



**Maatschappelijk  
Jaarverslag 2016**  
Coöperatie VGZ

## Inhoudsopgave

<b>1 Voorwoord</b>	3	<b>9 Samen werken aan <i>zinnige zorg</i></b>	41
<b>2 Over dit verslag</b>	4	Good practices	41
<b>3 2016 in vogelvlucht</b>	5	Proef- en leertuinen	42
<b>4 Kerncijfers</b>	6	Contractering	44
<b>5 Onze organisatie</b>	9	Maatschappelijke discussies	45
Onze merken	10	Zorgkantoren	50
Waardecreatie	11	<b>10 Onze medewerkers</b>	52
Onze organisatiestructuur	12	Aanstellingsbeleid	52
Juridische structuur en eigendomsstructuur	14	Ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden	53
<b>6 Missie, visie en strategie</b>	16	Beheerst beoordelen en belonen	54
Ontwikkelingen in de markt	16	Arbeidsomstandigheden	54
Waarde creëren: onze missie en visie	17	Medezeggenschap	57
Strategische focus in 2016	18	<b>11 VGZ en de maatschappij</b>	59
Risicobereidheid van VGZ	19	Maatschappelijk ondernemen	59
Interne beheersing	19	Beleggen op een duurzame manier	59
Stakeholders	21	Ondersteuning voor mantelzorgers	61
Materialiteitsmatrix VGZ	24	Samen voor een beter milieu	64
<b>7 Verslag van de Raad van Commissarissen</b>	27	<b>12 Corporate Governance &amp; Risicomanagement</b>	68
Ontwikkelingen 2016	27	Statutaire organen	68
Samenstelling commissies en aantal bijeenkomsten	28	Risicomanagement en compliance	70
<b>8 Luisteren naar leden</b>	30	Integriteit en fraudebeheersing en screening	77
Contact met leden en stakeholders	30	<b>Bijlagen</b>	79
Klachtenmanagement	31	Bijlage A. Verklaring interne beheersing	79
Verbeteringen voor leden	33	Bijlage B. Beheerst Beloningsbeleid VGZ	80
Verslag van de ledenraad	38	Bijlage C. Rapportageprincipes	82
		Bijlage D. GRI-tabel	83
		Bijlage E. Sociale kengetallen	86
		Bijlage F. Begrippenlijst	92
		Jaarstukken 2016	95
		<b>Colofon</b>	94

### Zinnige Zorg portretten

78



## 1 Voorwoord

### Draagvlak voor zinnige zorg groeit, stelsel staat onder druk

**In 2016 bestond de Zorgverzekeringswet tien jaar. Op zijn zachtst gezegd is niet iedereen daar blij mee. Burgers blijven ondanks de hoge kwaliteit van de zorg in het algemeen, ook in 2016 zeer kritisch op het zorgstelsel. Dat maakt het soms lastig om onze rol binnen het stelsel waar te maken. We hebben de maatschappelijke taak om de zorg betaalbaar te houden, maar we kunnen dat niet alleen. Wij zijn bezorgd over de verschillende beelden die bestaan over nut en noodzaak van de rol die zorgverzekeraars spelen. Tegelijkertijd zien we mooie voorbeelden waaruit blijkt dat het stelsel juist kan bijdragen aan goede, toegankelijke en betaalbare zorg.**

Ook in 2016 hebben we actief ingezet op die betaalbaarheid via het programma Zinnige Zorg. Zinnige Zorg heeft vier kenmerken: beter voor de patiënt, lagere kosten, dokter in the lead, terwijl VGZ faciliteert. Onder dit motto zijn negen ziekenhuizen en een ggz-instelling aan de slag gegaan, waarbij VGZ actief ondersteunt en via meerjarencontracten financiële zekerheid verschaft. Het is mooi om te zien hoe onder de vlag van Zinnige Zorg de professionals bezig zijn hun vak nog verder te verbeteren en tegelijkertijd bijdragen aan de betaalbaarheid.

VGZ blijft kritisch kijken naar haar eigen kosten, want ook dat draagt bij aan de betaalbaarheid van de zorg. We zijn erin geslaagd onze beheerskosten, waaronder reclamekosten, verder te verlagen. Dit heeft erin geresulteerd dat de premiestijging bij VGZ voor 2017 tot de laagste in de markt behoorde. We hebben hiertoe bewust ingeteerd op de eigen reserves en rapporteren derhalve een verlies van 76 miljoen euro over 2016.

We blijven zeer actief om de patiënt een meer centrale rol te geven. Door bijvoorbeeld dokters meer tijd te geven om met

patiënten in gesprek te gaan over hun gezondheid, behandelopties en risico's van behandelen. Het resultaat: betere zorg, de patiënt is tevreden en de zorgkosten dalen.

De gevolgen van de invoering van de Wet op de Langdurige Zorg (WLZ) werden in 2016 directer voelbaar. Voor kwetsbare ouderen is soms niet direct passende zorg of verpleging voorhanden als blijkt dat zij toch niet geheel zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. En als zorgverzekeraar merken wij dat ook de financieringsschotten tussen gemeente-verzekeraar-Rijk via de regels in de WMO, ZvW en WLZ regelmatig tot knelpunten leiden, waarbij de belangen van patiënten soms in de knel komen. Om die reden werken we samen met lokale zorgverleners, onder meer in de leertuin Drechtsteden en bij lokale experimenten in Limburg, aan het slechten van onnodige drempels.

Ook betrekken we patiënten steeds actiever bij ons zorginkoopbeleid en de productontwikkeling. In 2016 hebben we samen met leden een mobiele zorg-app ontwikkeld en een zorgpolis voor ouderen gelanceerd die gebaseerd is op wensen en ervaringen van onze leden. In dit verslag leest u ook hun ervaringen.

Ik ben eveneens verheugd over de samenwerking met Zorgkaart Nederland die we in 2016 aangingen. Met onze tariefinformatie, de patiëntwaarderingen van Zorgkaart en advies van ons team voor zorgadvies en bemiddeling kunnen patiënten daardoor beter kiezen welke arts of zorginstelling hen het beste past. Ook kunnen leden op transparante wijze zien welke tarieven we hebben afgesproken met ziekenhuizen, zodat zij beter de impact weten op hun eigen risico. Voorts is het heugelijk dat weer meer leden gebruik hebben gemaakt van de mogelijkheid om hun eigen risico gespreid te betalen.

2016 was voor VGZ ook nog in een ander opzicht een bijzonder jaar. Wij vierden ons 275-jarig bestaan. Al in 1741 besloot een aantal timmerlieden in de omgeving van Nijmegen om de kosten voor ziekte en begrafenis met elkaar te delen. We baseren ons dus al bijna drie eeuwen op de coöperatieve gedachte en hebben daarbij geen winstoogmerk. Die vormt nog steeds het fundament van VGZ én van de solidariteit waar ons zorgstelsel op gebouwd is. Laten we dat blijven koesteren, zodat we samen de zorg betaalbaar houden, ook voor toekomstige generaties.

*Tom Kliphuis, voorzitter RvB*

## 2 Over dit verslag

Dit is het geïntegreerde maatschappelijke jaarverslag van Coöperatie VGZ u.a. over het kalenderjaar 2016.

Graag geven we lezers in dit verslag inzicht in hoe wij de zorg betaalbaar maken. Bij de opzet van het verslag zijn we uitgegaan van de wensen van onze stakeholders (zie hiervoor ook de [materialiteitsmatrix](#)). Door stil te staan bij de bedrijfsvoering, onze strategie en de bereikte resultaten, laat wij in 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 de Coöperatie VGZ u.a. met alle entiteiten die onder de Coöperatie VGZ u.a. vallen:

nv Univé Zorg	VGZ Zorgverzekeraar nv
IZZ Zorgverzekeraar nv	IZA Zorgverzekeraar nv
nv Zorgverzekeraar UMC	nv VGZ Cares
VGZ Zorgkantoor bv	Insurance Asset Management bv
VGZ Vastgoed bv	Holding VGZ bv
VGZ Organisatie bv	

### Totstandkoming

Ten opzichte van het op 21 april 2016 gepubliceerde jaarverslag over 2015, geeft dit verslag een goede inkijk in de manier waarop we impact hebben. De focus ligt daarbij op verbetering van de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de Nederlandse zorg. Onze missie luidt voluit 'Samen werken aan een gezonder Nederland. Elke dag weer'.

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. Op die manier informeren wij onze belanghebbenden steeds beter. Uw suggesties en overige opmerkingen over dit verslag zijn van harte welkom via [corporate.communicatie@vgz.nl](mailto:corporate.communicatie@vgz.nl).

### Leeswijzer

Het Maatschappelijk Jaarverslag 2016 is als PDF-document te downloaden op [www.cooperatievgz.nl](http://www.cooperatievgz.nl). Dit digitale verslag heeft zoekmogelijkheden op hoofdstukniveau. In de tekst verwijzen links naar meer informatie. Zinnige zorg – het thema van dit Maatschappelijk Jaarverslag 2016 – komt ook terug in zes portretten waarin betrokkenen hun visie geven op een aspect van zinnige zorg.

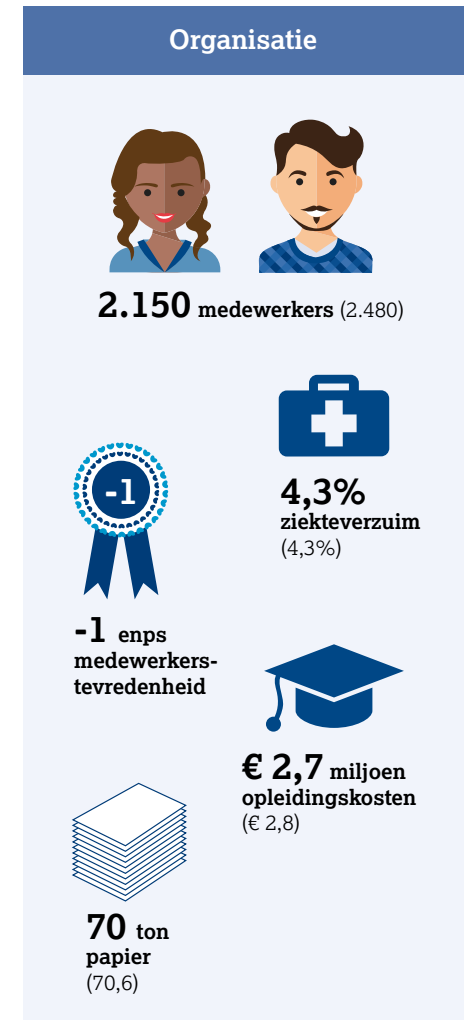
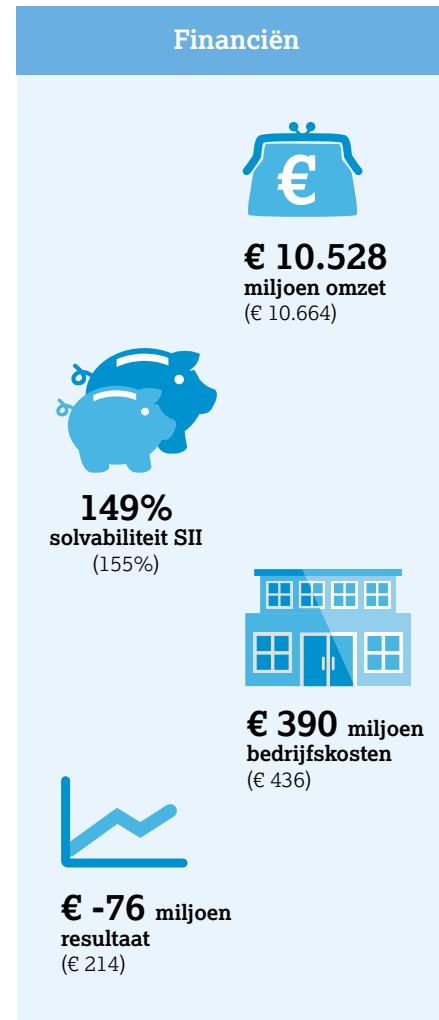
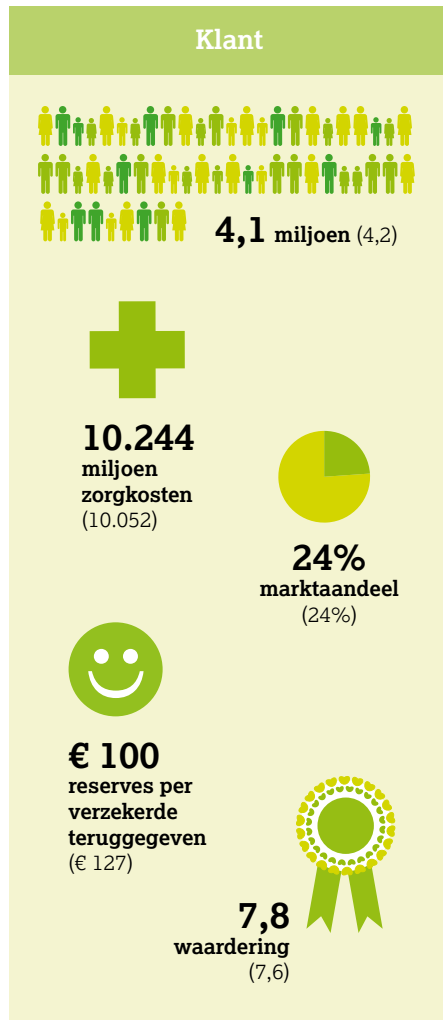
Het verslag begint met een voorwoord van Tom Kliphuis, voorzitter van de Raad van Bestuur (RvB). Vervolgens treft u de meest aansprekende resultaten en kerncijfers van 2016 aan, plus het profiel van VGZ. Het hoofdstuk erna gaat in op de belangrijkste ontwikkelingen, de strategie en de strategische prioriteiten en doelen. Over de wijze waarop de Raad van Commissarissen (RvC) toezicht houdt op deze 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 acht hoe wij wensen van leden inventariseren en hoe we daarmee onze dienstverlening verder verbeteren. Ook leest u welke rol



de Ledenraad hierin heeft. Hierna volgt meer informatie over de manier waarop wij met zorgaanbieders samenwerken aan het verbeteren en beter betaalbaar maken van zorg. In het deel over onze medewerkers vertellen we hoe wij collega's motiveren en faciliteren om onze leden nog beter te bedienen.

Hoofdstuk elf geeft een toelichting op wensen die in de maatschappij bestaan. Daar vertellen we hoe wij, naast onze kerntaak van betaalbare zorg, invulling geven aan andere maatschappelijk relevante onderwerpen zoals beleggen en milieuzorg. Het deel over corporate governance en risicomanagement beschrijft de besturingsstructuur en het risicomaneagementsysteem 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 definities, de GRI-tabel, de verklaring van de RvB over de interne beheersing en de jaarrekening.

### 3 2016 in vogelvlucht



## 4 Kerncijfers

Kerncijfers Coöperatie VGZ	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Aantal verzekerden</b>					
- per 31 december	4.108.000	4.178.000	4.247.000	4.161.000	4.080.000
- gemiddeld	4.105.000	4.181.000	4.241.000	4.154.000	4.071.000
<b>Verdiende premies en bijdragen</b>					
- totaal (in miljoenen euro's)	9.897	10.872	10.811	10.644	10.528
- per verzekerde	€ 2.411	€ 2.600	€ 2.550	€ 2.562	€ 2.586
<b>Zorgkosten</b>					
- totaal (in miljoenen euro's)	9.374	9.912	10.227	10.052	10.244
- als % van de verdiende premies en bijdragen eigen rekening	95%	91%	95%	94%	97%
- per verzekerde	€ 2.284	€ 2.371	€ 2.412	€ 2.420	€ 2.516
<b>Bedrijfskosten</b>					
- totaal (in miljoenen euro's) *	426	446	439	436	390
- als % van de verdiende premies en bijdragen eigen rekening	4,3%	4,1%	4,1%	4,1%	3,7%
- per verzekerde	€ 104	€ 107	€ 103	€ 105	€ 96
Beleggingsopbrengsten (in miljoenen euro's)	90	54	104	55	33
<b>Totaal resultaat (in miljoenen euro's)</b>	<b>150</b>	<b>510</b>	<b>223</b>	<b>214</b>	<b>-76</b>
<b>Eigen vermogen</b>					
- totaal (in miljoenen euro's)	1.592	2.102	2.325	2.540	2.464
- als % van de vereiste solvabiliteit (Solvency I)	160%	201%	216%	225%	-
- als % van de vereiste solvabiliteit (Solvency II)	-	-	-	155%	149%
<b>Balanstotaal (in miljoenen euro's)</b>	<b>7.106</b>	<b>7.861</b>	<b>7.925</b>	<b>7.674</b>	<b>7.088</b>

\* Betreft de totale bedrijfskosten exclusief schadebehandelingskosten.



## Toelichting kerncijfers

### Financieel resultaat

VGZ heeft in 2016 een negatief resultaat gerealiseerd van € 76 miljoen. Dit is een logisch gevolg van ons doel om overtollige reserves terug te geven aan de leden. In de premiestelling 2017 hebben we daarom een teruggaaf van 100 euro per betalende verzekerde verwerkt. Hiervoor is ten laste van het resultaat 2016 een voorziening gevormd van € 335 miljoen. Door scherpe zorginkoop en inzet van reserves hebben we de stijging van de premie 2017 kunnen beperken tot gemiddeld 5 euro per maand.

De afwikkeling van de zorgkosten van voorgaande jaren met ziekenhuizen en GGZ-instellingen heeft een positief resultaat van € 173 miljoen opgeleverd omdat er uiteindelijk minder zorgkosten bij VGZ zijn gedeclareerd dan bij het opmaken van de jaarrekening 2015 was verwacht.

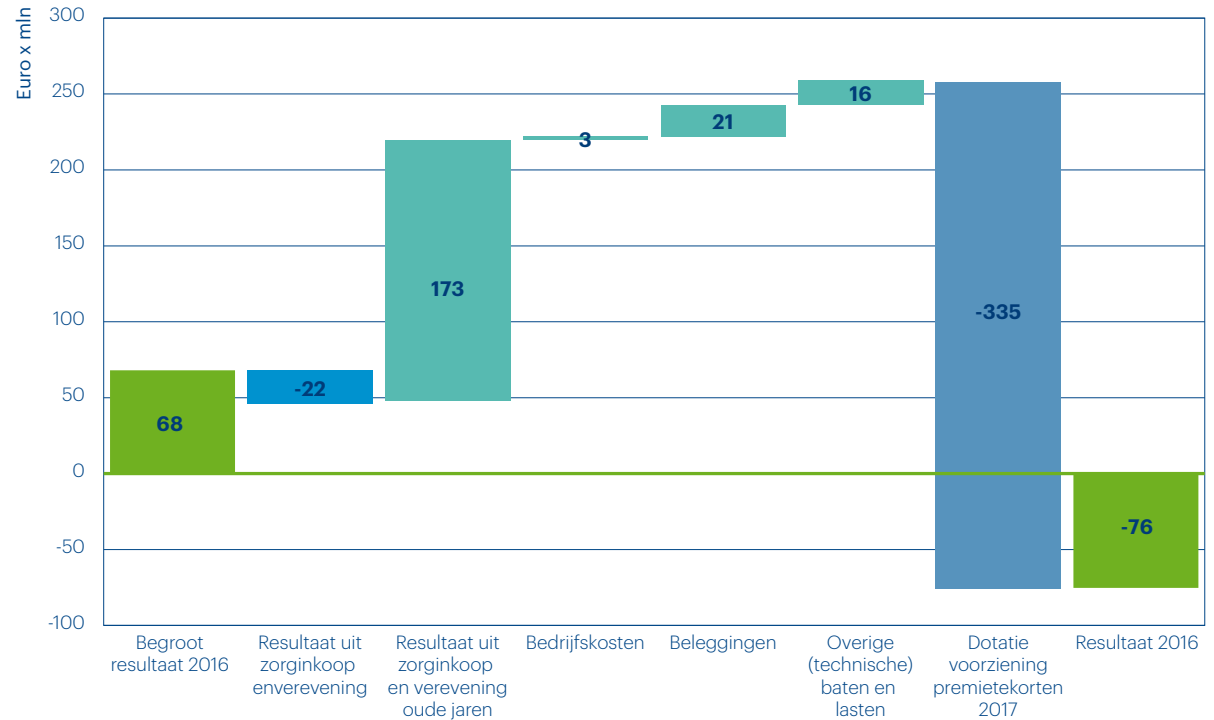
De beleggingsopbrengsten van VGZ bedroegen in 2016 € 33 miljoen hetgeen € 21 miljoen beter was dan begroot (€12 miljoen). De beleggingsportefeuille van VGZ heeft eind 2016 een omvang van ruim € 2,6 miljard. In het deel 'duurzaam beleggen' hebben we ons beleggingsbeleid toegelicht. Meer over risico's van financiële instrumenten is te lezen in de [risicoparagraaf](#) en de [jaarrekening](#).

In 2016 is ons verzekerdenbestand met ongeveer 80.000 afgenomen tot net iets minder dan 4,1 miljoen verzekerden. Gezien ons [volmachtbeleid](#) is dit conform de verwachting.

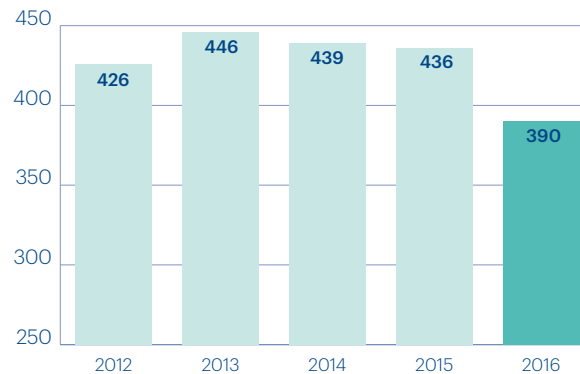
### Bedrijfskosten blijvend verminderen

Voor het derde jaar op rij zijn we erin geslaagd de bedrijfskosten te laten dalen ten opzichte van het voorafgaande jaar. Hiermee kunnen we een nog groter deel van door onze leden betaalde premie besteden aan zorg. We kijken daarom kritisch naar onze complete bedrijfsvoering. In 2016 hebben we opnieuw enkele [reorganisaties](#) doorgevoerd.

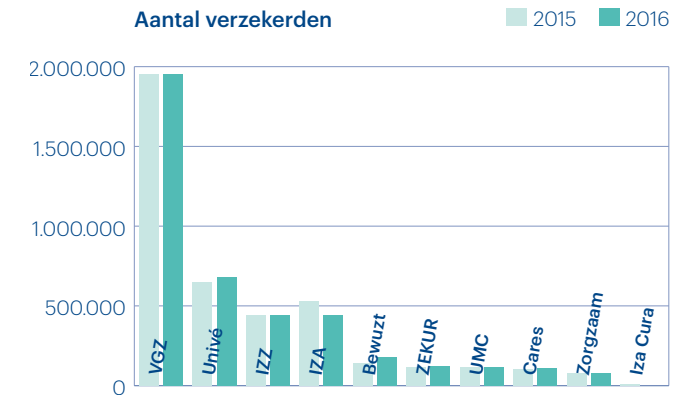
### Resultaat Coöperatie VGZ



### Bedrijfskosten totaal (in miljoenen euro's)



### Aantal verzekerden



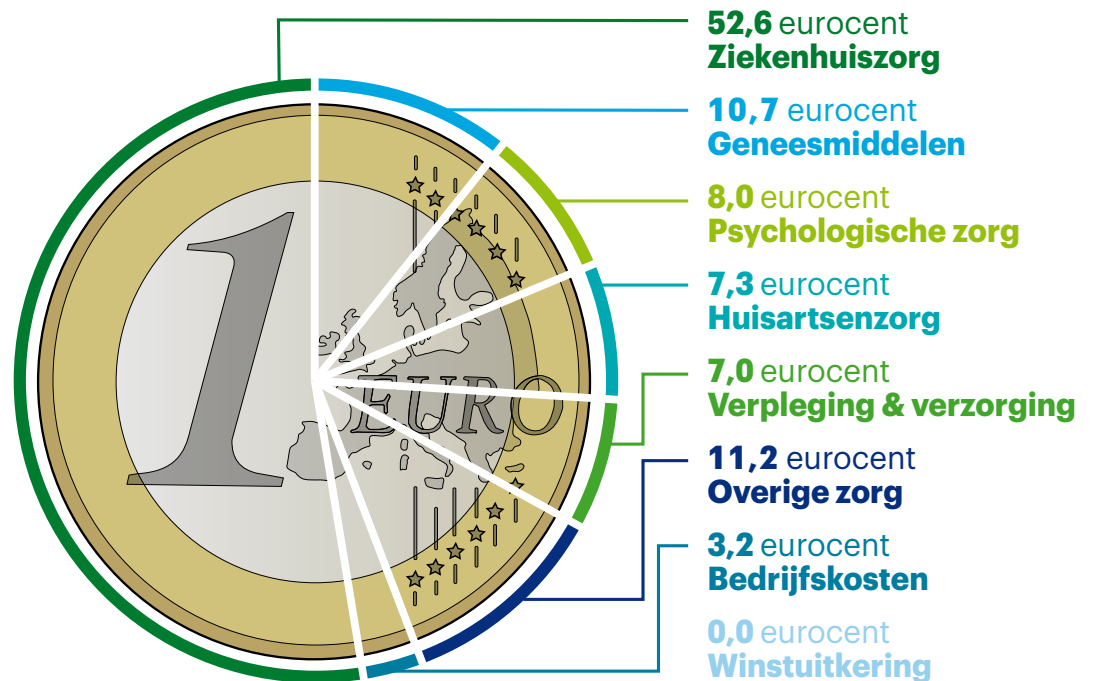
De bedrijfskosten bedroegen in 2016 € 390 miljoen; € 46 miljoen lager dan in 2015 en € 3 miljoen lager dan begroot (€ 393 miljoen). Omgerekend dalen de kosten per verzekerde van 105 euro in 2015 naar 96 euro in 2016. Ook in de komende jaren zullen we nog diverse maatregelen treffen om de bedrijfsvoering te optimaliseren en de bedrijfskosten verder te verlagen, zodat nog meer premiegeld naar de zorg gaat.

### Solvabiliteit

Het eigen vermogen van VGZ is vanwege het negatieve resultaat gedaald tot bijna € 2,5 miljard ultimo 2016. De solvabiliteitsratio komt uit op 149%. Dit is ruim boven de doelsolvabiliteit van 130%, zodat we ook in de toekomst voor leden een stabiel premiebeleid kunnen blijven voeren. VGZ hanteert een bandbreedte van 10%-punt rondom de doelsolvabiliteit. Buiten deze bandbreedtes treedt het kapitaalbeleid in werking om de solvabiliteitspositie weer binnen de grenzen van de doelsolvabiliteit te brengen. De solvabiliteit wordt met ingang van 2016 gemeten op basis van de regels van Solvency II. Het onderdeel risicomanagement gaat nader in op de [solvabiliteitspositie](#) van VGZ

### Uw zorgpremie: wat doet VGZ ermee?

Hoe we elke euro van de premie van uw basisverzekering besteden



- 96,8 cent ging rechtstreeks naar de zorg, bijvoorbeeld naar ziekenhuiszorg, medicijnen, huisartsenzorg en psychologische zorg.
  - door ons voorkeursbeleid houden we de kosten van geneesmiddelen laag.
  - overige zorg omvat medische hulpmiddelen, mondzorg, fysiotherapie en kraamzorg.
- 3,2 cent was voor onze bedrijfsvoering, personeels- en administratiekosten. Denk hierbij aan het verwerken van declaraties en het beantwoorden van telefonische vragen van leden.
- 0,0 cent keren wij uit als winst. VGZ is een coöperatie, heeft geen aandeelhouders en wij keren dan ook geen winst uit. Als we winst maken, komt die ten goede van onze leden.



## 5 Onze organisatie

De geschiedenis van Coöperatie VGZ gaat 275 jaar terug. Het was in het jaar 1741 dat een gilde van timmerlieden in Nijmegen de handen ineensloeg om elkaar te steunen bij ziekte. De leden van dat gilde stopten regelmatig een bedrag in een bus, om daaruit de rekeningen van de dokter te betalen. Zo ontstond Broederschapsgilde De Timmermansbus, de eerste voorloper van Coöperatie VGZ en de oudst bekende rechtsvoorganger van een nog bestaande zorgverzekeraar in Nederland. In 2016 stonden we samen met medewerkers, leden en zorgaanbieders stil bij deze mijlpaal.

In 275 jaar tijd is er veel veranderd, maar de coöperatieve gedachte waarop Broederschapsgilde de Timmermansbus was gestoeld, heeft de tand des tijds uitstekend doorstaan. In essentie heeft onze organisatie anno 2016 voor haar leden dezelfde functie als Broederschapsgilde de Timmermansbus in 1741; zorgen voor vergoeding van onverwacht hoge zorgkosten en toegang tot goede zorg in ruil voor een betaalbare premie. De omvang en de omgeving van VGZ zijn in die 275 jaar wél aanzienlijk veranderd. Waar in 1741 enkele honderden timmerlieden waren aangesloten bij de Timmermansbus, zijn eind 2016 4,1 miljoen Nederlanders verzekerd bij Coöperatie VGZ. Hiermee zijn wij de tweede zorgverzekeraar van Nederland.

Wij bieden ziektekostenverzekeringen aan via onze verzekeraars. Deze zorgverzekeraars bieden een basiszorgverzekering op grond van de Zorgverzekeringswet en aanvullende verzekeringen voor ziektekostenrisico's die geen dekking kennen in de basiszorgverzekering. Werkgevers bieden we specifieke producten aan, zoals collectieve zorgverzekeringen en bedrijfsgezondheidsproducten.

Onze leden zijn verspreid over heel Nederland, met een concentratie in het zuiden van het land en in Noord-Holland. Naast de Zorgverzekeringswet voerden we in 2016 de Wet langdurige zorg (Wlz) in zeven regio's uit via de Wlz-uitvoerder van VGZ (het zorgkantoor).



### Activiteiten jubileumjaar 275 jaar Coöperatie VGZ

- Kick off voor alle medewerkers
- Klantendagen
- Reünie voor gepensioneerde medewerkers
- Viering met genodigden
- Open dagen medewerkers met familie
- Sponsoring congres 'Leven met Gezond Verstand'
- Jubileumfeest voor medewerkers



## Onze merken

Coöperatie VGZ bestuurt zes zorgverzekeraars, die elk een eigen productenpakket hebben en zich met de onderstaande 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, volmachtbedrijven en verzekeringsintermediairs.

In de tabel hieronder zijn de merken die onze volmachten voeren (IAK, Aevitae en Caresco) niet opgenomen. In 2016 hebben wij de eerste stappen genomen om de relatie met een aantal volmachten te beëindigen. Verlaging van de

uitvoeringskosten was de belangrijkste drijfveer achter dat besluit. Eind 2016 zijn ruim 474.000 verzekerden via een volmacht bij ons verzekerd. Volmachten kunnen VGZ-verzekerden vanaf het moment van beëindiging een nieuw aanbod doen via een andere zorgverzekeraar. Verzekerden kunnen er uiteraard ook voor kiezen zich bij ons te blijven verzekeren.

<p><b>VGZ Zorgverzekeraar nv</b></p>  <p><b>1.952.000*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voor zowel de particuliere als de zakelijke klant</li> <li>• samen met klanten en zorgaanbieders Zinnige Zorg organiseren</li> <li>• van restitutiepolis tot polis met enige beperking van keuzevrijheid</li> <li>• uitvoering gedeeltelijk via een volmachtconstructie</li> </ul>	<p><b>nv Univé Zorg</b></p>  <p><b>681.000*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ruim 130 lokale kantoren van Coöperatie Univé, opgericht door mensen die samen een aantal risico's willen delen</li> <li>• op zoek naar samenwerkingsverbanden voor zorg dichtbij</li> </ul>	<p><b>IZA Zorgverzekeraar nv</b></p>  <p><b>440.000*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• meer dan 60 jaar de zorgverzekeraar voor ambtenaren</li> <li>• voor gemeenten, waterschappen en provincies, hun medewerkers en gezinsleden</li> </ul>	<p><b>nv Zorgverzekeraar UMC</b></p>  <p><b>118.000*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voor medewerkers van de Universitaire Medische Centra in Nederland</li> <li>• alleen restitutiepolis</li> <li>• zorgbudgetten in de aanvullende verzekering zodat expert keuzevrijheid heeft</li> </ul>
<p><b>bewuz<sup>+</sup> zorgverzekerd</b></p> <p><b>140.000*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• online zorgverzekering, communicatie vindt digitaal plaats</li> <li>• steunt vernieuwingen in de zorg</li> </ul>	<p><b>Zorgzaam</b></p>  <p><b>80.000*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voor iedereen die een arbeidsrelatie heeft of heeft gehad met Defensie, ook partner en gezinsleden</li> <li>• richt zich op de zorgverzekeringsbehoefte van de familieleden van een militair en op de specifieke verzekeringsbehoefte van de veteranen</li> </ul>	<p><b>IZZ Zorgverzekeraar nv</b></p>  <p><b>441.000*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voor medewerkers in de zorg</li> <li>• ondersteunt medewerkers in de zorg bij hun zorg</li> </ul>	<p><b>nv VGZ Cares</b></p> <p><b>Cares</b></p> <p><b>107.000*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uitvoering via een volmachtconstructie</li> <li>• verkoop via de assurantietussenpersoon</li> </ul>
	<p><b>ZEKUR.nl</b></p> <p><b>121.000*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• maakt verzekeren eenvoudig</li> <li>• online zorgverzekering, communicatie vindt digitaal plaats</li> <li>• selectief polis met scherpe premie</li> </ul>		

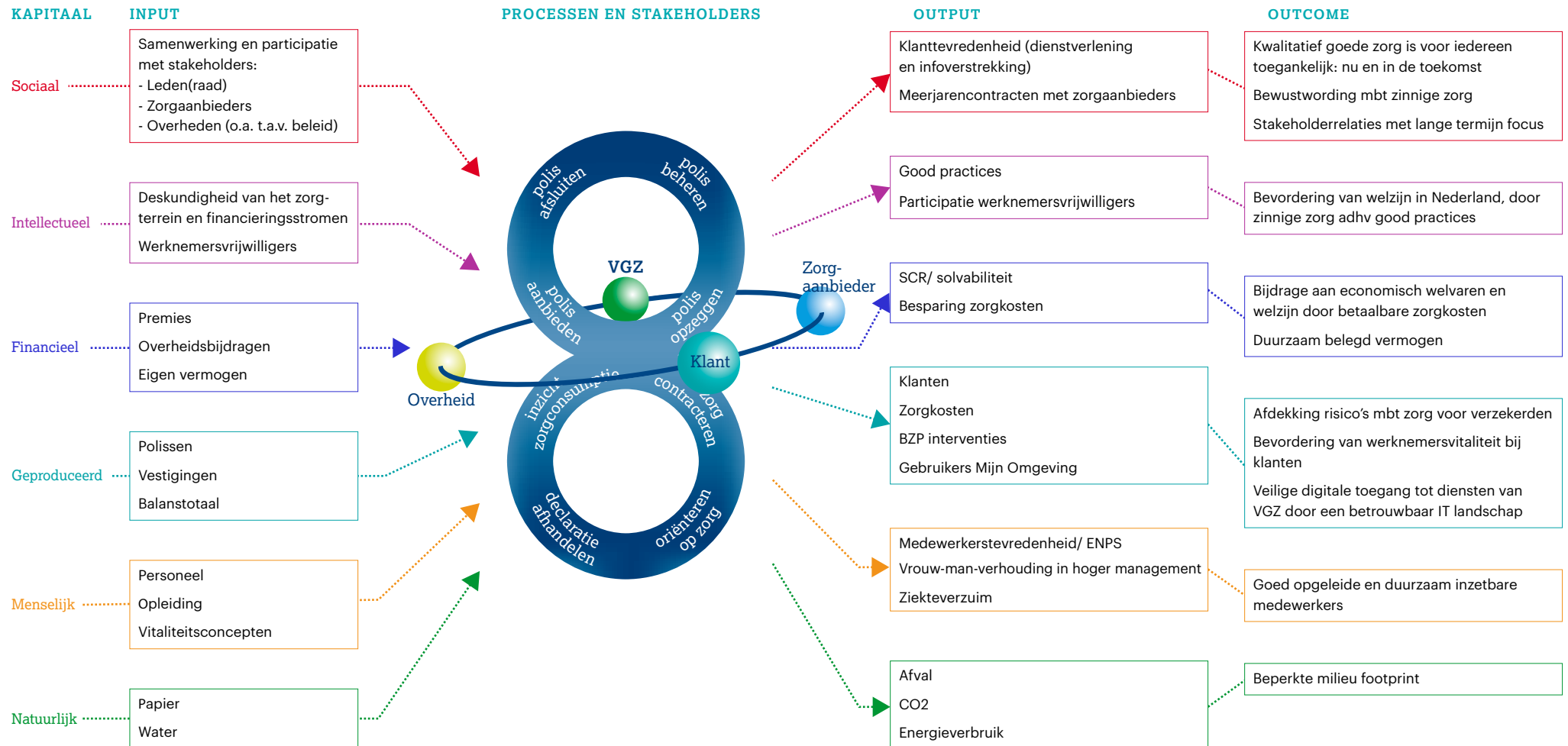
\* Aantal verzekerden per merk (stand 31-12-2016).

## Waardecreatie

Samen de risico's opvangen en de zorg betaalbaar houden; dat is de waarde die wij toevoegen voor onze leden en de maatschappij. Dit doen wij door voor onze leden zorg in te kopen en vervolgens zorg te vergoeden. Deze vergoeding vindt plaats op basis van de zorgverzekeringspolis, die door

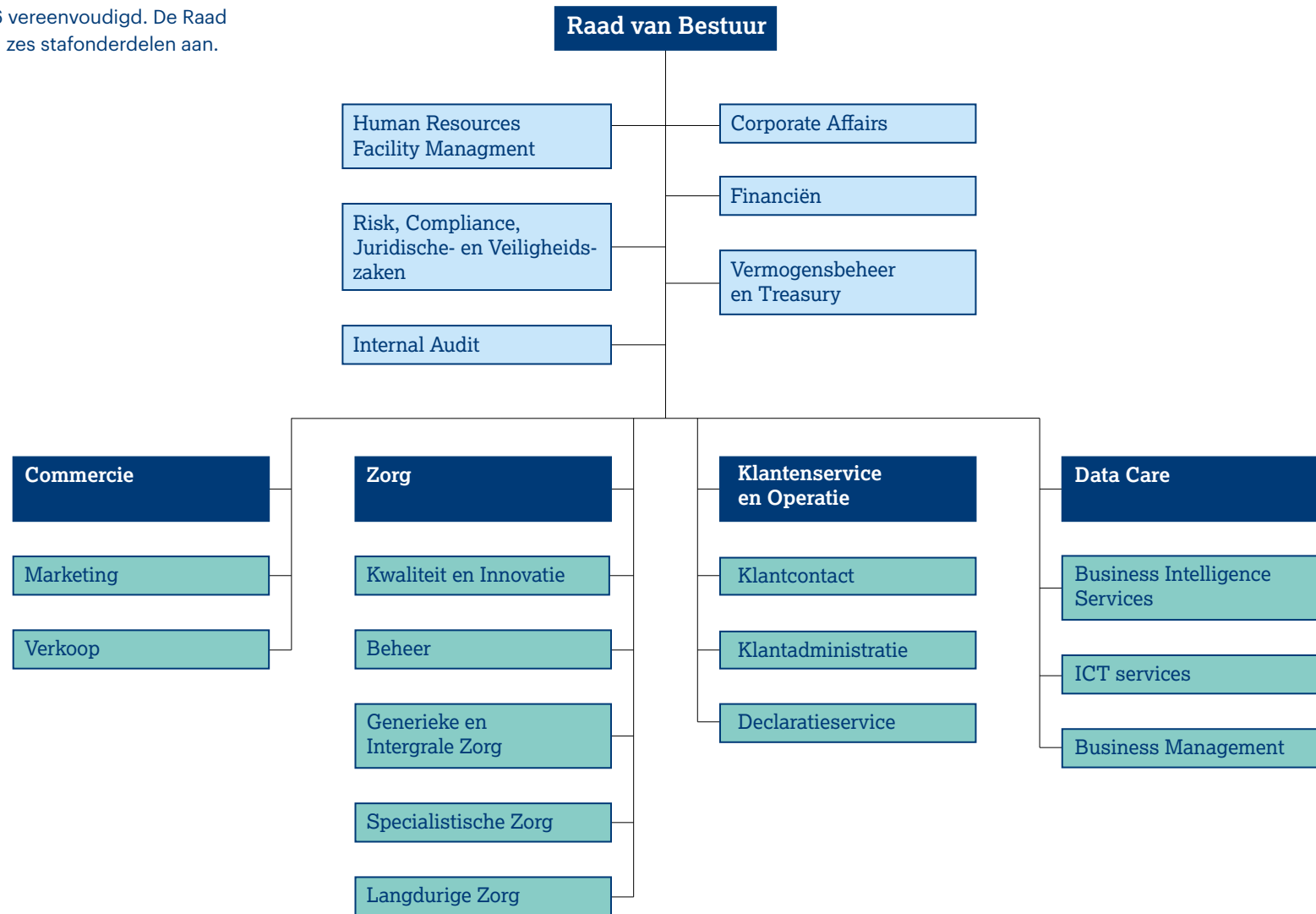
een risicodekking voor alle leden zorgt voor solidariteit in Nederland. Onderstaand schema geeft ons bedrijfsmodel weer. Het schema laat ook zien hoe wij de input uit onze samenwerking met stakeholders omzetten in processen en vervolgens tot een concreet resultaat komen dat waarde

toevoegt aan de samenleving. Meer over de samenwerking met stakeholders staat [hier](#). In de digitale versie van dit verslag worden de kengetallen in het onderstaande model zichtbaar als de muis op het onderwerp staat.



### Onze organisatiestructuur

De organisatiestructuur is in 2016 vereenvoudigd. De Raad van Bestuur stuurt vier divisies en zes stafonderdelen aan. Zie hiervoor ons organogram.



## Raad van Bestuur



Tom Kliphuis

Geboortedatum	01-05-1964
Geboorteplaats	Onstwedde
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Voorzitter Raad van Bestuur
In portefeuille	Commercie, Klantenservice & Operatie, Corporate Affairs, Human Resources & Facility Management, Internal Audit
Benoemd per	01-09-2014
Einde termijn	niet van toepassing
(Neven)functies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid ING Adviesraad Gezondheidszorg</li> <li>• Bestuurslid Alumnikring 't Gooi</li> <li>• Investeerder Krediet Verzekeringsmaatschappij Mercury Holding</li> </ul>



Kees Hamster

Geboortedatum	23-07-1969
Geboorteplaats	Sleen
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Lid Raad van Bestuur, CFO
In portefeuille	Data Care, Financiën, Vermogensbeheer & Treasury
Benoemd per	01-09-2013
Einde termijn	niet van toepassing
(Neven)functies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Commissarissen Vektis Beheer bv</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Stichting VZVZ Derden-gelden</li> <li>• Lid Raad van Toezicht CBR</li> </ul>



Ab Klink

Geboortedatum	02-11-1958
Geboorteplaats	Stellendam
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Lid Raad van Bestuur
In portefeuille	Zorg, Risk, Compliance, Juridische & Veiligheidszaken
Benoemd per	01-01-2014
Einde termijn	niet van toepassing
(Neven)functies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoogleraar Zorg, arbeidsmarkt en politieke sturing aan de Vrije Universiteit in Amsterdam</li> <li>• Lid Bestuur Zorgverzekeraars Nederland</li> <li>• Voorzitter Stichting Preventie Vroegdiagnostiek en e-Health</li> <li>• Lid Adviesraad Technische Krankenkasse</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Vluchteling</li> <li>• Lid Bestuur Innovatiefonds Zorgverzekeraars</li> <li>• Lid Raad van Advies Stichting Martin Luther King Lezing</li> <li>• Voorzitter Dutch Harkness Fellowships Selection Committee, The Commonwealth Fund te New York</li> <li>• Bestuurslid Stichting Kwaliteitsgelden Medisch Specialisten (SKMS - FMS)</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Stichting Zorgevaluatie (leading the change)</li> </ul>

### Juridische structuur en eigendomsstructuur

Coöperatie VGZ is (indirect) enig en zelfstandig bestuurder van alle groepsvennootschappen en Stichting VIT Gezondheidszorg. Coöperatie VGZ, en de verschillende zorgverzekeraars en de Wlz-uitvoerder die zij bestuurt, hebben elk een eigen Raad van Commissarissen (RvC). De personele samenstelling van al deze Raden van Commissarissen is gelijk. Stichting VIT Gezondheidszorg valt eveneens onder het bestuur van Coöperatie VGZ en heeft een Raad van Toezicht die uit dezelfde personen bestaat als de RvC. De verzekeraars hebben voor de uitvoering van hun werkzaamheden een overeenkomst met VGZ Organisatie bv gesloten. VGZ Organisatie bv fungeert als werkorganisatie voor de zorgverzekeraars en de overige rechtspersonen die onderdeel uitmaken van de VGZ-groep. Coöperatie VGZ u.a. is ook 100 procent aandeelhouder van zes zorgverzekeraars, de werkorganisatie VGZ Organisatie bv en Holding VGZ bv. Deze laatstgenoemde vennootschap had per 1 januari 2016 vier – en per 3 oktober 2016

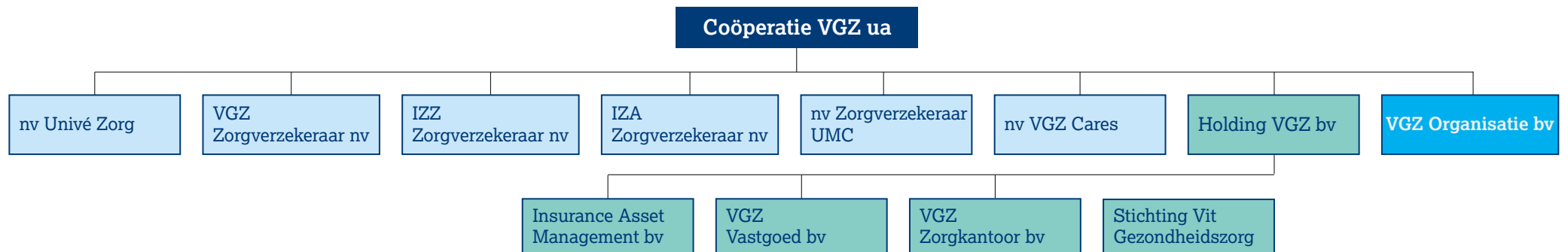
drie – besloten vennootschappen als volle dochter. In deze dochtervennootschappen zijn aanvullende en ondersteunende activiteiten ondergebracht die in onderstaande tabel zijn aangegeven.

Dochtervennootschap	Doelstelling
Insurance Asset Management bv	Beheren van het belegde vermogen
VGZ Vastgoed bv	Verwerven, realiseren, beheren en exploiteren van vastgoed.
VGZ Zorgkantoor bv	Optreden als uitvoerder in de zin van de Wet langdurige zorg.

Stichting VIT Gezondheidszorg is belast met het beheer en de besteding van de gelden die voortkomen uit de Reserves Voormalige Vrijwillige Ziekenfondsverzekering (RVVZ). Coöperatie VGZ bestuurt de stichting.

### Vereenvoudiging juridische structuur

Bij Coöperatie VGZ streven we naar een eenvoudige juridische structuur. Dat vereenvoudigt ook onze besluitvorming en 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 hebben we per 3 oktober 2016 Exclusief Verzekeringen bv opgeheven. Exclusief Verzekeringen bv beëindigde in 2015 haar activiteiten als bemiddelaar door verkoop van assurantieportefeuilles die bestonden uit verzuim- en inkomensverzekeringen en reisverzekeringen. Daarnaast gingen Univé Zorgkantoor bv en Trias Zorgkantoor bv op 1 januari 2016 door middel van een juridische fusie op in VGZ Zorgkantoor bv. Dit heeft in de praktijk geen gevolgen voor de dienstverlening aan onze leden. Deze wijzigingen in de juridische structuur hebben gevolgen voor de verhoudingen binnen de VGZ-groep. De jaarrekening geeft hierover meer [toelichting](#).



## Keer Diabetes2 Om

De zomer van 2016 was een geweldige voor stichting Voeding Leeft. Dat kwam doordat we in juni de VGZ Zinnige Zorg Award wonnen met 'Keer Diabetes2 Om', een zorginitiatief waarmee we op een heel andere, nieuwe manier kijken naar diabetes type 2. Bij Keer Diabetes2 Om draait het niet om méér zorg. Het draait om meer gezondheid en daardoor juist minder zorg. Of dat bij de VGZ-strategie van Zinnige Zorg past? We wonnen die award natuurlijk niet voor niets!

Met Voeding Leeft waren we tijdens de Zinnige Zorg Awards een beetje een atypische zorg-aanbieder, tussen alle ziekenhuizen en andere tweedelijns zorgverleners. Maar ons groepsprogramma voor mensen met diabetes type 2, is ook niet alledaags. Door ons te richten op leefstijl en voeding, kiezen we voor een aanpak die niet gangbaar is in de zorgsector. We kiezen dus niet per definitie voor méér behandelen.

In een pilot keerde het merendeel van de ruim tachtig patiënten tussen 2014 en 2016 hun diabetes 'om'. In groepssessies en met de hulp van een ervaren diëtist, een leefstijlcoach en een praktijkondersteuner (POH'er), pasten zij hun voedingspatroon en levensstijl aan. Ze voelen zich naar eigen zeggen nu energiever en eten met meer smaak. Maar belangrijker nog: hun bloedwaarden zijn flink verbeterd en het medicijngebruik is sterk gedaald.

Meer kwaliteit dus, tegen lagere kosten. Dat is de definitie van zinnige zorg. Stel je eens voor dat de zorg alle patiënten met diabetes type 2 – dat zijn er ongeveer een miljoen – op deze manier zou kunnen helpen. Dat is echt gigantisch.

Met 'Keer Diabetes2 Om' laten we zien dat meer medicijnen en meer behandelen niet noodzakelijk beter zijn voor de patiënt. En natuurlijk hebben we nog een lange weg te gaan voordat de sector deze omslag maakt en artsen hun voorschrijfgedrag veranderen. Gelukkig zie ik dat onder jongere artsen al wel gebeuren. Met zinnige zorg kiest VGZ in ieder geval de juiste weg. Uit de diverse leer- en proeftuinen hoor ik ook andere, veelbelovende resultaten.

Met VGZ hebben we nu de afspraak dat we patiënten de komende drie jaar samen helpen met het groepsprogramma 'Keer Diabetes2 Om'. En parallel kijken we natuurlijk naar verdere opschaling en samenwerking met andere zorgverzekeraars. Want dit soort resultaten smaakt naar meer."

**“Door ons te richten op leefstijl en voeding, kiezen we voor een aanpak die niet gangbaar is in de zorgsector”**

Martijn van Beek, *directeur Voeding Leeft*



## 6 Missie, visie en strategie

Als belangrijke speler in de dynamische gezondheidszorg van Nederland volgen we veranderingen in het zorgveld en de samenleving op de voet. We anticiperen en reageren op veranderingen en daarbij staan de belangen van onze 4,1 miljoen verzekerden voorop. We vinden het essentieel om voor alle belanghebbenden zo veel mogelijk toegevoegde waarde te leveren.

### Ontwikkelingen in het zorgveld

**Betaalbaarheid van zorg:** De kosten van de zorg stijgen al jaren veel sneller dan de groei van de Nederlandse economie. Dat komt onder meer door de vergrijzing en de toename van chronische ziektes, maar ook door de groei van het zorgaanbod, nieuwe medische technieken en dure geneesmiddelen. De te grote kostenstijging ondermijnt het principe van solidariteit, dat er vanuit gaat dat we samen de kosten dragen om samen een goede dekking te hebben. Deze solidariteit is niet gebaat bij een toenemend eigen risico en verspilling in de vorm van onzinnige zorg. Zie voor meer informatie over de stijgende zorgkosten ook de [publicatie van ZN](#) hierover.

**Zelfredzame klant:** Klanten zijn steeds beter geïnformeerd en bepalen steeds bewuster hun eigen zorg. Mensen willen ook vaker meer regie over hun eigen zorg.

**Steeds meer zorg voor ouderen:** De toenemende groep oudere mensen vraagt onze specifieke aandacht. Zij leven langer met chronische ziekten. Mantelzorgers en huisartsen krijgen het steeds drukker en de zorg voor ouderen (dementie, diabetes, hartfalen, eenzaamheid) neemt toe. Het effect is dat ook de kosten van de zorg stijgen.

**Concentratie en spreiding:** Zorg betaalbaar en van goede kwaliteit houden vereist een goede afstemming tussen zorgverzekeraar en zorgaanbieders. In het zorgveld zijn flink wat fusies gaande, er ontstaan regionaal grotere zorginstellingen. In een aantal regio's leidt dit bijvoorbeeld

tot een quasi-monopolie van ziekenhuizen. Dat zet druk op onderhandelingen over kwaliteit, klanttevredenheid en kosten.

**Digitalisering:** Technologie maakt in de gezondheidszorg steeds meer mogelijk. Zelf een diagnose kunnen stellen geeft onze leden meer de gewenste regie en stimuleert de beweging van meer behandeling buiten de muren van zorginstellingen. VGZ zet daarom in op zelfmanagement. Maar digitalisering is breder; leden willen hun zaken steeds vaker makkelijk en digitaal kunnen inzien en regelen.

**Wens tot meer transparantie:** Nieuwe wetgeving reguleert de betrokkenheid van leden bij onder meer coöperatieve organisaties. De samenleving en toezichthouders vragen in toenemende mate om transparantie. Het gaat dan bijvoorbeeld om het openbaar maken van ziekenhuistarieven, inzicht in premieopbouw en inzicht in de wijze waarop wij ons bedrijfsresultaat besteden.

**Werking van het zorgstelsel staat ter discussie:** Steeds vaker zien we dat het zorgstelsel – of elementen hiervan (zoals de verevening en het eigen risico) – ter discussie staan. In de huidige gereguleerde marktwerking wordt de ruimte voor de zorgverzekeraar bovendien steeds verder ingeperkt. De vraag is dan ook in hoeverre we onze maatschappelijke rol kunnen uitvoeren. VGZ kiest ervoor samen met zorgaanbieders te werken aan zorg die beter is voor de patiënt en minder kost





## Waarde creëren: onze missie en visie

Onze missie is 'Samen werken aan een gezonder Nederland. Elke dag weer.' Dat doen we in de eerste plaats door te werken aan betaalbaarheid van zorg in Nederland. Wij geloven dat dit niet ten koste hoeft te gaan van de kwaliteit van de zorg. Sterker nog, we denken dat kwaliteitsverbetering voor de patiënt hand in hand kan gaan met kostenreductie. Bij VGZ noemen we dat zinnige zorg: betere zorg voor de patiënt, tegen lagere kosten. Samenwerking is hierin cruciaal. Zorgaanbieders hebben de regie. Als zorgverzekeraar faciliteren we door de randvoorwaarden te creëren waarbinnen deze vernieuwingen kunnen worden uitgevoerd. Is een vernieuwing bewezen effectief, dan stimuleren wij de implementatie van die vernieuwing op andere plaatsen in de zorg.

### Dilemma – lagere omzet zorgaanbieders:

*Samen met zorgaanbieders werken we aan zinnige zorg: zorg die beter is voor de patiënt én minder kost, waarbij de arts in de lead is en VGZ faciliteert. Dat betekent voor de ziekenhuizen die hieraan meewerken wél dat hun omzet omlaag gaat en ze hun bedrijfsvoering hierop moeten aanpassen. Daardoor is het voor hen dus minder aantrekkelijk om deel te nemen.*

**Onze reactie:** *Ziekenhuizen die bereid zijn om samen met ons zinnige zorg verder te ontwikkelen, bieden we een meerjarencontract. Zo krijgt het ziekenhuis de ruimte om de bedrijfsvoering aan te passen. De besparingen die met zinnige zorg behaald worden, mag het ziekenhuis deels inzetten om te investeren in nieuwe vormen van zinnige zorg. Het andere deel benutten we om de premie laag te houden*

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

**POSITIONERING**  
**Zinnige Zorg**  
 Samen met zorgaanbieders werken aan zorg die beter is voor de patiënt, met lagere kosten, waarbij de arts in de lead is en VGZ faciliteert.

**STRATEGIE**  
**Betaalbare zorg**  
 Betaalbaar houden van de zorg nu en in de toekomst.

**ORGANISATIE**  
**Kosten, Reputatie en Leiderschap**  
 Het Middellange Termijn Plan (MTP) draait om Kosten, Reputatie en Leiderschap en zorgt voor strategische focus van de organisatie. We geven invulling aan onze strategie rondom betaalbaarheid en creëren de randvoorwaarden om onze positionering zinnige zorg waar te maken. Met het MTP werken we aan een wendbare organisatie waarin we ons gezond verstand gebruiken om met een frisse blik naar de realiteit te kijken en deze uit te dagen of ter discussie stellen.

Wij nodigen zorgaanbieders actief uit om vernieuwingen aan te dragen die leiden tot zinnige zorg. Belemmeringen – bijvoorbeeld in de wijze waarop de zorg is gefinancierd – nemen we gezamenlijk weg. Dat geeft zorgaanbieders de ruimte om nieuwe werkwijzen te testen en te implementeren in de praktijk. Wanneer een vernieuwing leidt tot goede resultaten, brengen we deze *good practice* ook onder de aandacht van andere zorgaanbieders. Een *good practice* bouwen we zo samen uit tot een nieuwe standaard werkwijze in Nederland.

Werken aan zinnige zorg vraagt om moed. Zinnige zorg daagt zorgaanbieders uit om routines en gewoonten tegen het licht te houden en om te beoordelen of ze echt nog zinvol zijn. Zinnige zorg vraagt om creativiteit en lef in de ontwikkeling

van vernieuwingen die de patiënt ten goede komen en tegelijkertijd leiden tot lagere kosten. Maar zinnige zorg doet ook een stevig beroep op VGZ om mee te denken over hoe we deze vernieuwingen samen realiseren. Het is aan ons om waar nodig en mogelijk flexibiliteit te tonen. Van ons mag de Nederlandse zorg verwachten dat wij begrijpen welke belemmeringen zorgaanbieders ondervinden bij het doorvoeren van vernieuwingen. Wij willen flexibel zijn in het zoeken naar oplossingen. Met steeds meer zorgaanbieders sluiten wij bijvoorbeeld meerjarencontracten die hen de financiële ruimte geven om vernieuwingen door te voeren, ook al gaan die ten koste van de eigen omzet. Dat vraagt ook dat wij afwijken van de gebaande paden en lef tonen bij het vormgeven van andere vormen van samenwerking met zorgaanbieders.

## Strategische focus in 2016

De strategie is uitgewerkt in een MiddellangeTermijn Plan, het MTP. We hanteren daarbij een rollende jaarplanning, waarbij we bijstellen op basis van actuele ontwikkelingen en gelijktijdig de meerjarenfocus behouden. Het MTP 2016-2018 zet de route uit die de komende jaren nodig is om ook in de toekomst goede zorg te kunnen blijven bieden tegen een aantrekkelijke premie, zodat onze leden niet te veel betalen. We richten ons hiervoor op drie pijlers.

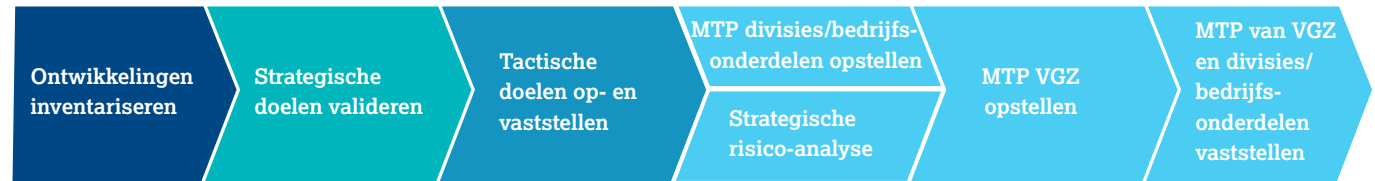
### 1. Kosten

De zorgkostenstijging moet omlaag om goede zorg ook voor toekomstige generaties te garanderen. Met onze zorginkoop behaalden we in 2016 al een goed resultaat. Dit hebben we kunnen vertalen naar een scherpe premie voor 2017 en daarop zijn we trots. Voor 2017 hebben we de verwachte zorgkosten naar boven moeten bijstellen onder invloed van het toenemende zorggebruik en duurdere medicijnen. Daarnaast kijken we kritisch naar onze eigen kosten; ons doel is om onze bedrijfskosten te verlagen naar minder dan 90 euro per verzekerde in 2019. Het doel om in 2016 uit te komen op 100 euro per verzekerde, is behaald.

### 2. Reputatie

We werken continu aan versterking van onze reputatie om het vertrouwen van onze leden, het algemeen publiek en onze andere stakeholders (zoals zorg- en patiëntenorganisaties) te vergroten. We kennen hiervoor een actief [stakeholdermanagement](#).

We meten onze reputatie onder het algemeen publiek via RepTrack en benchmarken hierin ook met onze concurrenten. Ons doel is om bij de eerste twee van de vier grote zorgverzekeraars te behoren. Dit is in 2016 niet gelukt; van de vier grootste zorgverzekeraars eindigden we op de vierde plaats. Via de Net Promotor Score (NPS) meten we daarbij of mensen ons aanbevelen in hun omgeving, bij vrienden en familie.



De NPS laat dus zien in hoeverre leden echt positief zijn over ons. We scoorden met VGZ een positieve NPS van +2. Voor de komende jaren hebben we onze doelen naar boven bijgesteld.

### 3. Leiderschap

Zinnige zorg vergt een andere denkwijze van onze stakeholders en van onszelf. Leiderschap met focus, scherpste en ondernemerschap is cruciaal. Zowel buiten als binnen onze organisatie moeten we onze werkwijze helder uitdragen om betrokkenheid en daarmee de noodzakelijke actiebereidheid te bewerkstelligen. Een door kennis en feiten ingegeven kritische houding en ondernemerschap met lef zijn essentieel om hierin te slagen. Het strategisch alignment onderzoek (*S-Ray*) meet of wij intern allemaal hetzelfde beeld over de strategie hebben. In 2016 zijn we gestart met eNPS. Via eNPS meten we of onze medewerkers VGZ als werkgever aanbevelen. Internal branding moet de trots op en betrokkenheid met de organisatie verbeteren. De eerste meting gaf een score van gemiddeld -1.

Deze drie pijlers hebben een stevig fundament nodig om het gewenste resultaat van betaalbare zorg te realiseren. Een goede doelsolvabiliteit (tussen 120-140 procent) is essentieel. Dit maakt dat we financieel gezond zijn en nog de noodzakelijke reserves hebben om leden een goede premie te bieden en elke zorgvraag ook te kunnen vergoeden. Vanzelfsprekend dienen we hiervoor onze [interne beheersing](#) op orde te houden. Middels kaders rondom risicobereidheid, interne In Control Statements en een meting, monitoren we de interne beheersing.

### Het opstellen en volgen van de realisatie van de strategie

Coöperatie VGZ heeft in 2015 de strategie aangepast op basis van een analyse van interne en externe ontwikkelingen en een aangepaste SWOT-analyse. Vanuit de aangepaste strategie zijn jaardoelen – zowel financieel als niet financieel – opgenomen in het Meerjarenplan 2016-2018. Dit plan hebben we op basis van de nieuwe verzekerdenstanden begin 2016 herijkt en nader uitgewerkt voor het jaar 2016.

Op basis van de plannen stellen we voor de verschillende niveaus binnen de VGZ-organisatie rapportages op, waarin we de doelen afzetten tegen de realisatie, zowel op financieel als niet-financieel gebied. Daar waar we doelen niet realiseren, stuurt de verantwoordelijke divisievoorzitter of directeur bij. Afhankelijk van het soort doel gebeurt dit op dag-, week-, maand- of kwartaalbasis.

Om goed te sturen, bekijken we besluiten en processen van meerdere kanten. Vandaar dat de rapportagelijnen van VGZ naast een maand- en kwartaalrapportage vanuit de lijnverantwoordelijken ook een kwartaalrapportage vanuit Risk Compliance, Juridische- en Veiligheidszaken en vanuit Internal Audit omvat.

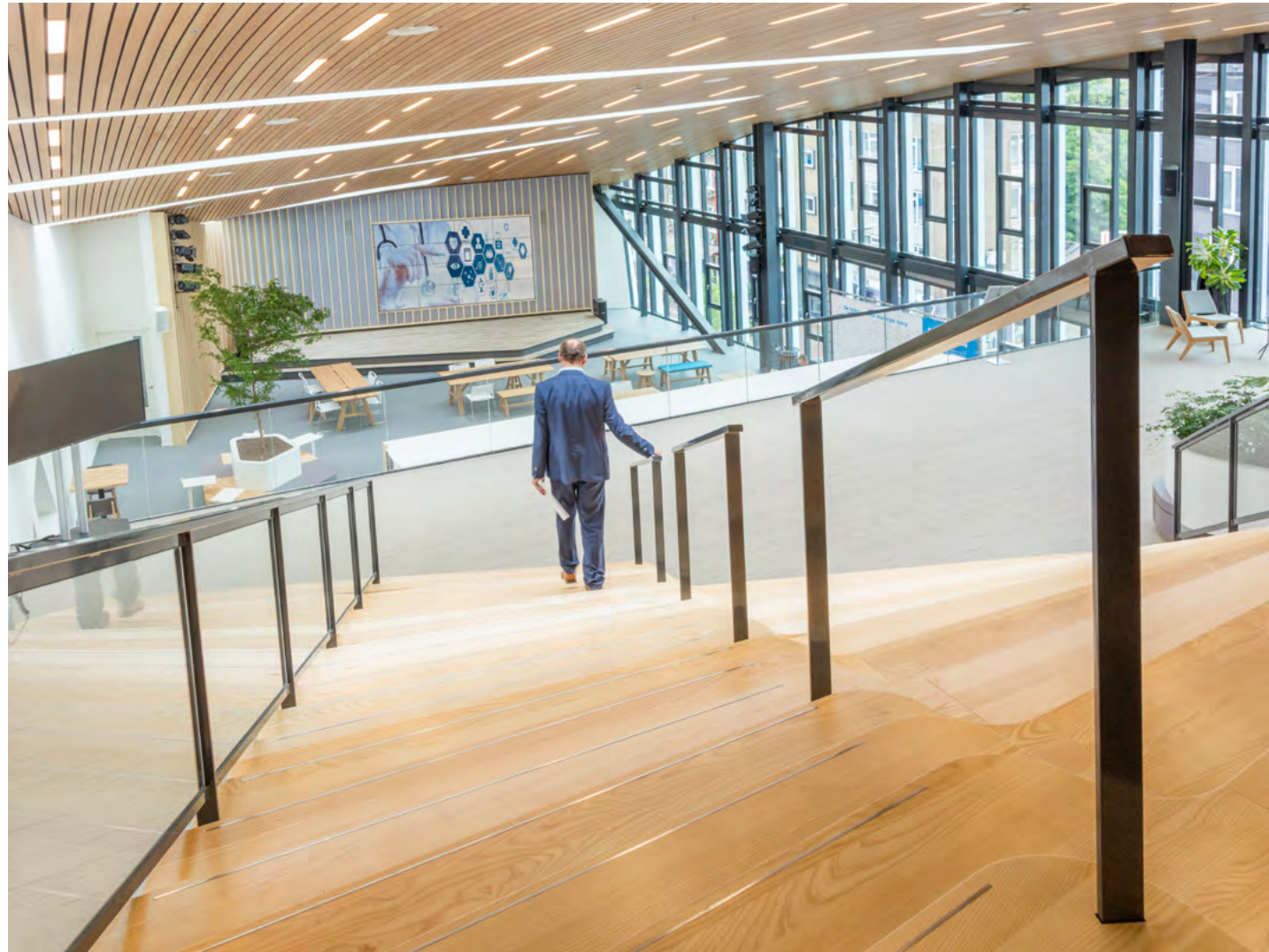
### Risicobereidheid van VGZ

Coöperatie VGZ heeft haar bereidheid om risico's te nemen uitgewerkt in risicobereidheidstatements. Deze statements zijn de basis voor het bewaken van het organisatiebrede risicoprofiel en bieden duidelijkheid aan de organisatie over hoe we omgaan met risico's. Onze risicobereidheid wordt gedreven door onze strategie en onze solvabiliteitspositie (risicocapaciteit).

De risicobereidheid is door de RvB vastgesteld en bekrachtigd door de RvC. In die gevallen dat bewust of als gevolg van een incident de risicobereidheid wordt overschreden informeert de RvB de RvC. De risicobereidheidstatements zijn uitgewerkt in tolerantiegrenzen. Deze grenzen worden in de praktijk gebruikt voor sturing en monitoring.

### Ontwikkeling interne beheersing

VGZ wil met behulp van een volwassenheidsmodel (het groeimodel interne beheersing) in 2016 het 1e deel van de duurzame fase behalen, zodat we eind 2017 de duurzame fase volledig bereiken. Deze duurzame fase betekent dat we proactief anticiperen op (risico) ontwikkelingen en dat interne beheersing duurzaam is ingebed, waardoor we met meer zekerheid onze doelen realiseren. In 2016 zijn verschillende acties ingezet om deze fase te bereiken. Dit resulteerde in een daling van het aantal 'niet-In control' verklaringen van bedrijfsonderdelen (van 10 in 2015 naar 3 in 2016). Uit analyse over alle interne In Control verklaringen (93 in totaal) blijkt dat de drie individuele niet In Control verklaringen geen impact hebben op het In Control zijn van de VGZ. Het niveau van interne beheersing blijft echter nagenoeg gelijk (3,3 op een schaal van 0-4). Dit is een signaal dat de ontwikkeling naar de duurzame fase stagneert, vandaar dat we in 2017 dit verder oppakken.



## Delen van de strategie

Het MTP 2016-2018 is in 2016 diverse keren besproken met de RvC en de Ledenraad. Daarnaast waren er interactieve VGZ Live-sessies. Dat zijn personeelsbijeenkomsten waarin RvB en divisievoorzitters toelichting gaven bij de keuzes in het MTP en waarin medewerkers met het bestuur in dialoog gingen over de strategie. In het Management Café namen de RvB en divisievoorzitters het management mee in de nieuwe strategie. De voortgang op de drie pijlers van ons MTP volgen we via rapportages. Zo kunnen medewerkers geregeld op intranet lezen waar we staan ten opzichte van onze doelen en zijn er periodiek interactieve sessies over de voortgang.

Omdat we het heel belangrijk vinden dat iedere medewerker vanuit de strategie handelt, laten we onderzoeken of de strategie ook beklijft. Hiervoor houden we jaarlijks een intern onderzoek onder medewerkers hoe zij de strategie beleven. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met S-ray Diagnostics (een kennisbedrijf van de Erasmus Universiteit Rotterdam). Het onderzoek geeft inzicht in hoeverre we als organisatie een gedeeld beeld hebben van de strategie. Met andere woorden: waar zijn we het over eens, waarover verschillen we van mening en wat is nog onduidelijk?

S-ray Diagnostics verzamelt en analyseert de onderzoeksgegevens. De rapportage aan Coöperatie VGZ vindt plaats op het niveau van teams, afdelingen en bedrijfsonderdelen. Met deze informatie kunnen we de strategieontwikkeling en communicatie over de strategie verder verbeteren.

Voor 2016 streefden we een minimale deelname van 70 procent na. In het tweede kwartaal van 2016 vond een S-Ray meting plaats met een respons van 72 procent. In dit tweede onderzoek bleek dat de interne alignment over de strategie ten opzichte van vorig jaar is verbeterd. Met deze innovatieve aanpak en de relevantie voor de business, wonnen we de **Internal Audit Award 2016**.

## Toekomst

De samenleving en de zorgsector veranderen voortdurend. Voor 2017 en verder, zo geeft de RvB aan, wil VGZ zinnige zorg doorontwikkelen en tot een omvangrijker succes maken. De regie ligt bij de arts en VGZ faciliteert hierin. We verwachten (veel) meer good practices te mogen faciliteren, zodat we patiënten samen met een toenemend aantal zorgaanbieders echt kunnen helpen met betere en betaalbare zorg. Daarin willen we de patiënt steeds meer regie geven, onder meer door patiënten elkaars ervaringen te laten delen via Zorgkaart Nederland. Zo dragen we samen bij aan duurzame en betaalbare zorg, voor ons en onze (klein)kinderen.

In de toekomst blijven we ook kritisch kijken naar onze eigen kosten. Waarin investeren we en op welke manier zetten we onze medewerkers in zodat we leden nog beter van dienst zijn? Via een op maat gesneden lean-methode blijven we streven naar een werkwijze die steeds slimmer en efficiënter is. We zijn alert op nieuwe mogelijkheden en veranderende wensen van leden, en laten leden zoveel mogelijk profiteren van wijzigingen. Daar waar nodig gaan we de discussie aan met andere stakeholders om het belang van onze leden veilig te stellen.

◀ Bij de uitreiking van de Internal Audit award: v.l.n.r. Margot Hovestad (VGZ), Jantien Heimel, Joop Winterink (VGZ), Johan Kom, Anneke Wieling

The screenshot shows the homepage of Zorgkaart Nederland. At the top, there's a search bar and navigation links. A prominent banner reads 'Zoek, vind en waardeer 121.268 zorgaanbieders'. Below this, there are three main search categories: 'Zoek op beroep', 'Zoek op organisatie', and 'Zoek op plaats'. Each category lists several options with their respective counts. A large orange banner on the right side of the page says 'De winnaars zijn bekend' and features a '2016' award logo. At the bottom, there's a 'Actueel' section with several news items, including 'Compliment aan de gezondheidszorg', 'Veel onvoldoendes voor spoedeisende hulp op ZorgkaartNed...', 'Help, ik wacht op revalidatie', and 'Activiteitenaanbod belangrijk voor tevredenheid verpleeghuis...'.



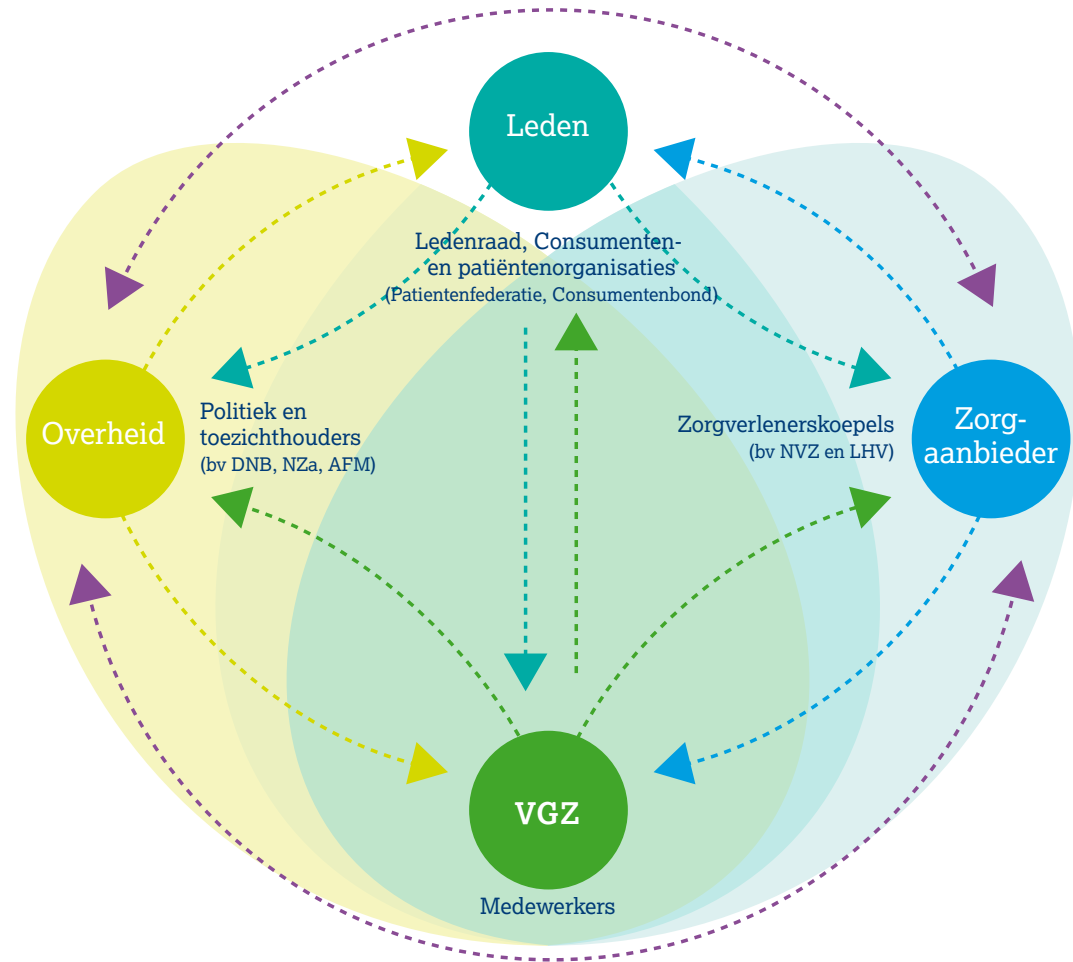
## Stakeholders

Invulling geven aan onze maatschappelijke rol om de zorg betaalbaar te houden, dat kunnen we niet alleen. Daarbij hebben we onze stakeholders nodig, zeker als het gaat om de realisatie van zinnige zorg; betere zorg voor de patiënt tegen lagere kosten waarbij de arts de regie heeft en VGZ faciliteert. Onze stakeholders zijn alle personen of organisaties die een belang hebben bij onze organisatie, op welke manier dan ook. Wij hebben een breed stakeholdersveld, zowel extern als intern. In hoofdgroepen zijn dat onze leden, zorgaanbieders, overheid, politiek, toezichthouders en onze medewerkers. Met deze stakeholders hebben we niet alleen een juridische, financiële of formele relatie, maar vooral ook een maatschappelijke relatie.

We zijn voortdurend op zoek naar raakvlakken tussen de belangen van onze verschillende stakeholders. We voeren hierover het gesprek vanuit veel verschillende niveaus in onze organisatie. Ook strategie en beleid laten we zoveel mogelijk in samenspraak met stakeholders tot stand komen.

## Stakeholderdialoog

In 2016 voerden we met veel stakeholders een dialoog, zowel op structurele basis als ad hoc. Dit doen we ook online via social media. Onze stakeholderdialogen vinden in verschillende vormen plaats: 1-op-1 gesprekken (ad hoc en structureel), reguliere (bestuurlijke) overleggen, klantendagen, Ledenraad-bijeenkomsten, informatiesessies, rondetafelgesprekken, werkbezoeken, expertmeetings en congressen. In interviews vragen we stakeholders waaraan zij belang hechten. In onze dialogen bespreken we wat relevant is voor onze stakeholders en leden. We leggen ons oor te luister en gaan het gesprek over zinnige zorg aan. Daarnaast spraken we in onze dialogen met stakeholders specifiek over de hoogte van het eigen risico en over omzetplafonds en onze wijze van inkopen. In het schematisch overzicht hiernaast geven we de meest relevante stakeholderrelaties van 2016 weer.



*VGZ ten opzichte van haar stakeholders*

Stakeholder	Relevantie van stakeholder voor VGZ	Frequentie overleg/contact	Dialogo mede vorm gegeven door
<b>Leden</b>	<b>Ons bestaansrecht</b>		
Ledenraad		5 x per jaar	Aanstelling nieuwe leden Raad van Commissarissen en leden Raad van Bestuur, vaststellen jaarrekening en focus op ledenbetrokkenheid. Zie ook het <a href="#">verslag</a> van de ledenraad.
Leden algemeen	Leden zijn het bestaansrecht van onze organisatie	Geregeld	Onderzoek (ca. 50 keer p.j.) vaak in de vorm van een klantenpanel om klantbehoefte, klanttevredenheid te meten en VGZ klantendag, nieuwsbrieven, magazines. Ook circa 3 miljoen calls per jaar die we analyseren. Daarnaast krijgen we veel feedback via e-mail en social media: feedback (niet alleen klachten) gebruiken we voor verbetering. Daarnaast cocreatie (o.a. de VGZ app). 'Stem van de Klant' brengen we via ons intranet van buiten naar binnen om bewustwording te creëren rondom actuele thema's en vraagstukken die onder onze leden leven. Klachten zijn input voor verbetering. Daarnaast analyse van websitegebruik en ervaring.
Collectiviteiten	Leden zijn het bestaansrecht van onze organisatie	Periodiek en ad hoc	Collectiviteiten variëren sterk in grote van aantal 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, draagvlak voor beleid creëren en afstemming van beleid.
Patiëntenorganisaties		Periodiek en ad hoc	Advies inwinnen, kennisdeling, co-creatie, draagvlak voor beleid creëren, afstemming inkoop, dialoog over Zinnige Zorg en leertuinen; samenwerking rond Zorgkaart Nederland. Verder o.a. gezamenlijke ontwikkeling van speciale ouderenverzekering.
<b>Zorg</b>	<b>Samen zorgen voor betaalbaarheid, samen zorgen voor kwaliteitsverbetering</b>		
Zorgaanbieders		Op alle niveaus van RvB tot zorginkoop: periodiek en ad hoc.	Contractering op doelmatigheid, prijs en kwaliteit; zorgvernieuwing gericht op goede, toegankelijke en betaalbare zorg. Regiobijeenkomsten. Voorafgaand aan contractering steeds vaker actieve dialoog (huisartsen, V&V, paramedie) om in te spelen op signalen, vragen en om draagvlak voor inkoopbeleid te realiseren.
Koepelorganisaties en beroepsgroepen		Wisselend en periodiek	Contractering; verdere implementatie hoofdlijnenakkoorden. Toelichting en draagvlak beleid creëren.
<b>Overheid, politiek, branche</b>	<b>Beïnvloeden wet- en regelgeving en mede bepalend voor maatschappelijk draagvlak</b>		
Ministerie van VWS		Regulier overleg en afstemming op alle ambtelijke beleidsniveaus.	Delen van visies met minister/staatssecretaris, ambtelijke top en beleidsambtenaren; bestuurlijke overleggen.
Tweede Kamer		Geregeld contact, mede afhankelijk van Kameragenda.	Deelname aan hoorzittingen en rondetafelgesprekken, input bij Kamerdebatten, Pre-prinsjesdagbijeenkomst.
Gemeenten		Geregeld overleg	Door reguliere samenwerking, (o.a. via regionale samenwerkingstafels), op het gebied van ggz, kwetsbare ouderen, en beschikbaarheidsfuncties. Daarnaast door samenwerking in leertuinen rond innovaties: ontwikkeling van interventies over de financieringsschotten heen, met focus op ggz en ouderenzorg, maar ook positieve gezondheid (Limburg-Noord en Maastricht). In o.a. Rotterdam, Den Haag, Drechtsteden, Limburg-Noord, Maastricht.

Stakeholder	Relevantie van stakeholder voor VGZ	Frequentie overleg/contact	Dialogo mede vorm gegeven door
Zorgverzekeraars Nederland		Regulier overleg	Kennisdeling, kwaliteitsverbetering, inkopen op prijs en kwaliteit, zinnige zorg, efficiënte uitvoering, risico's, reputatie.
<b>Toezichthouders</b>	<b>Voert uit en ziet toe op uitvoering en naleving wet- en regelgeving</b>		
Raad van Commissarissen		5 x per jaar en daarnaast 12 x in commissieverband.	Naast reguliere werkzaamheden o.a. de volgende onderwerpen behandeld: uitgangspunten van het MTP – kosten, reputatie, leiderschap; strategische keuzes met betrekking tot zinnige zorg; robuuste solvabiliteit en gunstige premiestelling; portfolio- en merkenstrategie met bijbehorende commerciële slagkracht; transparantie met betrekking tot tarieven en kwaliteit.
Zorginstituut Nederland		Ad hoc; periodieke rapportages en verantwoording.	Verevening, pakketbeheer (aanspraak), uitvoering wanbetalers regeling.
De Nederlandsche Bank		Regulier overleg op diverse niveaus; 1 x per kwartaal op RvB niveau.	Self Assessment Treasury functie. Risicoprofiel en toezichtniveau. Solvency II (ORSA), Datakwaliteit, fraude en systematische integriteitanalyse, bestuurlijke en organisatorische ontwikkelingen, MTP 2016-2018 (kosten, reputatie, leiderschap), Zinnige Zorg, zorginkoopstrategie.
NZa		Ad hoc en kwartaalgesprekken op diverse niveaus. 1x een jaargesprek op RvB niveau.	Uitvragen over zorgplicht, transparantie en informatieverstrekking. Samenwerking en nieuwe wijze van toezichthouden.
<b>Medewerkers</b>	<b>Investeren tijd, dragen kennis bij om onze missie te laten slagen</b>		
Medewerkers, management		VGZ live (informatiesessies), managementcafé (jaarlijks), regulier werkoverleg.	O.a. Gezond Bezig Programma, VGZnet, Gezondverstandplein. Actieve dialoog (intern en ook steeds vaker extern) via bijvoorbeeld social media als onderdeel ambassadeursprogramma. Via werkenbijVGZ/blogs actieve zichtbaarheid extern van medewerkers.
Ondernemingsraad		Iedere zes weken	Enkeel maal per kwartaal de Overlegvergadering (plenaire OR en bestuur/HR) en daarnaast de reguliere HR Commissie (1x per zes weken). Tevens zijn uit de OR diverse zgn. Klankbordgroepen geformeerd per Divisie/Bedrijfsonderdeel.
Vakbonden		Geregeld via het reguliere periodiek overleg met de drie Vakorganisaties FNV Finance, CNV Vakgenoten en De Unie (1x per 6 weken) en het reguliere cao overleg (Q3_Q4 per jaar). Daarnaast is er tweemaal per jaar het Voorjaars en Najaarsoverleg met de Bestuurder.	Bedrijfs-cao VGZ (arbeidsvoorwaardenbeleid en personeel & organisatiebeleid), Sociaal Plan.
<b>Andere stakeholders</b>			
Media en algemeen publiek	Genereert aandacht, beïnvloedt reputatie	Direct frequent contact, reactief en pro-actief.	Actualiteit en verdieping, ter ondersteuning van onze reputatie en het realiseren van kennis over en draagvlak voor onze strategie bij relevante stakeholders en opinieliders (focus op: landelijke media, vakpers en regionale media in gebieden waar we marktleaders zijn). Kranten, radio en TV, maar ook online platforms.

## Materialiteitsmatrix VGZ

Coöperatie VGZ heeft als zorgverzekeraar veel belangen te behartigen. Een materialiteitsmatrix maakt dit inzichtelijk en kent een weging toe aan alle belangen. Zo stippelen we op basis van de meest materiële belangen onze koers uit. De onderwerpen en het belang voor stakeholders en VGZ, stelden we in 2016 vast op basis van de strategie, inzicht in ontwikkelingen in het zorgveld, analyses, rapportages en signalen van stakeholders. Deze signalen kwamen onder meer uit tevredenheidsonderzoeken en dialoogsessies met zorgaanbieders, cliënten en de Ledenraad. Daarnaast is de RvB voortdurend in gesprek met de belangrijkste stakeholders: leden, directies van zorgaanbieders, patiëntenverenigingen, de landelijke politiek, toezichthouders en de Ondernemingsraad.

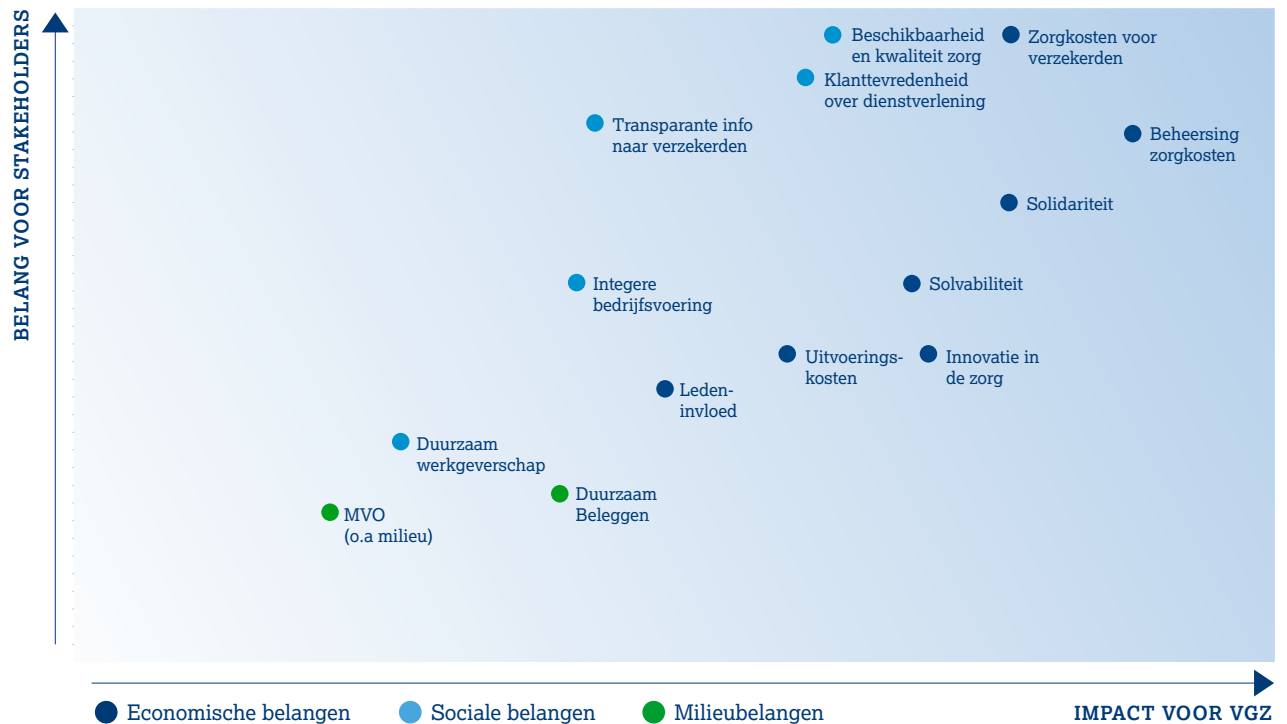
Naarmate de onderwerpen meer rechtsboven staan, is het onderwerp van groter materieel belang en kreeg dit een prominentere plek in onze strategie en/of aansturing. Daarmee is de materialiteitsmatrix ook richtinggevend in de keuze voor de thema's in dit jaarverslag.

Ten opzichte van de materialiteitsmatrix van voorgaand jaar, hebben we enkele punten aangepast. Het belang van het onderwerp ledeninvloed nam toe. We ontvangen steeds meer gevraagde en ongevraagde adviezen van de Ledenraad. Als lering uit het debat rondom het eigen risico, spreken we bij VGZ nu over betaalbare zorgkosten in plaats van betaalbare premie. Daarmee wijzen we duidelijker op de totale financiële lasten voor de individuele verzekerde. Net zoals in de praktijk hebben we toegankelijke zorg in de materialiteitsanalyse gekoppeld aan kwaliteit. Op die manier doet ook de analyse recht aan de balans tussen kosten, toegankelijkheid en kwaliteit.

De uitvoeringskosten zijn in de matrix iets gestegen als gevolg van het toenemende belang dat onze stakeholders hieraan hechten. Het belang van vernieuwing in de zorg hebben we heroverwogen: voor stakeholders zijn de kosten van zorg van primair belang, terwijl in onze ogen vernieuwing essentieel is om die kosten in toom te houden. Daarnaast veroverde duurzaam werkgeverschap een eigen plaats in de matrix. Het belang van onze werknemers kreeg zo een heldere positie.

### Onderwerpen die niet zijn opgenomen

In deze matrix hebben we enkele thema's geen plaats gegeven. In de meeste gevallen niet omdat ze niet belangrijk zijn, maar omdat we ze onder een ander thema clusteren. Denk hierbij aan regionaal of duurzaam inkopen. Door onze focus op zinnige zorg vermijden we onnodige, niet-duurzame zorg en kijken we waar leden de best passende zorg ontvangen. Dit met het credo 'Dichtbij waar het kan, verder weg als het moet'. Een ander thema dat niet meer terugkomt is het bieden van inzicht in de zorgkosten. Dit is feitelijk een manier waarop we de zorgkosten willen beheersen, net zoals het gebruik van spiegelinformatie.



Materialiteitsmatrix VGZ



## Materiële aspecten

Doelstelling VGZ	Belangrijkste stakeholder	Belang voor stakeholder	Meer hierover in hoofdstuk:
Solvabiliteit	Overheid/politiek	Beschikken over voldoende reserves, zodat de continuïteit van VGZ geen gevaar loopt.	<a href="#">4 Kerncijfers</a>
Uitvoeringskosten	Overheid/politiek	Beheersing kosten is een voorwaarde voor een betaalbare premie	<a href="#">4 Kerncijfers</a>
Zorgkosten voor leden	Leden	Betaalbaarheid van de verzekering	<a href="#">8 Luisteren naar leden: verbeteringen voor leden</a>
Beheersing zorgkosten	Overheid/ politiek & leden (indirect)	Betaalbare zorg in de toekomst en voorwaardelijk voor betaalbare zorgkosten.	<a href="#">9 Samen werken aan zinnige zorg</a>
Innovatie in de zorg	Overheid/politiek/leden	Vernieuwing is essentieel om de zorgkosten te beheersen.	<a href="#">8 Luisteren naar leden: verbeteringen voor leden</a> <a href="#">9 Samen werken aan zinnige zorg</a>
Solidariteit	Leden	Toegang tot zorg voor alle leden.	<a href="#">8 Luisteren naar leden: verbeteringen voor leden</a>
Klanttevredenheid over dienstverlening	Leden	Goede dienstverlening door VGZ: vragen en wijzigingen van leden tijdig en correct beantwoord en declaraties tijdig betaald.	<a href="#">8 Luisteren naar leden: verbeteringen voor leden</a>
Transparante info naar leden	Leden	Leden weten welke zorgkosten we wel/gedeeltelijk en niet vergoeden.	<a href="#">8 Luisteren naar leden: verbeteringen voor leden</a>
Ledeninvloed	Leden	Leden, onze leden, zijn in staat invloed uit te oefenen op het beleid en de producten van VGZ.	<a href="#">8 Luisteren naar leden: verbeteringen voor leden</a>
Beschikbaarheid en kwaliteit van zorg	Leden	Toegang tot goede zorg als deze nodig is.	<a href="#">9 Samen werken aan zinnige zorg</a>
Integere bedrijfsvoering	Overheid/politiek en leden	VGZ draagt bij aan een goede maatschappij, o.a. op het gebied van privacy, bestrijden van fraude en misbruik en beloning.	<a href="#">12 Corporate governance: Voldoen aan wet- en regelgeving</a>
Duurzaam werkgeverschap	Werknemers	Verschaffen van goede arbeidsomstandigheden en -voorwaarden	<a href="#">10 Onze medewerkers</a>
Duurzaam beleggen	Maatschappij	Geen maatschappelijk ongewenste zaken mogelijk maken met maatschappelijk geld.	<a href="#">11 VGZ en de Maatschappij: Duurzaam beleggen</a>
MVO (inclusief milieu)	Maatschappij	Door initiatieven de maatschappij mooier maken, o.a. door geen of beperkte milieu-footprint.	<a href="#">11 VGZ en de Maatschappij</a>

## Zorgkaart Nederland

**In 2016 – mijn eerste jaar als directeur-bestuurder van Patiëntenfederatie Nederland – hebben we mooie stappen gezet met Zorgkaart Nederland: de online plek waar Nederlanders hun onafhankelijke beoordelingen over zorgaanbieders delen met anderen. Zorgkaart Nederland telt 1 miljoen bezoekers per maand, die samen 400 duizend beoordelingen hebben achtergelaten.**

Met Zorgkaart Nederland maken we de kwaliteit van zorg transparant. Uiteraard vinden wij het van groot belang dat de patiënt daarin de belangrijkste stem heeft. De patiënt heeft maar weinig mogelijkheden die stem te laten horen, en dat motiveert ons elke dag. We zien dat VGZ zich inspant naar patiënten en klanten te luisteren, maar ook dat financiële overwegingen altijd een rol blijven spelen. Zorgverzekeraars blijven rekenaars.

Ik denk dat VGZ met zinnige zorg een goed pad heeft gevonden als het gaat om kwaliteitszorg tegen betaalbare kosten. In 2016 zagen we heel duidelijk dat VGZ het voortouw nam en mooie resultaten behaalde in de proef- en leertuinen. Ook zagen we dat VGZ de discussie aanzwengelde over de hoogte van het eigen risico en wees op nut en noodzaak van vergoeding op basis van prestatie. Het is goed te constateren dat zorginstellingen steeds vaker inzien dat belonen op basis van kwaliteit de voorkeur heeft, al blijft die methodiek vooralsnog een witte raaf in zorgland.

Voor ons is transparantie het grootste bij betere zorg. We zien graag dat patiënten over alle informatie beschikken om te kunnen kiezen voor een zorgverlener die bij hen past. Daarbij komt doorgaans ook veel emotie kijken. Juist omdat een zorgtraject zo ingrijpend kan zijn in ons leven, is goede en complete informatie onmisbaar.

Niet elke zorgverlener is vooralsnog blij met de transparantie van Zorgkaart Nederland, maar ik constateer ook dat ze hun dienstverlening zo kunnen verbeteren en er dus baat bij hebben. Ze maken natuurlijk al langer gebruik van spiegelinformatie, alleen is deze informatie nu voor iedereen toegankelijk, ook buiten de eigen beroepsgroep.

Als het aan Patiëntenfederatie Nederland ligt, is het straks vanzelfsprekend dat zorgverleners hun patiënten vragen een beoordeling achter te laten op Zorgkaart Nederland. Mooi dus, dat ook VGZ verzekerden oproept hun meningen te geven.

Ik ga met VGZ graag verder op de ingeslagen weg, net zoals we ook met de andere zorgverzekeraars graag goed samenwerken. Als het aan Patiëntenfederatie Nederland en VGZ ligt, is Zorgkaart Nederland vanaf nu een instrument waar de zorg niet omheen kan. Komen we eind 2017 uit op 1 miljoen beoordelingen van zorgaanbieders, opgesteld door patiënten? Het lijkt mij geweldig, en daar gaan we samen werk van maken.



**“Met Zorgkaart Nederland maken we de kwaliteit van zorg transparant”**

*Dianda Veldman, directeur-bestuurder  
Patiëntenfederatie Nederland*

## 7 Verslag van de Raad van Commissarissen

Ook in 2016 stond de maatschappelijke rol van de zorgverzekeraar centraal in onze bijeenkomsten. Meer dan ooit is het leveren van zinnige zorg en het bieden van inzichtelijke informatie over kwaliteit en prijzen van behandelingen hét thema voor patiënten en leden van onze coöperatie. VGZ maakt een speerpunt van deze onderwerpen en wil zich onderscheiden door als zorgverzekeraar op deze wijze toegevoegde waarde te bieden aan al haar leden.

### Belangrijke besluiten RvC 2016

- advies aan de Ledenraad om de jaarrekening 2015 vast te stellen, met bijbehorende controleverklaring;
- goedkeuring van de herziening van het Kapitaalbeleid;
- vaststelling van de Risicobereidheid 2017;
- goedkeuring van de verkoop van het belang van Coöperatie VGZ in Medic Info;
- goedkeuring van de liquidatie van de entiteit Exclusief Verzekeringen;
- goedkeuring van een tweetal intra-company vermogens-transfers.

### Ontwikkelingen 2016

In 2016 heeft de RvC uitvoerig stilgestaan bij de uitgangspunten van het middellange termijn plan, de pijlers hiervan (kosten, reputatie en leiderschap) en de strategische keuzes met betrekking tot zinnige zorg. De aanpak van VGZ via (meerjarige) kwaliteitsallianties met ziekenhuizen, proef- en leertuinen, de bevordering van de toepassing van good practices en een intensief contact met de leden en patiëntbelangenorganisaties, wordt door de RvC omarmd. De strategie en de daarmee behaalde successen hebben, binnen de randvoorwaarde van een robuuste solvabiliteit, een gunstige premiestelling in de zorgcampagne mogelijk

gemaakt. Daarmee samenhangend waren tevens de portfolio- en merkenstrategie en de daartoe noodzakelijke commerciële slagkracht onderwerp van gesprek. Transparantie was het hele jaar een belangrijk thema. De RvC heeft gesproken over de transparantie, die we leden bieden; zowel over de ziekenhuistarieven als over de samenwerking met ZorgkaartNL, waar leden zelf de kwaliteit van de zorg in kaart brengen.

### Auditcommissie

Ieder kwartaal zijn de financiële rapportages en de rapportages van de externe en/of interne accountant besproken. De auditcommissie evalueerde het eerste controlejaar van de nieuwe accountant en is in gesprek gegaan met de accountant over de opgestelde risicokaart en de inzet van data-analytics bij de jaarrekeningcontrole. De auditcommissie is geïnformeerd over de transitie van de divisie Informatievoorziening naar de divisie Data Care en de daarmee gepaard gaande outsourcing van een aantal ICT-bedrijfsfuncties. Aan bod kwamen ook de voortgang op onder meer datamanagement, de afbouw van het verkoopkanaal van de volmachten, ketenintegratie, de toekomstige Solvency II-straat en de daarmee samenhangende aanlevering van de Day One-rapportage Solvency II en de audit op het Solvency II-proces. De auditcommissie heeft de auditplannen voor 2016 van zowel de externe als interne accountant beoordeeld en besproken.



## Risicocommissie RvC

Bij de bespreking elk kwartaal van de diverse risicorapportages, was in de risicocommissie specifiek aandacht voor de doorontwikkeling van de interne risicobeheersing en de kwaliteit van de interne in control statements. Tevens is stilgestaan bij een beheerst verloop van het zorgcontractering proces voor 2017. Daarnaast kwam de monitoring van de aandachtsgebieden WLz, PGB en GGz aan bod. In 2016 zijn onder meer de volgende ontwikkelingen besproken:

- de toenemende maatschappelijke behoefte aan transparantie op het gebied van premieverschillen;
- de voortgang op het onderwerp privacy (in het licht van de implementatie van de Europese Privacy Verordening (EPV) in 2018) én;
- de ontwikkelingen op het gebied van informatiebeveiliging/cybersecurity.

Tevens is de afdekking van het beleggingsrisico op aandelen besproken. Tenslotte is in de risicocommissie meermaals aandacht geweest voor de bespreking van enkele bijzondere fraudegevallen.

## Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie beoordeelde in 2016 de audit-rapportage Uitvoering beloningsbeleid 2015, evenals de effecten van de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties. Hieruit zijn geen specifieke bevindingen naar voren gekomen.

## Selectie- en benoemingscommissie

Het belangrijkste onderwerp in 2016 was het op de gewenste sterkte brengen van de RvC. Mevrouw De Gaay Fortman nam per 1 juli 2016 afscheid van VGZ vanwege haar benoeming in de RvC van DNB. Wij zijn mevrouw De Gaay Fortman veel dank verschuldigd voor haar jarenlange inbreng in de Raad. Hierdoor stond de RvC in 2016 voor invulling van een viertal vacatures, gezien de wens de Raad uit te breiden tot zeven leden. Hiertoe is allereerst de heer Steenbergen benoemd

## Samenstelling commissies en aantal bijeenkomsten

Gremium	Aantal vergaderingen 2016	Functies
RvC	5	Voorzitter – de heer Van der Meer Vice voorzitter – de heer Sanders
Auditcommissie	4	Voorzitter – de heer Levi (tot 23 juni 2016) Voorzitter – de heer Steenbergen (vanaf 23 juni 2016)
Risicocommissie RvC	4	Voorzitter – de heer Sanders (tot 23 juni 2016) Voorzitter – de heer Steenbergen (vanaf 23 juni 2016)
Selectie- en benoemingscommissie	2	Voorzitter – de heer Van der Meer
Remuneratiecommissie	2	Voorzitter – de heer Sanders

per 1 mei 2016 en mevrouw Thijssen en de heer Kroon zijn tijdens de vergadering van de Ledenraad van 29 november 2016 benoemd tot lid van de RvC per 1 januari 2017. Tevens is in 2016 gestart met de voorbereiding van een tweetal RvC-benoemingen in 2017. Daarnaast vonden de reguliere activiteiten plaats waaronder de R&O-cyclus van de leden van de RvB, het beoordelen van nieuwe nevenfuncties van een tweetal RvB-leden en het voorbereiden van de vier-jaarlijkse externe evaluatie van de RvC in 2017. De interne evaluatie van de onderlinge samenwerking van de RvC alsmede de samenwerking met de RvB vonden plaats tijdens de retraite in oktober 2016.

Vanwege het toenemende aantal vraagstukken dat vraagt om creativiteit, innovatie en de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen, is besloten een RvC-lid met kennis van en ervaring met aspecten als innovatie, technologie en (digitale) transformatie van organisaties te werven. In het voorjaar van 2017 wordt de beoogde kandidaat aan de Ledenraad voorgedragen voor benoeming.

In 2016 is de goede en open verstandhouding (met begrip voor elkaars positie) tussen RvC en RvB gecontinueerd. De intensieve contacten, doordat alle commissies werden bemand door alle vier de RvC-leden, hebben hier zeker aan bijgedragen, evenals het contact met sleutelfiguren in de organisatie, waaronder directeuren en de externe accountant. Daarnaast stelt de RvC de constructieve contacten met zowel de Ondernemingsraad als de Ledenraad zeer op prijs. Waardering vanuit de RvC is er eveneens voor de passie en inzet waarmee de RvB en daarmee de organisatie de implementatie van zinnige zorg voor onze leden ter hand neemt.

Waarvoor dank namens de Raad van Commissarissen  
Voorzitter RvC, R.M.J. van der Meer

## Raad van Commissarissen



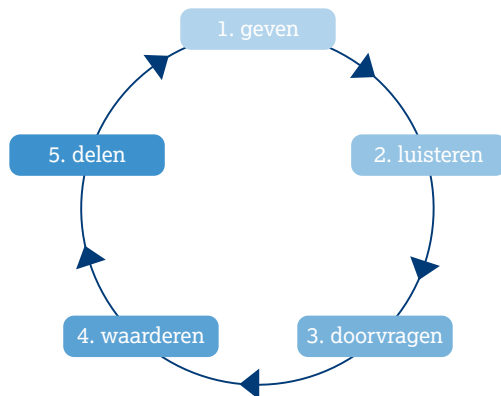
	R.M.J. van der Meer	M.T.H. de Gaay Fortman	A.E. Levi	F.B.M. Sanders	A. A. Steenberghe
<b>Functie</b>		Advocaat, partner Houthoff Buruma	Senior Vice President Marketing & Media Ahold Delhaize	Radioloog (MD) Diaconessenhuis Utrecht	
<b>Geboortedatum</b>	27 januari 1945	22 september 1965	22 januari 1963	6 januari 1958	18 september 1952
<b>Geboorteplaats</b>	Den Haag	Amsterdam	Amsterdam	Helmond	Gouda
<b>Nationaliteit</b>	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse
<b>Benoemd</b>	per 2011, herbenoemd in 2013	per 2010, herbenoemd in 2014, gedefungeerd per 1 juli 2016	per 2011, herbenoemd in 2015	per 2011, herbenoemd in 2015	per 2016 (01-05-2016)
<b>VGZ-gerelateerde nevenfuncties:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter/lid Raad van Commissarissen Coöperatie VGZ</li> <li>Lid auditcommissie, lid risicocommissie RvC, lid remuneratiecommissie, voorzitter selectie- en benoemingscommissie</li> <li>Lid Raad van Commissarissen VGZ Zorgkantoor bv</li> <li>Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen Coöperatie VGZ</li> <li>Lid auditcommissie, lid risicocommissie RvC, lid remuneratiecommissie, lid selectie- en benoemingscommissie</li> <li>Lid Raad van Commissarissen VGZ Zorgkantoor bv</li> <li>Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen Coöperatie VGZ</li> <li>Lid auditcommissie (voorzitter tot 23-06-2016), lid risicocommissie RvC, lid selectie- en benoemingscommissie, lid remuneratiecommissie</li> <li>Lid Raad van Commissarissen VGZ Zorgkantoor bv</li> <li>Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen Coöperatie VGZ/ plaats-vervangend voorzitter per 10-12-2015</li> <li>Lid auditcommissie, lid risicocommissie RvC (voorzitter tot 23-06-2016), voorzitter remuneratiecommissie, lid selectie- en benoemingscommissie</li> <li>Lid Raad van Commissarissen VGZ Zorgkantoor bv</li> <li>Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen Coöperatie VGZ</li> <li>Lid auditcommissie (voorzitter vanaf 23-06-2016), lid risicocommissie RvC (voorzitter vanaf 23-06-2016), lid selectie- en benoemingscommissie, lid remuneratiecommissie</li> <li>Lid Raad van Commissarissen 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 James Hardie Industries Plc</li> <li>Lid Raad van Commissarissen LyondellBasell Industries NV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter VNONCW Metropool Amsterdam en lid van de Amsterdam Economic Board (tot 110516)</li> <li>Lid Raad van Commissarissen Gemeentelijk Vervoerbedrijf Amsterdam (GVB)</li> <li>Lid bestuur De Nederlandse Bachvereniging</li> <li>Lid Raad van Toezicht Museum Paleis Het Loo</li> <li>Lid Raad van Toezicht MVO Nederland (tot 01-07-2016)</li> <li>Voorzitter Raad van Toezicht Toneelgroep Amsterdam</li> <li>Voorzitter Het Nederlands Vioolconcours (tot 01-07-2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Advies TIG Sports</li> <li>Lid Raad van Commissarissen Griffon bv</li> <li>Lid Raad van Toezicht SOS Kinderdorpen</li> <li>Lid Raad van Commissarissen Marfo bv</li> <li>Bestuurslid Nederlandse Golf Federatie (NGF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Advies Zorgverzekeraars Nederland</li> <li>Lid bestuur MSB Domstad (tot 18-08-2016)</li> <li>Lid Raad van Advies Coöperatie medisch specialistisch netwerk noordoost nederland b.a. (per 01-07-2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Verantwoordingsorgaan Stichting Pensioenfonds ING (tot 15-09-2016)</li> <li>Voorzitter Verantwoordingsorgaan Stichting ING CDC Pensioenfonds (tot 15-09-2016)</li> <li>Lid curatorium Accountantsopleiding VU, Amsterdam (tot 01-07-2016)</li> </ul>

## 8 Luisteren naar leden

Om onze rol als coöperatie optimaal te vervullen, luisteren we naar onze leden. We signaleren en verankeren de wensen en belangen van onze leden tijdig en op meerdere manieren in onze producten en processen. Voor leden zijn met name een betaalbare premie, goede dienstverlening, beschikbaarheid van zorg en een transparant productaanbod van belang.

### Contact met leden en stakeholders

We hebben contact met onze leden volgens de filosofie dat leden, ongeacht het kanaal, altijd en overall een goed en waardevol contact hebben met de organisatie. Dit doen we via de cyclus hieronder afgebeeld.



We geven tijd en aandacht aan leden en leveren maatwerk in ieder contact. We luisteren naar leden, niet alleen tijdens de klantcontacten, maar ook door het meten van de NPS, door klanttevredenheidsonderzoeken en door analyses van de contacten met leden. Luisteren doen we in stilte, zonder ideeën te zenden. We vragen door en geven zo ruimte aan het verhaal van leden. We toetsen wat leden werkelijk nodig hebben. Om engagement te creëren, delen we tot slot de te realiseren veranderingen met elkaar. Dit houdt in dat we verbeteringen

doorvoeren en ervoor zorgen dat de gehele achterban dit mee krijgt. Het draagt bij aan de zichtbaarheid en het imago van VGZ bij onze leden, de markt en de leden van de Ledenraad. Onderdeel hiervan zijn onder meer De Stem van de Klant en de VGZ Klantendag.

In 2016 optimaliseerden we onze organisatie zodat de afdeling Klantcontact in staat is nog beter te luisteren naar leden. Zo zijn de teams uitgebreid met coaches die de klantadviseurs helpen bij het ontwikkelen van hun vaardigheden om leden beter te helpen. Ook is in elk team een procesconsultant aanwezig die snel signalen van leden weet om te zetten in concrete verbeteringen. Op deze manier horen we beter wat leden echt willen en kunnen we hier sneller naar handelen.

In 2016 voerden we voor het tweede jaar het pgb in de Zvw uit. Bij aanvang van het jaar hadden we nog een enorme stapel herbeoordelingen te verwerken, omdat alle verstrekte pgb's per 31 december 2015 vervielen door de overgang vanuit de AWBZ. Die piek van aanvragen is goed verlopen, en waar mensen te laat waren met hun aanvraag hebben we gezorgd voor een goede overgangperiode. Met de tips van onze leden en inmiddels meer kennis van deze nieuwe processen, hebben we onze dienstverlening enorm kunnen verbeteren. Pgb zal echter nooit een routinekwestie worden. Niet alleen omdat het reglement steeds aan verandering onderhevig is, maar juist omdat iedere zorgvraag en ieder klantverhaal anders is en dus individuele aandacht vraagt.





## Geen vraag te gek

Samen met mijn dochter Myrthe wilde ik boodschappen gaan doen. Een verkeerde schakelbeweging in de auto besliste anders. Ik hoorde het letterlijk knappen in m'n duim en hij stond helemaal scheef, ik ben meteen doorgereden naar de huisarts. Deze constateerde dat er een scheurtje in mijn pees zat. Een paar weken met een spalk zou moeten helpen, dan genas het vanzelf. Maar de pijn bleef en m'n duim stond na een paar weken nog steeds krom. Bij controle in het ziekenhuis bleek dat mijn duimpees helemaal was afgescheurd. Ik moest onder het mes. Een tegenvaller, helemaal toen ik hoorde dat ik pas over tien weken aan de beurt was. Op de website van VGZ las ik iets over wachtlijstbemiddeling. Ik belde en een zorgadviseur ging meteen voor me aan de slag.

### Diane

VGZ verzekerd

Ik had Diane aan de telefoon en begreep haar frustratie. Tien weken wachten op een operatie, terwijl je pijn hebt en bezorgd bent over hoe het thuis allemaal moet. Dat is niet fijn. Binnen één dag wist ik dat ze kon worden geopereerd in een kliniek in Rotterdam, waar ze gespecialiseerd zijn in hand- en polsproblemen. Wij adviseren, gaan op zoek naar specialisten, bemiddelen en geven opties. Maar uiteindelijk is het de verzekerde die een keuze maakt. Fijn dat we dit voor Diane konden doen.

### Kim

Zorgadviseur

Zorgadvies en wachtlijstbemiddeling stond in 2016 weer vol in de schijnwerpers. Omdat wij merken dat veel mensen niet van deze dienstverlening weten, hebben we consumenten er in een commercial op televisie, radio en in tijdschriften op gewezen. Juist met deze service helpen we klanten echt hun weg te vinden binnen de zorg, en antwoord te krijgen op de meest uiteenlopende vragen. Die vragen gaan over waar men het snelste of het beste terecht kan met een specifieke aandoening, over het vinden van een heel specifieke zorgverlener – denk bijvoorbeeld aan een psycholoog die Turks spreekt of een fysiotherapeut die gespecialiseerd is in schouderklachten. Maar het kan ook gaan om een second opinion of andere medische zaken. Eigenlijk is geen vraag ons te gek. Als klanten onze service eenmaal hebben gevonden, zijn ze altijd heel enthousiast over de geboden hulp. Ik ben dan ook blij dat de media-aandacht ons hielp om meer klanten te wijzen op onze service. Hierdoor waren we ten opzichte van één jaar eerder in staat ongeveer een kwart meer klanten te helpen met hun zorgvragen. Ik hoop dat dit aantal in 2017 alleen maar toeneemt en dat mensen ons opzoeken met hun zorgvragen.

### Marjolijn van der Wielen,

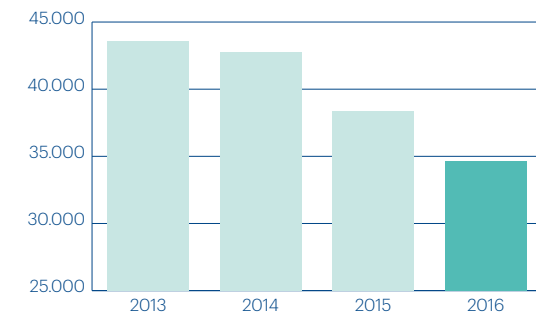
Afdelingsmanager Zorgadvies en Bemiddeling



## Klachtenmanagement

Klachtenmanagement maakte de transitie naar social care. Hiermee zetten we leden nog meer centraal, waardoor oplossingen samen met leden tot stand komen. Het aantal klachten is de afgelopen jaren gestaag gedaald:

Aantal klachten



In 2016 ontvingen we opnieuw minder klachten dan voorgaande jaren, met name doordat we onze processen steeds beter op orde hebben. De zogenaamde simpele klachten, over bijvoorbeeld te laat verwerkte declaraties of verkeerde beoordelingen, komen minder voor. Van alle klachten is 29% als 'gegrond' beoordeeld, daarmee bedoelen we dat we als organisatie een fout hebben gemaakt.

## Stem van de Klant

Dagelijks hebben vele medewerkers van Klantcontact contact met leden. Deze collega's zijn onze ambassadeurs. In 2015 zijn we begonnen met De Stem van de Klant. Op ons intranet publiceren we maandelijks – en in het zorgseizoen wekelijks – een uitgebreid overzicht van klantreacties. Zo willen we collega's informeren, maar ook onze processen optimaliseren om te komen tot een dienstverlening die aansluit bij de wensen van leden. Zo verbeterden we bijvoorbeeld het e-mailformulier om een klacht in te dienen. Leden kunnen nu aangeven wanneer zij het liefst gebeld willen worden. Zo handelen we telefonisch meer klachten af op een manier die fijner is voor leden.

### VGZ Klantendag

Wat in 2015 begon als pilot, groeide in 2016 uit tot een terugkerend evenement. Drie keer per jaar openen we de deuren van onze kantoren voor onze leden. Dit jaar waren er klantendagen op 3 mei en 13 juni in Eindhoven, en op 28 september in Arnhem. Tijdens deze evenementen nemen we leden mee in de wereld van de zorgverzekering.

We vertellen bijvoorbeeld hoe de premie is opgebouwd en hoe we dagelijks vier miljoen klanten bedienen. Ook kregen klanten de gelegenheid om vragen te stellen aan een RvB-lid en om individuele situaties te bespreken en ervaringen te delen.

Door in dialoog te gaan met leden krijgen we heel directe feedback op onze werkwijze. Ook zorgt onze openheid voor meer begrip voor de complexiteit van het veld waarin we ons begeven.



### Als 'Nee' geen optie is

**Als medewerker Klachten & Geschillen kun je leden echt helpen. Jossie van Puijenbroek vertelt over haar ervaringen en wat het met je doet als je schrijnende verhalen hoort.**

**“Soms moet ik wikken en wegen voordat ik een besluit neem. En overleggen met collega’s en praten als Brugman om dingen voor elkaar te krijgen. Maar soms is nee gewoon geen optie.**

Bijvoorbeeld als er een brief binnenkomt van een man wiens vrouw van 39 kanker heeft en is opgegeven in Nederland. Ze schrijven dat ze zelf een vorm van chemotherapie hebben gevonden in Duitsland en deze op eigen kosten hebben uitgeprobeerd. Het blijkt dat deze behandeling aanslaat. De tumor wordt kleiner. Alleen nu is het geld op. En o ja, ze hebben drie jonge kinderen. Of we misschien willen vergoeden? Dan lopen de rillingen over mijn rug. Ik moet niet teveel denken aan mijn dochttertjes van 4 en 5. Nee is gewoon geen optie. Dan ben ik blij dat ik niet de enige ben bij VGZ die er zo over denkt. De collega van de Klantenservice had meneer in een telefoongesprek dat eigenlijk over een zorgkostenfactuur ging, gelukkig geadviseerd ons toch een brief te sturen. De klant wist namelijk dat deze behandeling niet in het basispakket zit. Hij dacht dat er geen enkele kans was op vergoeding. De collega bij machtigingen besloot gelukkig het verzoek niet af te wijzen met een standaardbrief,



*Jossie van Puijenbroek*

maar naar ons door te sturen. Na mijn overleg met een medisch adviseur kreeg het verzoek al snel een positief advies. Goddank. Namens VGZ slecht nieuws brengen is niet altijd even leuk. Heel goed nieuws kunnen geven aan iemand die de wanhoop nabij is, voelt soms als een voorrecht. En juist de ingetogen reactie van de vader, die alleen maar dankjewel kan stamelen en die ik een dag later maar terugbel om de administratieve details door te spreken, zal ik niet snel vergeten. Jammer dat dit soort dingen het nieuws niet haalt. Maar wat fijn dat wij als VGZ ook dit voor iemand kunnen doen. Wat heb ik eigenlijk een bijzondere baan. Vanavond thuis mijn meisjes maar eens extra knuffelen.”





### In contact via social media

VGZ is op allerlei manieren zichtbaar: via traditionele media, maar ook steeds vaker via social media. Social media zijn een prachtig middel om op laagdrempelige wijze contact te hebben met leden. De communicatie op onze social media kanalen is in 2016 ruimschoots verdrievoudigd. Deze kanalen leven als nooit tevoren: leden vinden ons steeds vaker en waarderen onze inzet. Om aan te geven hoe belangrijk wij dit vinden, hebben we een 'social care-team' opgericht met ervaren medewerkers. Zij staan leden te woord via social media. Daarbij reageren ze niet alleen op binnenkomende berichten van leden, maar plaatsen ze ook proactief berichten. Het gaat dan bijvoorbeeld om informatie over wachttijden aan de telefoon of een toelichting op wijzigingen in de basisverzekering. Via sociale media zijn we beter zichtbaar voor leden en weten zij ons beter te vinden.

Dagelijks is voor al onze medewerkers een dashboard beschikbaar waarop te zien is wat het sentiment is, welke topics bij leden leven en hoe actief zij via social media met ons communiceren. Door gebruik te maken van social media, maken we werk van service, klantenbinding en onze reputatie.

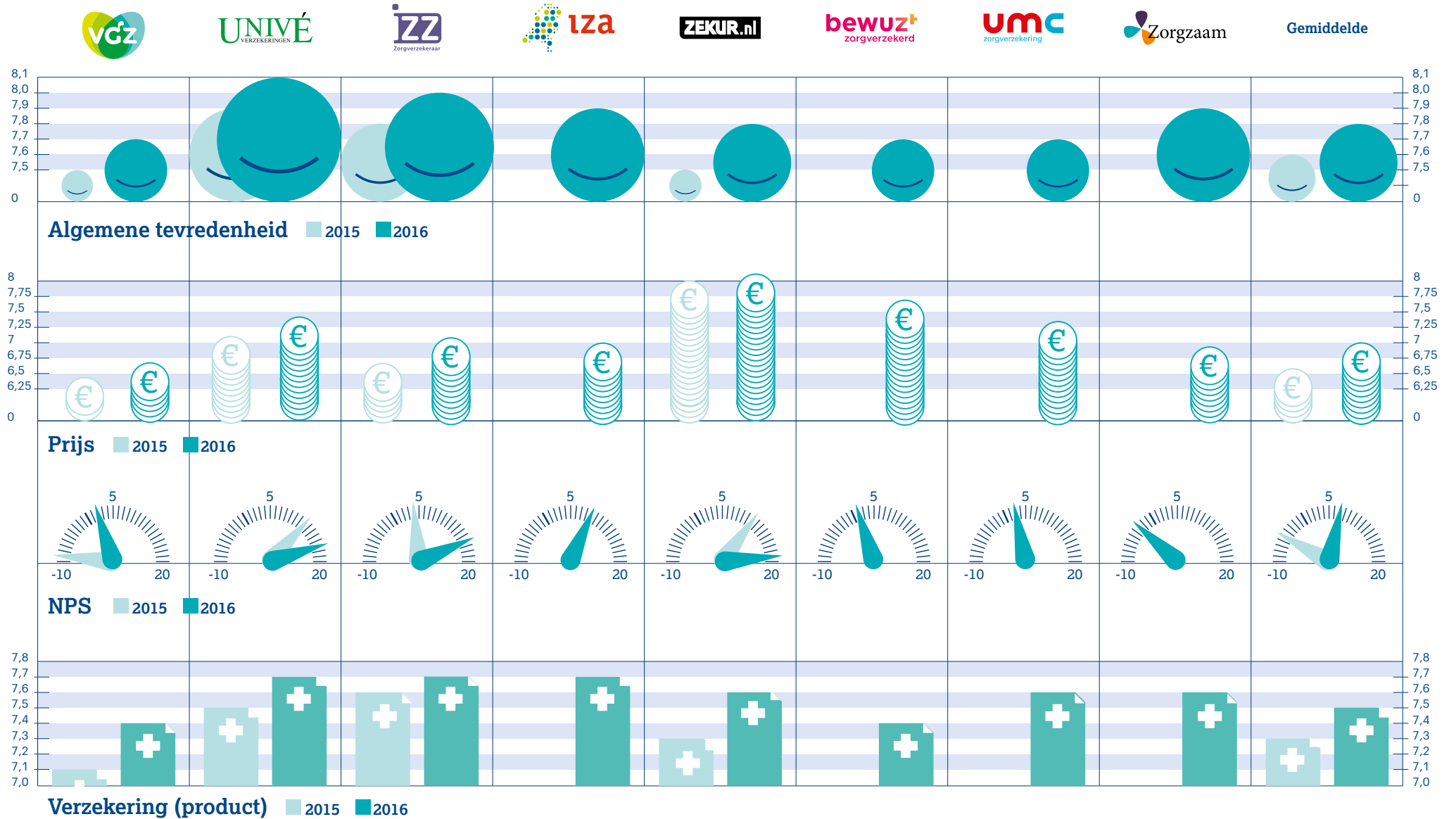


### Verbeteringen voor leden

Klanttevredenheid is van groot belang. Om dit te bereiken, zetten we leden centraal en werken we aan verbeteringen op basis van klanttevredenheidsonderzoeken en signalen die we ontvangen via het klantcontact.

#### Stijging van klanttevredenheid en Net Promotor Score

We vragen onze leden geregeld wat zij nou echt belangrijk vinden. Deze klanttevredenheids- en klantbelevingsonderzoeken helpen om onze processen te verbeteren. In 2016 is de klanttevredenheid gemeten via de branchebrede Klantmonitor Zorgverzekeringen. Het resultaat van deze meting is zowel de NPS-score als de cijfers voor de algemene tevredenheid en onderdelen hiervan. In 2016 steeg zowel de algemene tevredenheid als de tevredenheid van leden over bijvoorbeeld prijs en product. Over de dienstverlening en het verzekeringsproduct zijn onze leden over het algemeen ruim tevreden. De Net Promotor Score (NPS – mate waarin leden ons aanbevelen aan anderen) is wisselend voor de verschillende merken. De NPS is in 2016 voor alle merken gestegen, waarbij de stijging het hoogst is bij de merken VGZ en IZA. Leden beoordelen de prijs van het merk Zekur met een 8,1 en voor Bewuzt met een 7,7. Deze scores zijn gezien de lagere premies van beide merken niet verrassend. Uit de klantonderzoeken blijkt waar leden verbetermogelijkheden zien. Op de volgende pagina's geven we aan wat we hebben verbeterd.



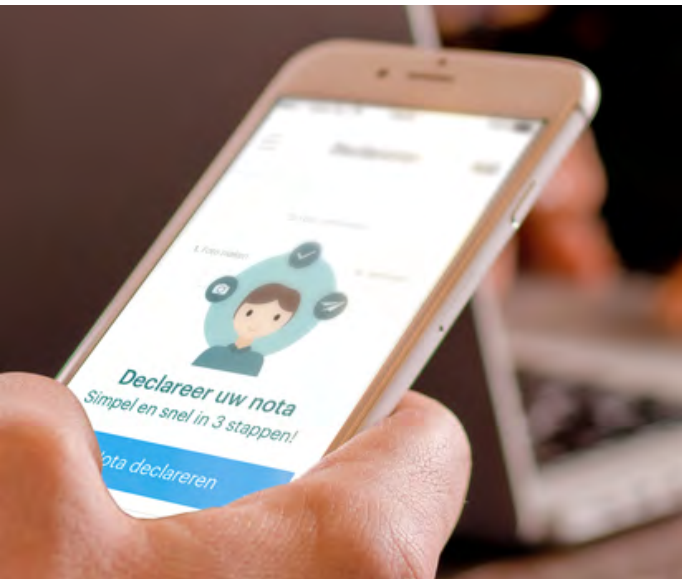
Tevredenheid van verzekerden

Daar waar geen symbool is weergegeven, heeft geen meting plaatsgevonden.

## Verbetering dienstverlening

### Toegankelijk via ieder kanaal

VGZ gebruikt diverse kanalen om met leden te communiceren: online, telefonie, e-mail, een persoonlijke MijnOmgeving en de oude vertrouwde post. Zo zorgen we voor een toegankelijke dienstverlening voor alle leden. Leden kunnen zelf bepalen voor welk kanaal zij kiezen. Regelmatig voeren we op digitale kanalen klantonderzoeken uit om onze dienstverlening te verbeteren. Dit leidde onder meer tot een aantal verbeteringen op de website van VGZ waardoor bijvoorbeeld de informatie over vergoedingen beter te vinden is. Daarnaast is op aangeven van leden het inloggen in de MijnOmgeving vereenvoudigd; leden hoeven hierdoor geen SMS-code meer in te geven. Ook hebben we een Zorgapp geïntroduceerd, die het snel indienen van declaraties eenvoudig maakt.



### Introductie VGZ app

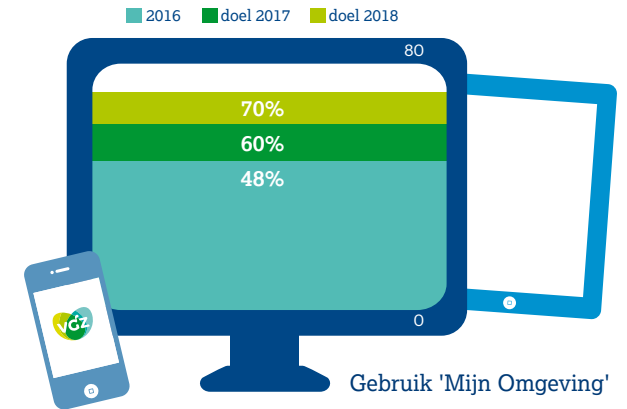
Sinds eind 2016 zijn de VGZ en Bewuzt Zorgapp beschikbaar voor VGZ en Bewuzt verzekerden. In de ontwikkeling van deze app hadden zij een voorname stem. Met de app kunnen leden nota's indienen en inzien, maar ook hun zorgpas en de laatste stand van het eigen risico bekijken. Ook geeft de app een overzicht van de belangrijkste telefoonnummers. Ook na de introductie willen we de klantervaring monitoren en de app op basis daarvan optimaliseren. Daarom bouwen we de communicatie rondom de app stapsgewijs op. Ook andere merken krijgen een app.

### Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV)

Coöperatie VGZ kreeg het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV) voor de merken IZA Gezond Samen Polis en IZZ Zorgverzekeraar. Het keurmerk staat voor de kwaliteit van de dienstverlening en klantgerichtheid van een verzekeraar. De vereisten van dit keurmerk zijn samen te vatten in vijf thema's: voor leden begrijpelijke en heldere informatie, zorgvuldige en voortvarende dienstverlening, goede bereikbaarheid, klanttevredenheid, en tot slot kwaliteitsbeleid en kwaliteitsmanagement. Voor onze overige merken hanteren we gelijkwaardige normen, zodat onze leden voor alle merken kunnen rekenen op begrijpelijk informatie, passende verzekeringen en optimale dienstverlening.

### Onderzoek Nederlandse Zorgautoriteit

De Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) onderzocht in november 2016 de kwaliteit van telefonische beantwoording bij klantenservices van zorgverzekeraars. Gemeten over alle merken van Coöperatie VGZ, beantwoordden wij gemiddeld 77 procent van de vragen correct. De NZa stelt een norm van 90 procent.



We zijn teleurgesteld in deze score, omdat we ook in 2016 weer flink werk maakten van de verbetering van onze dienstverlening. Het NZa-onderzoek laat echter zien dat het nog beter moet. Een van de oorzaken is dat in 2016 veel nieuwe medewerkers zijn gestart in onze callcentra. Na publicatie van het onderzoek hebben we meteen extra maatregelen genomen. Zo hebben we aanzienlijk meer capaciteit ingezet om (nieuwe) collega's van Klantenservice te helpen de juiste vragen te stellen en bondige en goede antwoorden te geven.

We staken de afgelopen jaren al veel tijd en energie in onze Klantenservice. We willen onze leden immers zo goed mogelijk van dienst zijn. We zijn voortdurend bezig onze dienstverlening verder te verbeteren, met collectieve en individuele opleidingen en toetsen voor medewerkers. Daarmee behaalden we de afgelopen jaren al goede resultaten. Het onderzoek van de NZa laat echter zien dat we er zeker nog niet zijn.

## Verbeteren informatie over verzekering

### Transparantie- Inzicht in ziekenhuiszorg

We vinden dat transparantie onze leden in staat stelt de juiste keuzes te maken. Daarom bieden we sinds november 2016 inzicht in de hoeveelheid verbruikte zorg, de resterende ruimte voor dat jaar voor beweegzorg, tandheelkundige zorg en orthodontie en de tarieven van individuele behandelingen tot 885 euro. Maar we bieden ook [inzicht in de ervaringen](#) van patiënten als belangrijk aspect van kwaliteit, plus transparantie en oplossingen als het gaat om wachttijden en second opinions. Onze afdeling Zorgadvies en Bemiddeling speelt daarin een grote rol.

Coöperatie VGZ ging in 2016 een strategisch samenwerkingsverband aan met [Zorgkaart Nederland](#). Deze site van Patiëntenfederatie Nederland (voorheen NPCF) biedt op een onafhankelijke wijze informatie over de zorg in Nederland. Patiënten beoordelen er bezochte zorginstellingen en behandelend artsen en delen ervaringen met elkaar. Zorgkaart Nederland geeft gebruikerservaringen een prominente plek op de site, net zoals Airbnb, Booking.com of Uber dat doen. Patiënten delen in eigen woorden hun ervaringen en geven een cijfer voor een arts of een instelling. Dit helpt leden bij het kiezen van een ziekenhuis of andere zorginstelling. Het is onze wens dat Zorgkaart Nederland uitgroeit tot de standaard op het vlak van patiënten en zorgaanbieders. Het is ook onze wens om samen te werken aan een draagvlak bij zorgaanbieders als het gaat om het inzichtelijk maken van patiëntervaringen. Zo komen we samen tot zinnige zorg.



### Begrijpelijke polissen

Onze leden vinden het belangrijk zelf te kunnen kiezen welke zorg zij verzekeren. Voor een goede keuze is het nodig dat onze leden inzicht hebben in welke polissen verkrijgbaar zijn. Ook is transparantie nodig over wat de meerwaarde per polis is, wie het risico draagt en wat de precieze inhoud van elke polis is. Dit doen we onder meer door leden via de websites te begeleiden bij het maken van keuzes via het 'Help me kiezen platform'. We verschaffen tijdig helderheid over de inhoud van de polis, de kosten, de vergoedingen en de premies. Gezien ons solidariteitsbeginsel, pleiten we voor een breed basispakket met daarin de zorg die voor iedereen toegankelijk moet zijn. Ook houden we onze leden van wijzigingen op de hoogte door bijvoorbeeld op Prinsjesdag direct te informeren over nieuws inzake de zorgverzekering en op de websites duidelijk aan te geven wat er het komende jaar verandert.

## Verbeteren verzekeringpolissen

### Zorgverzekering voor ouderen

Wij vinden het belangrijk dat ouderen zich welkom voelen. Daarom kunnen ouderen in 2017 kiezen voor een zorgverzekering die zij op onderdelen zelf ontwikkelden. Coöperatie VGZ en leden- en belangenorganisatie Nationaal Ouderenfonds en ANBO hielpen hen daarbij. Het aanbod 'voor en door ouderen' gaat naadloos aansluiten op de behoeften van ouderen. Zo helpen wij ouderen niet alleen bij het overstappen – iets waarvoor zij zelf niets hoeven te doen – maar nemen wij bovendien de angst voor selectieprocedures weg door altijd iedereen te accepteren. Wij bieden de hulp van een persoonlijke adviseur aan die antwoord geeft op vragen als 'In welk ziekenhuis moet ik zijn?' of 'Heb ik het gesprek met de arts wel goed begrepen?'. Het zijn belangrijke zorg- en verzekeringsvragen in het zorgproces waarop de adviseur antwoord geeft. Daarnaast kunnen ouderen ook gebruikmaken van nieuwe (regionale) initiatieven van zorgverleners. Wij ondersteunen die initiatieven actief en in samenwerking met diverse belangenorganisaties. Zo nemen sommige ziekenhuizen meer tijd voor de patiënt en betrekken zij nu vaker een ouderenarts bij bijvoorbeeld zwaardere (hart)operaties.



De kracht van de samenwerking tussen ouderen, het Nationaal Ouderenfonds en VGZ zit in het feit dat het welzijn van ouderen centraal staat. De samenwerking zorgde voor belangrijke inzichten, die we vertaalden naar producten, diensten en services die direct aansluiten op de behoeften en wensen van ouderen. We nemen de wensen van ouderen serieus en stemmen onze verzekeringen de komende jaren nog veel meer af op de wensen van ouderen.

► *Lees ook het portret van Robert Dubourcq die aan deze polis heeft meegewerkt.*

#### Zorgeloos verzekerd met een lager inkomen

Van de ruim 7 miljoen huishoudens in 2014 moesten er 734 duizend rondkomen van een laag inkomen. VGZ neemt voor deze minima graag haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. We hebben een compleet pakket ontwikkeld met daarin een basis- en aanvullende verzekering; het GemeentePakket. De verzekering biedt een uitgebreide dekking voor bijvoorbeeld tandarts, fysiotherapie, brillen & lenzen, orthodontie en een vergoeding voor eigen bijdragen.

Onder de doelgroep minima vallen ouderen, chronisch zieken en uitkeringsgerechtigden. Een deel van de doelgroep is laaggeschoold en laaggeletterd of spreekt de Nederlandse taal niet. Voor onze communicatie naar deze doelgroep nemen we als uitgangspunt dat het begrijpelijk moet zijn voor laaggeletterden, vandaar dat we de communicatie vaak visueel ondersteunen door bijvoorbeeld animaties.

Het GemeentePakket stellen we in afstemming met gemeenten op. Zij staan namelijk dichtbij hun burgers en weten precies wat er speelt. De meeste gemeenten betalen daarom ook mee aan de premie. Door het verval van de Wtcg biedt het GemeentePakket een oplossing aan gemeenten om hun gemeentelijke gelden toch aan degenen te geven die dit het hardste nodig hebben. Tevens is het GemeentePakket een voorportaal voor de bijzondere bijstand.

#### Het eigen risico is meeverzekerd

Als je weinig geld hebt, is het erg vervelend als je geconfronteerd wordt met een hoge nota van bijvoorbeeld het eigen risico. Daarom is er speciaal voor de sociale minima de mogelijkheid om het eigen risico mee te verzekeren. Dit zorgt ervoor dat leden niet voor onverwachte financiële verrassingen komen te staan.

#### Kosten en premie in de hand

In 2016 (per 1 januari 2017) is de laatste externe administratie (IZA Cura) met leden overgenomen en worden alle leden met een minima-verzekering in-house geadmistreerd. Dit zorgt ervoor dat we de beheerskosten, en daarmee de premie, in de hand kunnen houden.



#### Verbetering kosten/premie

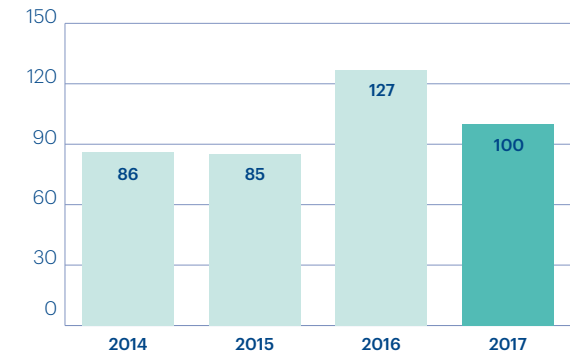
VGZ wil voor haar leden een betaalbare, stabiele premie. Vandaar dat leden, ook in 2016, een deel van de reserves terugkregen via de premie (over 2017). Zie ook de tabel hiernaast.

#### Verlaging eigen risico

Coöperatie VGZ liet onderzoeksinstituut TNS NIPO in 2016 een onderzoek uitvoeren naar het eigen risico. Hieruit bleek dat bijna driekwart van de Nederlanders (73 procent) niet tegen een verplicht eigen risico in de zorg is. Wel moet het eigen risico fors omlaag tot een acceptabele hoogte van 212 euro, aldus het onderzoek.

De Nederlandse bevolking heeft een zeer genuanceerd oordeel over het eigen risico. Afschaffen gaat te ver, maar een verlaging is wenselijk. Dat sluit goed aan op onze visie op dit onderwerp. Het eigen risico heeft een functie, maar het moet mensen niet onnodig in de financiële problemen brengen of leiden tot het uitstellen van noodzakelijke zorg.

#### Resultaat teruggegeven per verzekerde



#### Te duur

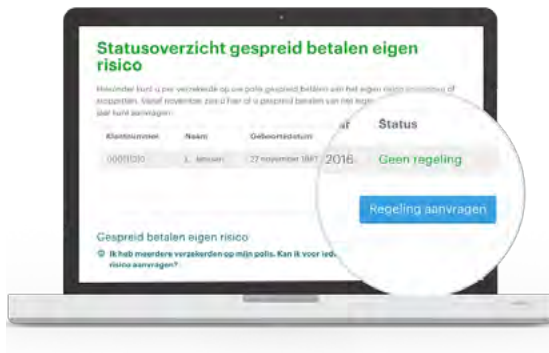
De meest genoemde argumenten voor het eigen risico zijn: het betaalbaar houden van de zorgkosten (37 procent), het ontmoedigen van onnodige zorg (32 procent) en het bewust maken van hoge zorgkosten (12 procent). Tegelijkertijd vindt een overgroot deel van de ondervraagden dat de zorg door het huidige eigen risico te duur is voor sommige mensen. Zij vrezen voor uitstel van noodzakelijke zorg. Uit het onderzoek blijkt verder dat het Nederlands publiek ten opzichte van 2015 minder goed op de hoogte is van wat wel en niet onder het eigen risico valt. Veel mensen denken onterecht dat een huisartsbezoek en zorg voor meeverzekerde kinderen ook meetellen voor het eigen risico; deze zorg is onderdeel van de basisverzekering.

#### Cijfer zorgmijding stabiel

Eén op de vijf Nederlanders (19 procent) gaf aan in 2016 wel eens zorg te hebben uitgesteld of gemeden. Dit cijfer is stabiel in vergelijking met soortgelijk onderzoek in 2015. Bij zorgmijding gaat het vooral om huisartsbezoek, zorg bij een specialist in het ziekenhuis en medicijnen op recept.

### Verzekeren met schulden helpen

Bij VGZ proberen we binnen onze mogelijkheden alles te doen om het voor onze leden makkelijker te maken. Zo voeren we een campagne om de mogelijkheid van betalingsregelingen meer onder de aandacht te brengen. Sinds 2016 bieden we onder de noemer Gespreid Betalen Eigen Risico (GEBER) bovendien de mogelijkheid om het eigen risico vooraf gespreid te betalen. Dit is aantrekkelijk voor leden die hoogstwaarschijnlijk het verplichte eigen risico moeten aanspreken en willen voorkomen dat zij dit bedrag in één keer moeten betalen. Ook gaan we onze leden nog actiever vertellen dat sommige zaken – zoals voorkeursmedicijnen – bij VGZ vrijgesteld zijn van het eigen risico.



### Verslag Ledenraad

De Ledenraad kende een dynamisch jaar waarin zijn adviesfunctie verder vorm kreeg. Vooral de onderwerpen zorginkoop (ZvW), langdurige zorg en propositiemanagement waren in dit kader onderwerpen van gesprek met de Raad van Bestuur van Coöperatie VGZ. Ook zette de Ledenraad actief in op verbetering van de inhoudelijke deskundigheid ter ondersteuning van de adviesfunctie.

#### Rol Ledenraad

De Ledenraad is een belangrijk bestuurlijk orgaan voor Coöperatie VGZ en heeft een onafhankelijke positie. Het is ook de taak van de Ledenraad om vanuit het ledenbelang de doelstellingen van de coöperatie te bewaken. De Ledenraad had daarbij in 2016 vooral aandacht voor de manier waarop Coöperatie VGZ meningen, wensen en ervaringen van leden – zoals die bijvoorbeeld naar voren komen uit klantonderzoeken – verwerkte in het beleid en tot welke resultaten dit heeft geleid. Deze manier van werken is gelijk aan de [klantcontactfilosofie](#).

#### In het kader van haar formele bevoegdheden heeft de Ledenraad in 2016 de volgende besluiten genomen:

- Mevrouw Ingrid Thijssen is benoemd per 01-01-2017 tot lid van de Raad van Commissarissen
- De heer Lex Steenberg is benoemd per 01-05-2016 tot lid van de Raad van Commissarissen
- De heer Mel Kroon is benoemd per 01-01-2017 tot lid van de Raad van Commissarissen
- Jaarrekening 2015 is vastgesteld
- Decharge is verleend aan de Raad van Bestuur voor gevoerd beleid
- Decharge is verleend aan de Raad van Commissarissen voor gevoerd toezicht

De Ledenraad voerde actief het gesprek met de RvB over actualiteiten en dilemma's die leden aangaan. Daarnaast werkte de raad in co-creatiesessies mee aan [propositieontwikkeling](#) en ontwikkeling van de [VGZ-app](#). In 2016 bestond de [Ledenraad](#) uit 36 personen.

#### Informatie uitwisselen

De organisatie informeerde de Ledenraad in 2016 goed en tijdig over actuele onderwerpen en externe communicatie-uitingen die leden raken. De Ledenraad hecht hieraan veel waarde. De Ledenraad concludeert dat Coöperatie VGZ haar leden in 2016 op transparante wijze informeerde over gemaakte keuzes en de argumentatie daarachter.

De Ledenraad is ook zelf actief op zoek gegaan naar informatie om zijn kennis te vergroten. Op eigen verzoek volgde de raad de workshop "Het vak van de Zorgverzekeraar". De workshop lichtte de werking van de financiering en zorginkoop toe. De Ledenraad bezocht verder diverse symposia op het gebied van zorg, bracht werkbezoeken aan zorginstellingen en nam deel aan een door Zorgverzekeraars Nederland (ZN) georganiseerde masterclass voor Ledenraadsleden.

#### Monitoren ledenbetrokkenheid

De organisatie betreft de Ledenraad bij (beleids)ontwikkelingen volgens de [klantcontactfilosofie](#). De Ledenraad ziet het als kerntaak om het verloop hiervan te volgen. Een voorbeeld van de manier waarop de Ledenraad betrokken was bij de propositieontwikkeling:

- In februari 2016 hoorde de Ledenraad op welke wijze de organisatie leden betreft bij de propositieontwikkeling. De Ledenraad gaf vervolgens adviezen;
- In april 2016 liet de organisatie als onderdeel van een status-update weten wat er met de adviezen is gedaan;
- In oktober 2016 zijn de resultaten (proposities 2017) toegelicht in de Raden van Advies.



### Langdurige zorg

In 2016 had de Ledenraad bijzondere aandacht voor de langdurige zorg, een terrein dat sinds de invoering van de Wet Langdurige zorg tot het werkgebied van de Ledenraad hoort. Op verzoek van de Raden van Advies zijn extra bijeenkomsten georganiseerd waarin het thema langdurige zorg centraal stond. Zo versterkte de Ledenraad niet alleen de inhoudelijke kennis op dit vlak, maar konden ook inhoudelijke discussies worden gevoerd. De Ledenraad vroeg aandacht voor de ondersteunende rol van het Zorgkantoor. Als het gaat om langdurige zorg, stelt de raad dat leden alleen een goede keuze kunnen maken als zij alle gevolgen van die keuze in beeld hebben. De Ledenraad heeft de organisatie verzocht om te bekijken op welke wijze leden hierbij kunnen worden ondersteund. Ook vroeg de raad om de inzet van actief klantonderzoek om de meningen van leden over dit onderwerp te peilen.

### Zorginkoop: toegang en relatie

Tijdens de strategiebijeenkomst legde de RvB dilemma's in de zorginkoop voor aan de Ledenraad. De discussie daarover resulteerde in twee speerpunten: de borging van de toegang tot zorg in de regio en het streven om bij de zorginkoop een langetermijnrelatie aan te gaan met zorgaanbieders. Deze speerpunten sluiten prima aan bij de strategie van VGZ om te komen tot **zinnige zorg**, waarbij allianties met zorgaanbieders de realisatie van onze strategie ondersteunen. De Ledenraad denkt en werkt graag mee. De Ledenraad liet zich in 2016 goed informeren over de manier waarop de organisatie invulling geeft aan zinnige zorg. Steeds meer initiatieven komen tot ontwikkeling en de eerste resultaten zijn inmiddels gedeeld met het zorgveld. Ook in 2017 volgt de Ledenraad de ontwikkelingen met grote belangstelling.

### Relatie met achterban

De Ledenraad zocht in 2016 actief contact met diverse stakeholders buiten de organisatie. Tijdens klantendagen spraken enkele leden van de raad – samen met medewerkers van de coöperatie – met klanten over onderwerpen die hen bezighouden.

Om de zichtbaarheid van de Ledenraad te vergroten, is de tekst over de raad op [coöperatievgz.nl](http://coöperatievgz.nl) aangepast, zijn foto's van Ledenraadsleden opgenomen en is het e-mailadres van de Ledenraad toegevoegd als contactmogelijkheid. Leden kunnen dit adres gebruiken om in contact te komen met de Ledenraad.

De Raden van Advies hebben in 2016 de volgende projecten gesponsord (elk voor 5000 euro):

- Tovertafel Lisidunahof (ondersteuning voor ouderen in de midden- of laatste fase van dementie)
- Alzheimerkoor Uden
- Herinneringsmuseum Old Wolde ( om het geheugen te activeren en vanwege therapeutische werking voor dementerende bewoners)
- Interactieve groepssessies voor De Bascule (ter versterking van de gezondheid van bewoners/cliënten)

### Terugblik en vooruitblik

Het jaar heeft de Ledenraad afgesloten met zelfevaluaties in de vier Raden van Advies, waarbij de conclusie luidt dat de Raden van Advies en Ledenraad op weg zijn naar een meer eigenstandige positie in het adviseren van de RvB. Verbeteringen zijn zichtbaar ten opzichte van het verleden, maar er zijn nog stappen te zetten. De aan de Ledenraad toegekende formele taken worden in voldoende mate uitgevoerd. De raad wil echter nog een flinke slag maken als het gaat om de adviesfunctie op gebieden die inhoudelijk van belang zijn voor leden. Dat is de uitdaging voor 2017.

Namens de Ledenraad

Alfons Caris, Raad van Advies Zuid-Oost  
Richard GeEVERS, Raad van Advies Zuid-West  
Louis Loor, Raad van Advies Noord-West  
Michelle Mengerink, Raad van Advies Noord-Oost



## VGZ Zorgverzekering voor ouderen

Een zorgverzekering speciaal voor en door ouderen, dat vind ik als 78-jarige een geweldig idee. Ik denk dat er in de samenleving wat onbegrip is over ouderen. Maar dat is geen wonder; jonge mensen weten immers nauwelijks hoe het is om oud te zijn. Ja, we zijn vaker ziek en we haken eerder af in dit snelle informatietijdperk. We krijgen minder mee en eenzaamheid ligt voor veel ouderen op de loer. Wetenschappers als Rudi Westendorp tonen wel inzicht in de leefwereld van ouderen, en VGZ natuurlijk. Ik vond het leuk om via het Nationaal Ouderenfonds betrokken te worden bij de ontwikkeling van een VGZ zorgverzekering voor en door ouderen.

In 2016 nam ik samen met andere ouderen deel aan een programma bij VGZ in Eindhoven. Het programma duurde een hele dag en was gericht op ouderen. Ons doel was om samen te komen tot een serie uitgangspunten voor die zorgverzekering. We hebben samen gekeken naar wat ouderen nodig hebben om actief en gezond van lichaam en geest te blijven. De begeleiding was in de handen van VGZ-medewerkers die bezig zijn met nieuwe producten en vernieuwing in de zorg. Aan het einde van het programma hebben we samen bepaald welke ideeën en uitgangspunten het meest belangrijk waren. We hadden er echt een volle dagtaak aan.

We hebben goede en levendige gesprekken gevoerd en het was prettig om te merken dat al onze ideeën werden genoteerd. Dat gaf mij het gevoel dat VGZ er ook echt iets mee doet. Zelf suggereerde ik dat een hond een goede manier is om eenzaamheid tegen te gaan. Ook daar werd serieus naar geluisterd.

Door de samenwerking ben ik meer te weten gekomen over de kosten van zorg in Nederland. Per hoofd van de bevolking betalen we in ons land vijfduizend euro aan zorg. Dat is enorm veel, en ik denk dat heel veel mensen zich dat niet realiseren. De medewerkers van VGZ vertelden me meer over zinnige zorg en het idee dat meer zorg niet altijd beter of zelfs nodig is. Ze lieten zien dat ouderen langer gezond en actief kunnen blijven door gebruik te maken van preventieve gezondheidstips.

Achteraf kreeg ik een keurig verslag van de hele dag. Ik ben natuurlijk benieuwd naar de verzekering als het resultaat van deze gezamenlijke inspanning. Van mij mag de bijsluiters vol staan met adviezen over hoe vitaal te blijven op oude leeftijd. Dat zou passen bij de service van VGZ.

Mede dankzij Robert heeft VGZ in 2017 een zorgverzekering ontwikkeld en geïntroduceerd die goed past bij een dagje ouder worden



**“leuk om als klant  
betrokken te worden  
bij de ontwikkeling van  
een verzekering voor  
ouderen”**

Robert Dubourcq, *klant*



## 9 Samen werken aan zinnige zorg

**Coöperatie VGZ verzekert ruim 4 miljoen klanten via verschillende merken van goede, betaalbare en vooral zinnige zorg. Dat doen wij zonder winst oogmerk. Het resultaat van VGZ gebruiken wij voor het verlagen van de premie van onze leden of investeren wij in het verbeteren van de zorg in Nederland.**

Naast het regelen van de vergoeding van zorgkosten aan onze leden, spelen we een actieve rol in de zorg. Zorgaanbieders die op zoek gaan naar vernieuwingen stimuleren en faciliteren we, zodat ze de zorg beter maken tegen lagere kosten. Zo geven we met meerjarencontracten zorgaanbieders financiële ruimte om vernieuwingen door te voeren, ook als deze ten koste van de eigen omzet gaan. Andere zorgaanbieders stimuleren we deze vernieuwingen over te nemen, bijvoorbeeld door zorgaanbieders die dit doen voorrang te geven bij de inkoop van zorg voor onze leden.

De patiënt zetten we centraal om te komen tot een betere zorg tegen lagere kosten. Wij zetten ons daarom in om de zorg rondom de patiënt te organiseren en de patiënt meer invloed te geven op de vraag óf en op welke wijze hij behandeld wil worden. Dat doen we bijvoorbeeld door patiënten meer invloed te laten krijgen op het vaststellen van de diagnose en het bepalen van het behandelplan. Om die reden zijn patiënten (verenigingen) ook steeds actiever betrokken bij ons zorginkoopbeleid. Om de patiënt een weloverwogen keuze te laten maken waar hij behandeld wil worden, zijn wij voorstander van het toegankelijk maken van informatie over de prijs en kwaliteit van zorgaanbieders.

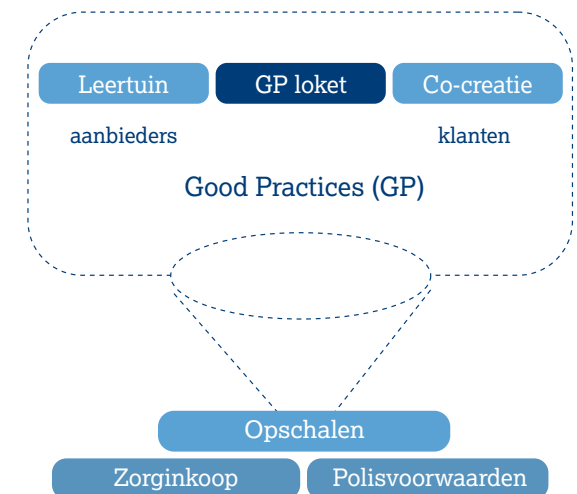
Zo werken wij, samen met zorgaanbieders en patiënten, aan zinnige zorg. Dat is betere zorg voor de patiënt tegen lagere kosten met de arts in de lead en VGZ in een faciliterende rol. Dat doen we voor onze leden van vandaag en om de zorg ook in de toekomst betaalbaar en toegankelijk te houden.

### Good practices

Onderdeel van zinnige zorg is het zoeken naar en vervolgens samen werken aan goede praktijkvoorbeelden. In 2016 ontvingen en beoordeelden we driehonderd good practices van zinnige zorg, vooral van artsen. Die praktijkvoorbeelden komen onder onze aandacht via de proef- en leertuinen, het [Zinnige Zorg-Loket](#) en via co-creatie. Om aan de definitie van een good practice te voldoen, moet het idee vernieuwend zijn, meetbaar bewezen in de (eigen) praktijk, gelijke of betere kwaliteit opleveren tegen lagere kosten, opschaalbaar zijn en een ambassadeur kennen vanuit het zorgveld. Eind 2016 waren tientallen good practices al uitgewerkt en klaar om in de praktijk van andere ziekenhuizen en zorgaanbieders te worden toegepast.

### Streepje voor

Artsen zelf weten als geen ander wat zinnige zorg is. Daarom werken we samen met hen aan zorg die beter en betaalbaarder is. Zorgaanbieders die co-creatie met ons aangaan en good practices willen overnemen, hebben een streepje voor. Zij krijgen bijvoorbeeld sneller meerjarige contracten of hogere tarieven per behandeling. Die investering verdient zich later dubbel en dwars terug. Door meer tijd te nemen voor het goede gesprek met de patiënt, ontstaat ruimte voor het nemen van weloverwogen besluiten. Als alle consequenties van wel en niet behandelen in beeld zijn, kiezen patiënten vaker voor niet of anders behandelen. Dat is minder belastend voor de patiënt en het leidt ook nog eens tot lagere kosten.



## Patiëntenorganisaties

Ook patiënten werken mee aan good practices en daarmee het zinniger maken van zorg. Dit gebeurt bijvoorbeeld via strategische samenwerking en cocreatie. Zo trokken we in 2016 actief en samen op met de Hart- en vaatgroep en het Nationaal Ouderenfonds.

## Proeftuinen

Coöperatie VGZ is actief in drie door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) aangewezen proeftuinen: Slimmer met zorg (Eindhoven), Samen sterker in zorg (Alkmaar) en Blauwe zorg (Maastricht). Een van de meest opvallende initiatieven in 2016 was de inkoop van longmedicatie. Voor het eerst in de Nederlandse zorg koopt een grote coalitie van patiënten, huisartsen, ziekenhuis, apothekers en zorgverzekeraar VGZ samen geschikte medicatie in tegen longziektes zoals astma en COPD. De zorgpartijen doen dat onder de vlag van 'Blauwe zorg', de proeftuin van het ministerie van VWS rond Maastricht. Voordelen voor de patiënt zijn een minder complex aanbod bij gelijke of zelfs toenemende kwaliteit, betere therapietrouw en meer eenduidigheid in de behandeling. Bovendien dalen naar verwachting de kosten van zorg. De bedoeling is dat het behaalde voordeel direct wordt ingezet om de zorg voor de patiënten in de regio verder te verbeteren. Bijkomend voordeel is dat de patiënt geen eigen risico betaalt voor de ingekochte longmedicijnen.



## Leertuinen

Ook in leertuinen werken we met andere partijen samen aan zinnige zorg. Met Bernhoven, Rivas, Radboudumc, Vincent van Gogh en Drechtsteden telden we in 2016 vijf leertuinen. Ook gemeenten, ggz-instellingen en andere zorgaanbieders waren daarbij betrokken. Bij de leertuinen is er ruimte om te vernieuwen, doordat wij aanbieders zekerheid bieden bij mogelijke omzetting die ontstaat door de inzet op zinnige zorg. Op deze manier stimuleren we vernieuwing en kostenbesparing op de lange termijn. Dit is beter voor de patiënt, beter voor het ziekenhuis en beter voor onze leden. Zij zien de zorgkostenbesparing immers terug in een betaalbare premie.

### Leertuin 'Betaalbaar beter'

In het najaar van 2015 startten Radboudumc en Coöperatie VGZ de leertuin 'Betaalbaar beter'. In 2016 is een lijst opgesteld met daarop veel ideeën ter verbetering van de zorg. In de verschillende tuinen worden deze ideeën in de praktijk al toegepast, zoals bij de behandeling van patiënten met een hartlekprobleem. Over de aanpak van een hartlekprobleem overleggen patiënt, cardioloog en geriater samen intensief. Door hieraan meer tijd en aandacht te besteden, komen de alternatieven en de voor- en nadelen duidelijker naar voren voor alle partijen. Dit leidt tot gepaste zorg die de patiënt minder belast en op termijn bijdraagt aan betaalbaarheid. Een ander succesvol praktijkvoorbeeld is het nuttigen van een gebalanceerd ontbijt, zodat de dosis van bepaalde medicijnen omlaag kan. Patiënten ondervinden zo minder bijwerkingen van die medicijnen. Een twintigtal ideeën is al zo ver dat opschaling in andere ziekenhuizen mogelijk is.

► **Lees ook het portret van Gerda Dokter, programmeur van deze leertuin bij Radboudumc**



Uit 'Bernhoven, van dromen naar doen'

### Leertuin 'Droom'

Sinds 2014 werken CZ, ziekenhuis Bernhoven, huisartsenzorggroep Synchron en Coöperatie VGZ samen in de leertuin Droom. In 2016 zijn tientallen initiatieven ontplooid om de patiëntzorg beter te maken, met dalende kosten als resultaat. Zo is in goed overleg een deel van de cardiologische zorg bij de huisarts belegd. Deze verschuiving van de tweede- naar de eerstelijnszorg is voor de patiënt vaak dichterbij en prettig. Bovendien levert het een flinke kostenbesparing op. Ook succesvol bleek het besluit om een ervaren specialist in te zetten op de spoedeisende hulp. Patiënten krijgen hierdoor sneller de juiste behandeling. Net als bij de leertuin 'Betaalbaar beter' met Radboudumc, levert gezamenlijke besluitvorming met de patiënt over behandelmogelijkheden een win-win situatie op. Bij Bernhoven ging dit specifiek over galblaas- en liesbreukoperaties. Alle initiatieven leiden tot gepaste en zinnige zorg, meer aandacht en tijd voor de patiënt en uiteindelijk ook lagere kosten.



### Leertuin 'Kwaliteit als medicijn'

In de regio Gorinchem zijn we sinds 2015 samen met Rivas en Zorggroep HENZ actief in de leertuin 'Kwaliteit als medicijn'. Het gemeenschappelijke doel: de zorg toegankelijk en betaalbaar houden met behulp van kwaliteitsinitiatieven en zorg op de juiste plek. In 2016 zijn diverse nieuwe initiatieven gestart. Zo worden röntgenfoto's voortaan op de huisartsenpost gemaakt, zodat patiënten niet onnodig naar de spoedeisende hulp hoeven. En bij het project 'polireview' kijken specialisten goed of een behandeling in het ziekenhuis echt nodig is. Mogelijk is die behandeling bij de huisarts in even goede – maar beter betaalbare – handen. Deze aanpak leidt tot minder onnodige verwijzingen naar het ziekenhuis en profijt voor de patiënt. Die krijgt immers geen overbodige zorg, hoeft minder vaak naar het ziekenhuis en betaalt minder eigen risico.

### Leertuin 'Drechtsteden'

In maart 2016 ondertekende VGZ met de gemeenten in de regio Drechtsteden, zorgverleners en burgers het manifest om in leertuin Drechtsteden samen te werken aan betaalbare, duurzame, kwalitatieve en toegankelijke gezondheidszorg voor alle burgers in de regio Drechtsteden. Wij gaan hierin het verschil maken door regionaal inhoudelijke, organisatorische en financiële belemmeringen op het snijvlak van de Wet Langdurige Zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Zorgverzekeringswet (Zvw) weg te nemen. Geslaagde innovaties schalen we op naar andere regio's of naar heel Nederland.

In 2016 organiseerden wij cocreatiesessies waarin inwoners, gemeente en zorgaanbieders aangaven welke knelpunten zij ervaren in de organisatie van zorg. Deze input is gebruikt om innovaties te ontwikkelen die we met elkaar toepassen en volgen om te kijken of het werkt zoals we hopen. Op basis van deze input werken we samen aan een regionale zorg en verzekeringscoach, die kennis heeft van de regionale situatie en antwoorden biedt op basis van regionale kennis van zorgverleners.

► *Lees ook het portret van Janet Vos over deze leertuin*



### Leertuin 'Samenspel'

Met ggz-organisatie Vincent van Gogh en ketenpartners werkt VGZ sinds 2016 samen in de leertuin 'Samenspel'. De filosofie van de leertuin is dat kwaliteitsverbetering de weg is naar beheersbare kosten. We werken samen met ketenpartners toe naar een ggz die de cliënt centraal zet, een andere kijk hanteert op psychisch lijden en 1-op-1 behandeling aanvult met digitale oplossingen. In deze nieuwe aanpak streven we ook naar effectieve samenwerking in de wijk, zodat kwetsbare personen zo zelfstandig mogelijk kunnen functioneren en wonen. Gezamenlijk formuleerden we vijf ambities: cliënten steunen in het voeren van regie over benodigde formele en informele hulp, intensieve zorg op maat voor veel gebruikers, flexibel werken in een netwerk rondom de cliënt, vaker inzetten op niet-medische interventies en opsporen en voorkomen van vermijdbare verwijzingen naar basis- en specialistische ggz. De eerste zeven innovaties implementeerden we eind 2016 in samenspel met de ketenpartners. Wanneer innovaties succesvol blijken, volgt opschaling zowel binnen als buiten Vincent van Gogh.

## Meerjarenafspraken

Met negen ziekenhuizen en een ggz-instelling hebben we in 2016 meerjarencontract afgesloten. Op deze manier zijn we in staat om langdurig en meer structureel samen te werken aan zinnige zorg. Deze tien zorginstellingen werken op initiatief van artsen en andere zorgverleners aan het verbeteren en vernieuwen van de zorg. Met deze alliantiepartners is een nieuwe beweging in de zorg gestart, die we met elkaar gaan laten groeien. De aanjagers van zinnige zorg zijn tenslotte zorgaanbieders en de specialisten en professionals in de instellingen zelf.

## Zorgaanbod in 2017

VGZ intensiverde in 2016 het streven naar goede en betaalbare zorg. Zorgaanbieders die samen met ons willen uitzoeken hoe we zorg beter en betaalbaarder kunnen maken, hebben een streepje voor. We gebruiken onder meer spiegelinformatie als instrument in onze gesprekken met zorgaanbieders om kosten inzichtelijk te maken en de kostenstijgingen in de zorg beperkt houden. We vergelijken bij diverse zorgsoorten de geleverde en gedeclareerde diensten en beoordelen deze aan de hand van het gemiddelde. We informeren vervolgens de zorgaanbieders over hun eigen geleverde diensten en de vergelijking met het gemiddelde in de markt. Zo stellen we zorgaanbieders in staat te leren van vakgenoten en zo vergroten we samen het bewustzijn en stimuleren we effectievere behandelmethoden.



## Passende consulttarieven voor 2017

Voor onze leden betekenen hoge prijzen van zorgaanbieders ook hogere rekeningen. Zij betalen dan meer eigen risico en hogere premies. Wij vinden het belangrijk dat het tarief van een consult past bij de dienstverlening die een patiënt ontvangt. Ook in de afspraken voor 2017 hebben we extra aandacht besteed aan een goede prijsstelling. Wij vergelijken en analyseren grondig de tarieven die ziekenhuizen ons aanbieden. We helpen de ziekenhuizen, maar dagen hen ook uit om met passende tarieven te komen en zo samen met ons te werken aan het betaalbaar houden van de zorg.

## Contractering ziekenhuiszorg

De laatste contractonderhandelingen met ziekenhuizen waren 16 december afgerond. Dat was enkele weken later dan de streefdatum van 19 november, maar sneller dan voorgaand jaar. De reden hiervan was een verschil van inzicht over de kosten van het afgelopen jaar. Ook vooruitkijkend naar 2017 bestonden er andere beelden over de prijs en/of de benodigde hoeveelheid zorg. Onze inzet was zorgvuldigheid en goede zorg tegen een goede premie voor onze leden.

**Dilemma ziekenhuiscontractering:** *Leden verwachten van ons een goede, concurrerende premie. Tegelijkertijd willen zij tijdig duidelijkheid over de ziekenhuizen waar zij terecht kunnen, om een weloverwogen keuze te maken voor ons of een andere zorgverzekeraar. Deze twee klantwensen staan op gespannen voet met elkaar: langer door onderhandelen met ziekenhuizen leidt immers tot betere prijsafspraken met ziekenhuizen en daarmee een lagere premie, maar we laten leden wel langer in het ongewisse bij welke ziekenhuizen zij terecht kunnen.*

**Onze reactie:** *Op 19 november 2016 waren we, door vroegtijdig met de onderhandelingen te beginnen, al met een aanzienlijk aantal ziekenhuizen rond (meer dan 70%). Met de overige ziekenhuizen hebben we verder onderhandeld. Daarbij hebben wij ervoor gekozen om onze leden iets later (16 december) duidelijkheid te bieden, in het belang van betere prijsafspraken en daarmee een lagere premie.*

## Contractering apothekezorg 2017

Voor 2017 heeft Coöperatie VGZ met vrijwel alle apothekhoudenden in Nederland een contract afgesloten, waarmee we ruimschoots aan onze zorgplicht voldoen. Samen met de apothekhoudenden hebben we in 2016 vorderingen gemaakt om de zorgrol van de apotheker te intensiveren. Met de door de ACM (onder voorwaarden) verleende vergoeding voor overname van Mediq apotheken door Brocacef verandert het zorglandschap van apotheken in Nederland ingrijpend. Dit zal volgens ons een negatief effect hebben op de (regionale) marktmacht. Door deze overname wordt de keuze voor leden kleiner en kan het voorkomen dat in een bepaalde gemeente nog maar één apothek(keten) aanwezig is. Als deze apothek(keten) door de verzekerde niet meer wordt gewenst, of door de zorgverzekeraar niet meer wordt gecontracteerd, is er voor de verzekerde geen uitwijkmogelijkheid meer binnen deze gemeente.

### Contractering huisartsenzorg 2017

In 2016 sloot Coöperatie VGZ een meerjarige overeenkomst (2016 en 2017) met nagenoeg alle huisartsen in Nederland. Gedurende het hele jaar hebben we gesproken met afzonderlijke huisartsen en koepels van huisartsen (zoals LHV, VPH). Mede door deze gesprekken heeft geen enkele huisarts de lopende overeenkomst opgezegd. Zowel de huisartsen als VGZ zijn tevreden over dit resultaat.

### Contractering zorggroepen 2017

Voor 19 van de 23 zorggroepen hebben we in 2016 een tweejarige overeenkomst gesloten. Voor 2017 hoefden we voor hen slechts een addendum af te sluiten voor enkele kleine onderdelen. Met vier zorggroepen zijn we intensiever in gesprek geweest om tot contractering te komen voor 2017. Op een enkele escalatie na is ook deze contractering voor beide partijen naar tevredenheid verlopen. Medio 2016 hebben we met diverse partijen, waaronder de zorggroepen een tussentijdse evaluatieronde georganiseerd. Deze intensieve gesprekken hebben het wederzijds begrip verhoogd en de verwachtingen van elkaar aangescherpt.

### Cruciale rol voor de wijkverpleegkundige

In 2015 is de wijkverpleging overgeheveld van de AWBZ naar de Zorgverzekeringswet (Zvw). Deze operatie is een onderdeel van de transitie 'Herziening Langdurige Zorg' en de kanteling van de zorg, waarbij de burger centraal komt te staan. Er is sprake van (wijk-)verpleegkundige zorg als deze wordt geleverd door zorgprofessionals zoals Verpleging & Verzorging Nederland (V&VN) die ook expliciet benoemt: de verpleegkundige specialist, de verpleegkundige, de zorgkundige, de verzorgende wonen & welzijn en de helpende.

VGZ vindt dat de wijkverpleegkundige een cruciale rol heeft binnen deze kanteling. Wij stimuleren zorgaanbieders in de keten daarom om wijkverpleegkundigen de ruimte te geven als professional. Zo kunnen ze in de volle breedte hun rol

pakken, naast de huisarts. Goede samenwerking tussen de wijkverpleging en de huisarts is dan ook essentieel. Daarnaast heeft de wijkverpleegkundige een belangrijke rol bij het verbinden van het zorgdomein met het sociale domein (het wijkteam). De zelfredzaamheid van de burger en zijn sociale omgeving staat daarbij voorop. We concentreren ons als zorgverzekeraar op onze hoofdtaak: het met zorgaanbieders organiseren en financieren van zinnige zorg, waar de burger dat zelf niet kan.

In 2016 hebben we voor het eerst wijkverpleging landelijk ingekocht voor onze leden. Met circa 500 aanbieders hebben we een jaarcontract hierover gesloten.

### Maatschappelijke discussies

In 2016 speelden er diverse maatschappelijke discussies over de zorg. Als een van de grootste zorgverzekeraars van Nederland neemt Coöperatie VGZ deel aan deze gesprekken. In die gesprekken willen we altijd transparant zijn. We publiceerden onze standpunten en uitleg in 2016 onder meer via onze websites en ons YouTube kanaal. Belangrijke discussies hadden behandelindexen bij fysiotherapeuten en het eigen risico als onderwerp.

### Behandelindex fysiotherapie

Het merendeel van de fysiotherapeuten behandelt een bepaalde klacht met ongeveer hetzelfde aantal behandelingen. Sommige fysiotherapeuten hebben echter structureel (veel) meer behandelingen nodig voor een identieke klacht. De behandelindex geeft het totaal aantal behandelingen dat een fysiotherapeut doet weer. De index houdt natuurlijk rekening met de verschillende soorten patiënten en verschillende soorten klachten. Als een fysiotherapeut in vergelijking met vakgenoten veel meer behandelingen nodig heeft om een klacht te verhelpen, vragen wij die therapeut te onderzoeken hoe dit komt. Gelukkig komt dit slechts in vijf procent van de gevallen voor. De behandelindex heeft voor een kleine groep fysiotherapeuten effect op het contract. De patiënt merkt hier niets van.

In 2016 startten fysiotherapeuten een [petitie](#) om de behandelindex te laten vervallen voor fysiotherapiepraktijken. De vrees is dat behandelingen onder druk van de index niet meer worden vergoed en dat de index dus fungeert als een behandelplafond. We zijn het hier niet mee eens. Wij vinden het belangrijk dat patiënten goede zorg krijgen die bij hun klachten past en waardoor ze zich weer beter voelen. Goede zorg is niet altijd méér zorg. Als een behandeling onnodig voortduurt – bijvoorbeeld omdat de patiënt nog ruim voldoende vergoeding over heeft – kunnen wij de zorg ook niet meer tegen een betaalbare premie aanbieden. Dit willen wij natuurlijk voorkomen. Lees [hier](#) verder voor een uitgebreide toelichting.

### Verlaging eigen risico

VGZ liet in 2016 een onderzoek naar het eigen risico uitvoeren door TNS NIPO. Hieruit bleek dat bijna driekwart van de Nederlanders (73 procent) niet tegen een verplicht eigen risico in de zorg is. Wel moet het eigen risico omlaag tot een acceptabele hoogte van 212 euro.

De Nederlandse bevolking heeft een zeer genuanceerd oordeel over het eigen risico. Afschaffen gaat te ver, maar een verlaging is wenselijk. Dat sluit goed aan op onze visie op dit onderwerp. Het eigen risico heeft een functie, maar het moet mensen niet onnodig in de financiële problemen brengen of leiden tot het uitstellen van noodzakelijke zorg.



**Te duur**

De meest genoemde redenen voor het bestaan van het eigen risico zijn: het betaalbaar houden van de zorgkosten (37 procent), het ontmoedigen van onnodige zorg (32 procent) en het bewust maken van hoge zorgkosten (12 procent). Tegelijkertijd vindt een overgroot deel van de ondervraagden dat de zorg door het huidige eigen risico te duur is voor sommige mensen. De vrees bestaat dat noodzakelijke zorg wordt uitgesteld

**Kennis over eigen risico**

Uit het onderzoek blijkt verder dat het Nederlands publiek ten opzichte van 2015 minder goed op de hoogte is wat er wel en niet onder het eigen risico valt. Veel mensen denken ten onrechte dat huisartsbezoek en zorg voor meeverzekerde kinderen ook meetellen voor het eigen risico.

**Cijfer zorgmijding stabiel**

Eén op de vijf Nederlanders (19 procent) geeft aan in 2016 wel eens zorg te hebben uitgesteld of gemeden. Dit cijfer is stabiel in vergelijking met soortgelijk onderzoek in 2015. Bij zorgmijding gaat vooral om huisartsbezoek, zorg bij een specialist in het ziekenhuis en medicijnen op recept.

**Transparantie rond ziekenhuistarieven**

We vinden transparantie van prijzen in de zorg belangrijk. Daarin vinden we consumenten- en patiëntenorganisaties aan onze zijde. Daarom maakten we in november de tarieven van ziekenhuisbehandelingen tot 885 euro openbaar op [onze website](#). Dankzij een samenwerkingsovereenkomst tussen VGZ en Patiëntenfederatie Nederland kregen leden ook inzage in patiëntwaarderingen over ziekenhuisbehandelingen op Zorgkaart Nederland, de grootste onafhankelijke ervarings-site voor de Nederlandse gezondheidszorg. Leden beschikken zo over veel meer relevante informatie om een afgewogen keuze te kunnen maken.

**Dilemma – zorggarantie:** *Het Medisch Spectrum Twente (MST), wilde over 2016, geen zorggarantie geven. Als gevolg daarvan kondigde dit ziekenhuis in het najaar, toen het afgesproken budget over 2016 volgens prognose zou worden overschreden, aan langere wachttijden voor VGZ-leden te gaan hanteren. Voor onze leden betekende dit dat ze voor niet urgente zorg naar een ander ziekenhuis, vaak wat verder weg, moesten. Het MST wenste aanvullend budget om onze leden wel onmiddellijk te helpen en de wachttijden op te heffen. VGZ had echter bij omringende ziekenhuizen voldoende zorg ingekocht met een zorggarantie afspraak. Extra zorg inkopen bij MST zou daarom de zorgkosten opdrijven. Met als gevolg een hogere premie voor onze leden. Hiermee stonden we voor het dilemma de leden te helpen tegen hogere kosten of vast te houden aan het afgesproken budget*

**Onze reactie:** *We hebben, na intensieve gesprekken met het MST, vastgehouden aan het afgesproken budget over 2016 om geen onnodige zorgkosten te maken en – in het belang van een stabiele en betaalbare premie voor onze leden – vast te houden aan afgesproken budgetten met ziekenhuizen. Voor onze leden hielden we de last, die ze hiervan ondervonden, zo beperkt mogelijk. Zo hebben we vanuit onze afdeling Zorgadvies en Bemiddeling leden geholpen bij het vinden van een alternatief, zodat ze elders wel snel aan de beurt waren. Bovendien boden we iedere verzekerde die besloot naar een ander ziekenhuis te gaan een reiskostenvergoeding. De gesprekken tussen MST en VGZ resulteerden erin dat we begin december, twee weken na de deadline van 19 november, samen met het MST bekend konden maken dat voor 2017 een contract met zorggarantie was gesloten. Ook de langere wachttijden waren daarmee gelukkig van de baan.*

Naast de informatie over behandelartieven in ziekenhuizen en klinieken en de patiëntwaarderingen verwijzen we leden voor aanvullend advies naar de dienst Zorgadvies en Bemiddeling. Via dit zorgadviesteam krijgen leden informatie over wachtlijsten en kunnen ze bijvoorbeeld een second opinion aanvragen

**Zorgkaart Nederland**  
Patiëntenfederatie Nederland

**Schrijf een waardering**

Wilt u een zorgverlener of zorginstelling waarderen?

Zorgverlener (huisarts, tandarts, chirurg etc.)

Zorginstelling (huisartsenpraktijk, ziekenhuis, kliniek etc.)

**Volgende**

**Impuls voor Zorgkaart Nederland**

Wij roepen Nederlanders op via Zorgkaart Nederland een waardering achter te laten nadat ze door een zorgverlener zijn behandeld. Zo zorgen we samen voor zoveel mogelijk waarderingen van de zorg en kunnen patiënten gebruik maken van elkaars ervaring. Hoe meer ervaringen, hoe beter en hoe waardevoller. Door samen te werken met zorgaanbieders, brancheverenigingen en zorgverzekeraars zoals VGZ, groeit [Zorgkaart Nederland](#). Daarmee groeit dan ook de waarde van patiëntervaringen voor de zorg in Nederland.

► **Lees ook het portret van [Dianda Veldman](#) van [Patiëntenfederatie Nederland](#)**

## 'Keer diabetes om' wint Zinnige Zorg Award 2016

In 2016 vond de eerste uitreiking plaats van de [Zinnige Zorg Awards](#). Winnaar werd de Stichting Voeding Leeft met 'Keer diabetes om'. Dat initiatief helpt diabetespatiënten met aanpassing van voeding en levensstijl, waardoor zij minder of zelfs geen medicijnen nodig hebben.

Met de Zinnige Zorg Awards erkennen wij de inspanning van zorgverleners om te komen tot zinnige zorg. Dat is betere zorg voor de patiënt tegen lagere kosten. Zinnige zorg is in onze ogen nodig om de zorg betaalbaar en toegankelijk te houden en om onze leden een betaalbare premie te kunnen bieden. Na de publieksstemming door bijna zesduizend consumenten bleven van de tien zorgideeën drie finalisten over. Een vakjury bestaande uit Ab Klink (VGZ), Dianda Veldman (Patiëntenfederatie Nederland) en Ben Woldring (Poliswijzer.nl) oordeelde tijdens een feestelijke uitreiking in Arnhem dat 'Keer diabetes2 om' het meestbelovende idee was. De Stichting Voeding Leeft won daarmee – naast de gouden award – tienduizend euro om verder te werken aan deze vernieuwing van de zorg.



► Lees ook het portret van [Martijn van Beek](#) van Stichting Voeding Leeft

Zelfhulpprogramma IncoCure, dat vrouwen met ongewild urineverlies helpt met een goede diagnose, won de zilveren award en vijfduizend euro. De bronzen award en 2.500 euro waren voor de 'Moet-Ik-Naar-De-Dokter' app. De app beantwoordt vragen van mensen die twijfelen of zij met een klacht wel of niet naar de huisarts moeten.

### Partnership

Coöperatie VGZ en Voeding Leeft maakten in 2016 bekend te gaan samenwerken in een partnership. We maken het financieel mogelijk dat Voeding Leeft het prijswinnende 'Keer Diabetes Om' in samenwerking met Zorggroep Synchronon uitrolt voor onze leden. De focus ligt vooral op deelnemers in de regio Uden/Veghel.

Het gezamenlijk doel is om mensen met diabetes type 2 op een hoogkwalitatieve manier te begeleiden en hen de regie over hun ziekte weer maximaal in eigen handen te geven. De kwaliteit van leven neemt daardoor toe, ziektesymptomen nemen af en zorgkosten dalen. Een ideaal voorbeeld van zinnige zorg.

### 'Stop oneerlijke marketing farmacie'

Medisch specialisten die geld krijgen van de farmaceutische industrie, schrijven vaker dure medicijnen voor van de bedrijven die hen betalen. Dat blijkt uit [onderzoek](#) dat Coöperatie VGZ samen met de Volkskrant deed naar het voorschrijfgedrag van vier nieuwe geneesmiddelen.

We hebben in 2016 van vier nieuwe geneesmiddelen – die duurder zijn dan bestaande – uitgezocht hoeveel recepten internisten daarvoor uitschrijven. De Volkskrant koppelde die informatie aan de sponsorbedragen van de farmaceutische industrie. In navolging van diverse buitenlandse studies hebben we op die manier voor het eerst ook in Nederland een verband vastgesteld.

de Volkskrant

Nieuws Cultuur & Leven Wetenschap



Personen op de foto komen niet voor in het verhaal. © Thinkstock

## Arts kiest vaker pillen sponsorende farmaceut

Medisch specialisten schrijven vaker en meer dure medicijnen voor van de farmaceutische bedrijven die hen sponsorgeld betalen. Dat blijkt uit onderzoek van de Volkskrant en zorgverzekeraar VGZ naar het voorschrijfgedrag van vier nieuwe geneesmiddelen.

Door: Tom Kreling, Ellen de Visser, Remy Koens 22 december 2016, 12:00

### Onzinnige zorg moet stoppen

We roepen de farmaceutische industrie op te stoppen met het betalen van artsen voor hand- en spandiensten. Patiënten hebben het recht om te weten dat deze beïnvloeding plaatsvindt. Ze moeten erop kunnen vertrouwen dat de dokter altijd het best passende geneesmiddel verstrekt en niet het medicijn van de betalende farmaceut. Bovendien drijft het voorschrijfgedrag van gesponsorde artsen de zorgkosten onnodig op. Dat moeten wij, in het belang van de patiënt, zoveel mogelijk zien te voorkomen om de zorg betaalbaar te houden.

### Verder uitzoeken

Hoewel het om een beperkt onderzoek gaat en de conclusies voorzichtig moeten worden geïnterpreteerd vonden we de resultaten wel belangwekkend genoeg om er ruchtbaarheid aan te geven. VGZ doet een oproep om landelijk uit te zoeken hoe het zit.

### Aandacht voor dure geneesmiddelen

De kosten van dure geneesmiddelen, waarvan de toegevoegde waarde niet altijd in verhouding staat tot de kosten, nemen jaarlijks toe met ongeveer 10%. Zij dreigen daarmee andere zinnige zorg te verdrücken. VGZ zoekt samen met zorgaanbieders en de politiek naar oplossingen.

In 2016 hebben we onder de vlag van 'Blauwe zorg', de zorg-proeftuin van VWS rond Maastricht, na een intensieve inkoopprocedure, het formularium longmedicatie vastgesteld. Het was voor het eerst in de Nederlandse zorg dat een grote coalitie van patiënten, huisartsen, ziekenhuis, apothekers en zorgverzekeraar VGZ samen geschikte medicatie inkopen tegen longziekten astma en COPD. De minister benoemde dit initiatief, waarbij zowel de prijs als de kwaliteit van zorg verbetert, als voorbeeld van inkoop van doelmatige zorg in haar Geneesmiddelenvisie.

Voordelen voor de patiënt: de ingekochte medicijnen gaan voor VGZ-leden niet ten laste van het Eigen Risico, het aanbod aan medicijnen is minder complex bij gelijke of zelfs toenemende kwaliteit, betere therapietrouw en meer eenduidigheid in de behandeling. Bovendien dalen naar verwachting de kosten van zorg. VGZ wil met de zorgaanbieders het behaalde voordeel direct inzetten om de zorg voor de patiënten in de regio verder te verbeteren.



### Biosimilars voordelig voor VGZ-leden en bespaart kosten

Ook de opkomst van biosimilars – een biologisch geneesmiddel dat soortgelijk is aan het origineel – biedt kansen om de opmars van hoge kosten te dempen. Na intensief overleg met Diabetes Vereniging Nederland en behandelaars wees VGZ per 1 september 2016 Abasaglar als voorkeursgeneesmiddel aan voor insuline (met de werkzame stof glargine). In eerste instantie voor nieuwe gebruikers. Een uitgebreid klinisch onderzoeksprogramma toonde aan dat Abasaglar en het vaak voorgeschreven middel 'Lantus' even effectief en veilig zijn voor mensen met diabetes type 1 en 2.

Met de opname van Abasaglar in het voorkeursbeleid kunnen we vele miljoenen euro's besparen op de zorgkosten. Bovendien is Abasaglar als voorkeursgeneesmiddel goed nieuws voor leden. Alleen bij VGZ zijn voorkeursgeneesmiddelen namelijk vrijgesteld van het eigen risico. Een diabetespatiënt kan hierdoor meer dan 100 euro per kwartaal aan eigen risico besparen. Veel diabetespatiënten krijgen eveneens zorg van een huisarts of in de eerstelijns ketenzorg. Ook hier wordt het eigen risico niet mee belast. Lees meer over [dit initiatief](#).





## Leertuin Radboudumc

In 2015 hoorden we van Jan Kremer, hoogleraar patiëntgerichte innovatie aan het Radboudumc, en VGZ over ervaringen met de leertuinen Rivas en Bernhoven. We herkennen onze filosofie in hun verhaal en werden meteen enthousiast. Radboudumc ziet ook de groeiende noodzaak de zorg in Nederland betaalbaar te houden. Het zit in onze genen zelf initiatieven van de grond te krijgen en kansen te pakken.

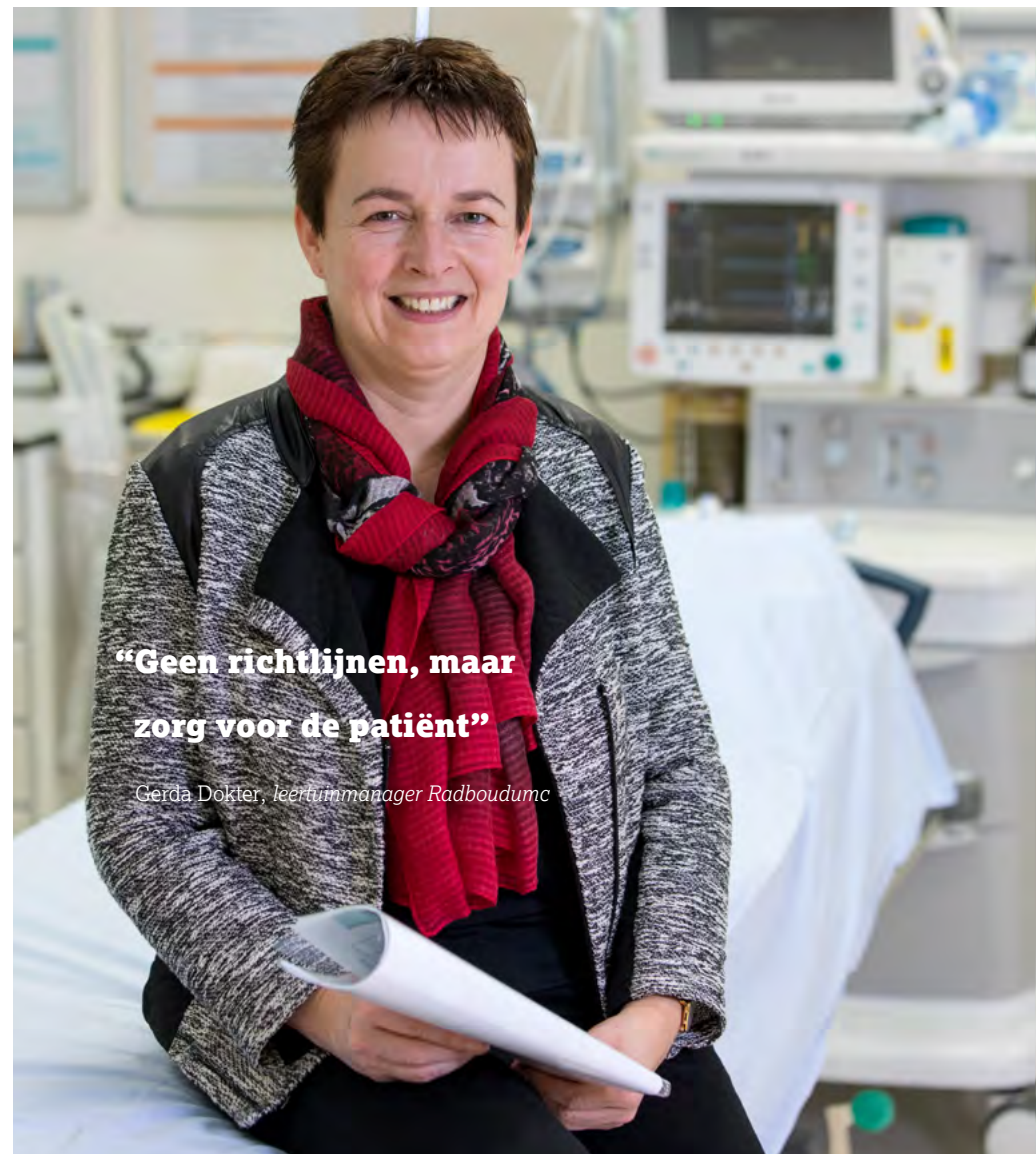
Ik ervaar de samenwerking in onze leertuin als ontdekkingsreis met gedeeld kompas. De kernwaarden van VGZ en Radboudumc komen samen in deze Zinnige Zorg-aanpak: met kwaliteitsinitiatieven kunnen we zorg beter en betaalbaar maken en de patiënt centraal stellen. Dat het soms ook schuurt is prima. We voelen beide enorme bereidwilligheid er een succes van te maken en barrières weg te nemen.

In 2016 kregen we al tientallen ideeën om de zorg op langere termijn beter en goedkoper te maken. Vijftien initiatieven zijn inmiddels uitgewerkt en gestart. Een prachtig voorbeeld is de inzet van een geriater bij een TAVI-procedure voor kwetsbare ouderen. We stappen af van standaardrichtlijnen en nemen echt de tijd diverse mogelijkheden te bespreken. De patiënt heeft zo meer zicht op het effect van de behandeling en mogelijke risico's en kan, samen met de behandelend arts, een goede keuze maken. Zo'n vijftien procent van de patiënten ziet daarna zelf af van behandeling.

Ook zijn we een initiatief gestart op het gebied van dure medicatie: bij bepaalde medicatie kan de dosering van een medicijn worden gehalveerd als de patiënt eerst ontbijt (in plaats van behandeling op de nuchtere maag). Hierdoor heeft de patiënt minder last van onder andere darmklachten en dalen de medicijnkosten aanzienlijk.

Het aantal initiatieven in onze leertuin breidt zich uit. Iedereen die aan projecten meewerkt is erg enthousiast. Het sneeuwbaaleffect wordt steeds duidelijker zichtbaar. Vanuit ons ziekenhuis is er steeds meer interesse en ontstaan eigen ideeën. Er zijn ook krachten die deze ontwikkelingen zien als een bedreiging voor hun eigen werk en belangen, zoals de farmaceutische groothandel en afdelingsmanagers. Als dit programma een succes wordt, betekent dat uiteindelijk daling van onze huidige zorg. Deze nieuwe gedachtengang wordt nog niet door iedereen herkend en erkend. Dit heeft tijd nodig. Door goede voorbeelden te etaleren, zullen we dit gedachtengoed steeds verder verspreiden.

Ik vind het prachtig als we over vijf tot tien jaar kunnen zeggen dat onze initiatieven in deze leertuin de gezondheidszorg in Nederland echt hebben veranderd. Niet met richtlijnzorg, maar met zorg voor de patiënt. Samen kunnen we echt een transitie in de gezondheidszorg in gang zetten. Zeker als we anderen niet als concurrenten zien en goede en succesvolle voorbeelden delen.



**“Geen richtlijnen, maar  
zorg voor de patiënt”**

*Gerda Dokter, leertuinmanager Radboudumc*

## Zorgkantoren Coöperatie VGZ in 2016



**De uitvoering van de Wet langdurige zorg (Wlz) is in handen van de Wlz-uitvoerders, bij de regionale zorgkantoren van zorgverzekeraars. De Wlz is bedoeld voor mensen die de hele dag intensieve zorg of toezicht in de nabije omgeving nodig hebben. Dit betreft bijvoorbeeld ouderen met vergevorderde dementie, chronisch zieken of mensen met een ernstige verstandelijke of lichamelijke beperking. Zorgkantoren Coöperatie VGZ is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wlz in de volgende zeven regio's: Nijmegen, Midden-Brabant, Noordoost-Brabant, Noord- en Midden-Limburg, Midden-Holland, Waardenland en Noord-Holland Noord. Voor inwoners van die regio's kochten we zorg in en maakten we met zorgaanbieders afspraken over zinnige zorg die betaalbaar is en aansluit bij bestaande wensen en behoeften van de klant.**

### Betere zorg

Met de meeste zorgaanbieders sloten we tweejarige contracten met daarin afspraken over verbeteringen van zorg. Deze verbeteringen zijn opgenomen in ontwikkelplannen, waarbij belangrijk is dat klanten die verbeteringen ook ondervinden. Gezamenlijk met cliëntenraden en zorgaanbieders kwamen we tot deze plannen op het vlak van onder meer mondzorg en bewegingszorg. In de sector Verpleging & Verzorging sloten de plannen aan bij het door het ministerie van VWS opgestarte programma Waardigheid en Trots. Onze zorginkopers beoordeelden de resultaten van ontwikkelplannen onder meer tijdens werkbezoeken samen met de cliëntenraden. Dat maakte voortgangsrapportages onnodig en verlaagde de administratieve lasten. Een ander mooi resultaat: in 2016 kwamen de tandarts en mondhygiëniste langs op de locatie. Hierdoor

werden alle klanten periodiek gezien. Dit initiatief speelt goed in op de veranderende zorgvraag bij ouderen. In de verstandelijk gehandicaptensector werd met een aanbieder een overeenkomst gesloten, waardoor klanten die dit willen en kunnen, vanaf 2017 thuis de zorg die zij nodig hebben, ontvangen.

### Betere service

Zorgkantoren Coöperatie VGZ voerde in 2016 een aantal verbeteringen in de dienstverlening door. Zodra de aanvraag voor het persoonsgebonden budget (pgb) binnen was, namen we direct telefonisch contact op met de klant of vertegenwoordiger. We bespraken de aanvraag, welke informatie we nodig hadden van de klant, het vervolg van de procedure en beantwoordden eventuele vragen. Bovendien maakten we meteen een afspraak voor een bewust-keuzegesprek. Klanten ervaren onze ondersteuning als prettig; we hielpen ze beter én sneller. Vooruitlopend op het landelijke portaal pgb, verstuurd we formulieren zoveel mogelijk digitaal als klanten dat wensten. Door de nieuwe werkwijze ontving de klant binnen 57 dagen zijn of haar pgb-toekenning. Vanaf het laatste kwartaal van 2016 is er een sterke verbetering en ontvangt de klant zijn of haar pgb-toekenning zelfs binnen 39 dagen. Ook is er een aantal pgb-initiatieven succesvol omgezet naar zorg in natura als klanten de druk van het pgb niet (meer) wilden. Dit tot grote tevredenheid van de klanten.

### Continu verbeteren

Zorgkantoren Coöperatie VGZ vindt continu verbeteren erg belangrijk. Daarom vragen we regelmatig naar ervaringen en de tevredenheid van klanten. De uitkomsten en suggesties zorgen ervoor dat we klanten nog beter kunnen bedienen, bijvoorbeeld door onze processen anders in te richten. In 2017 gaan we verder aan de slag met vergroting van de kennis en kunde van de pgb-medewerkers en verdere verbetering van onze processen.

### Inbreng van klanten

Ook in 2016 betrok Zorgkantoren Coöperatie VGZ de klant op verschillende manieren bij het opstellen van beleid en verbetering van de service en dienstverlening.

### Ledenraad

In februari en oktober is de Wlz als thema besproken in de Ledenraad van Coöperatie VGZ. Hierover bracht de Ledenraad vervolgens advies uit aan de zorgkantoren. Dat advies had onder meer betrekking op het tijdig informeren van klanten over de mogelijkheden en onmogelijkheden van Wlz-zorg. Ook het uitvoeren van actief klantonderzoek was een duidelijk advies. De zorgkantoren lieten de Ledenraad in oktober weten wat er precies met het advies is gedaan. Ook is er toen vooruitgeblikt naar de verbeterpunten voor 2017, zoals de inrichting van een goede triagefunctie bij Klantadvies. Daarmee kunnen we klanten dienstverlening op maat bieden.

### Cliëntenraden

In alle zeven zorgkantooregio's vonden twee informatiebijeenkomsten plaats met vertegenwoordigers van cliëntenraden. Onderwerpen waren kwaliteit van zorg en de ontwikkelplannen. De inbreng van de cliëntenraden was zeer waardevol.

### Klanten

Zorgkantoren Coöperatie VGZ deed in 2016 onderzoek naar de mening van klanten over onze deskundigheid, dienstverlening en informatievoorziening. Het resultaat was onder meer een verbeterproject voor de uitvoering van het persoonsgebonden budget. Dat leidde tot de al genoemde verbetering van het pgb-proces en verkorte doorlooptijden. De klant krijgt nu sneller een pgb-toekenning.

### Goed informeren

Zorgkantoren Coöperatie VGZ vindt het belangrijk om klanten en mantelzorgers goed te informeren en te ondersteunen in hun zoektocht naar zorg.

### Eigen keuze

In 2016 kregen klanten ondersteuning van onze afdeling Klantadvies in het kiezen van een zorgaanbieder. We traden op als bemiddelaar en informeerden en adviseerden klanten, hun mantelzorgers en familie op diverse manieren over de mogelijkheden binnen de Wlz. Dat ging telefonisch, via persoonlijk contact, website, folders, brochures, inloopspreekuren en tijdens informatiebijeenkomsten.

### Proactief bellen

Op basis van wachtlijsten belden de klantadviseurs van de zorgkantoren maandelijks ongeveer zestig klanten proactief. Zij vroegen tijdens het gesprek hoe de zorg thuis geregeld is en in hoeverre de klant daar tevreden mee is. Ook vroegen de adviseurs of de zorgaanbieder van voorkeur (en waarbij de klant op de wachtlijst staat) regelmatig informeert over hoe het met de klant gaat en of de zorg thuis nog voldoende is. Als de klant nog vragen had of ondersteuning nodig had, boden onze adviseurs hulp aan.

### Inloopspreekuur

Eind november zijn we gestart met een inloopspreekuur in Venlo Noord. Sinds begin december hebben we ook een inloopspreekuur in Dordrecht. Een ochtend in de week is er dan een klantadviseur aanwezig om zonder afspraak klantvragen te bespreken. In 2017 wil Zorgkantoren Coöperatie VGZ de inloopspreekuren verder uitbreiden om klanten op deze persoonlijke manier te helpen.



## 10 Onze medewerkers

### Goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap kent veel dimensies. Wij lichten graag toe welke ontwikkelingen zich op het gebied van Human Resources hebben voorgedaan. Hierbij lag de nadruk op de ontwikkeling van de medewerkers. Daarbij lag in 2016, in een wereld van toenemende concurrentie, ook een sterke focus op het terugdringen van de beheerskosten.

### Nieuwe CAO

VGZ kent sinds 1 juli 2015 een eigen bedrijfs-cao. Deze overeenkomst liep tot en met 31 december 2016. In 2016 is een constructief overleg met de vakbonden gestart om te komen tot een nieuwe cao. Onze verwachting is dat dit overleg begin 2017 leidt tot overeenstemming over een nieuwe cao per 1 januari 2017.

In lijn met de in 2016 in gang gezette ontwikkeling, willen we ons HR-beleid en arbeidsvoorwaardenbeleid nog beter laten aansluiten bij de uitdagingen van de organisatie en de wensen van medewerkers. In dat kader inventariseerde de afdeling HR door middel van een enquête welke onderwerpen collega's graag opgenomen zien in een nieuwe cao.

Een belangrijk uitgangspunt is dat we ons in de toekomst nog meer willen onderscheiden als werkgever. Met onze eigen cao en met gerichte programma's en activiteiten, willen we de inzetbaarheid en vitaliteit van VGZ'ers versterken. Dit leidt tot meer tevreden medewerkers en een beter wendbare organisatie. Specifieke onderwerpen zijn onder meer duurzame inzetbaarheid, uitbreiding van de regeling rond sabbaticals, plus uitbreiding van verlof voor mantelzorg. De cao van VGZ kwam in cocreatie met de vakorganisaties De Unie, FNV Finance en CNV Vakmensen.nl tot stand. Daarnaast is met de Vakorganisaties overeengekomen om per 1 januari 2017 VGZ breed over te gaan tot de invoering van de 38-urige werkweek en de medewerkers meer keuzevrijheid te geven op het gebied van arbeidsvoorwaarden.

In het kader van de cao-onderhandeling was er eveneens overleg over een eigen pensioenvoorziening voor de medewerkers van VGZ. De intentie is om deze nieuwe regeling op 1-1-2018 te laten ingaan. Aangezien het hier gaat om een complex dossier, staat ook 2017 nog in het teken van verdergaande onderhandelingen.

### Aanstellingsbeleid

Persoonlijke inzetbaarheid en vitaliteit zijn belangrijke pijlers als het gaat om het in hun kracht zetten van medewerkers – en daarmee dus ook onze eigen organisatie. We maken in ons aanstellingsbeleid geen onderscheid in leeftijd, afkomst, geslacht of geloof. Wel bekijken we of aankomende medewerkers beschikken over de juiste motivatie en of zij passen bij de waarden van VGZ. Uiteraard houden we rekening met talenten van medewerkers, en kijken we naar eventuele voorrangsposities van medewerkers die boven-talig of (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt zijn.

We zijn altijd bezig met duurzame inzetbaarheid van medewerkers, zowel binnen als buiten de organisatie en op korte en lange termijn.





opleidings- en trainingskosten	2015	2016
gemiddeld per medewerker	€ 1.140	€ 1.268
Totaal	€ 2.826.000	€ 2.727.000

## Ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden

In een voortdurend veranderende werkomgeving is het belangrijk dat medewerkers en leidinggevenden zich blijven ontwikkelen. Bij VGZ besteden we hieraan veel aandacht. In onze cao zijn afspraken opgenomen die medewerkers stimuleren om op dit vlak zelf de regie te pakken. We investeren jaarlijks 2,5 procent van de loonsom in de opleiding van medewerkers en leidinggevenden. Middels een potentieel-schouw kijken we naar ontwikkelbehoefte en doorstroom-mogelijkheden. De doorstroom van talenten stimuleren we met talenttrajecten.

Het ontwikkelen van medewerkers is gebaseerd op onze visie op leren. Het 70-20-10 leermodel is daarbij ons uitgangspunt. In deze visie wordt uitgegaan van 70% leren (vaak onbewust) door te doen en ervaren (werkplekleren). Voor 20% leren we door samen te werken en dus van elkaar te leren. De laatste 10% is het zogenaamde formeel leren door bijvoorbeeld trainingen. VGZ past in toenemende mate 'training on the job' toe.

Afgelopen jaar is de uitrol van de VGZ werkwijze afgerond. Deze op 'lean' gestoelde werkwijze is nu geheel geïmplementeerd en heeft continu verbeteren binnen elk team als doel. De klant staat hierbij centraal. Daarnaast zijn de medewerkers-tevredenheid en de efficiency van ons werk belangrijk.

## Authentiek leiderschap

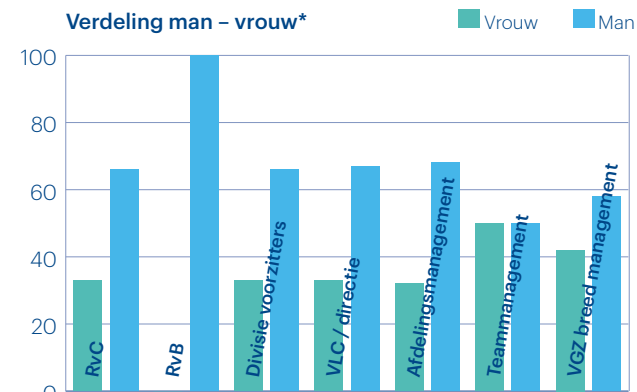
Leidinggevenden en medewerkers begonnen in 2015 met het leiderschapsprogramma 'Authentiek Leiderschap'. In 2016 investeerden we in de verdere uitrol van dit programma naar management en medewerkers. Met Authentiek Leiderschap leren managers en medewerkers hoe ze met behulp van een herkenbare gemeenschappelijke taal nog beter kunnen samenwerken. Ze leren elkaar op basis van de bedrijfswaarden aan te spreken op gedrag en doorbreken samen patronen om te komen tot gewenst gedrag.

De kracht van het programma is dat het voor en door eigen mensen is. In 2016 volgden alle managers door middel van de methodiek 'train de trainer' de verdiepingstraining van Authentiek Leiderschap. Daarnaast zijn zij getraind om hun eigen medewerkers mee te nemen in het gedachtengoed van Authentiek Leiderschap. Het grootste deel van de kick-off sessie voor medewerkers is ultimo 2016 afgerond. Binnen de meeste divisies hebben medewerkers al één of meer modules doorlopen.

Verdere uitrol van het programma voor medewerkers staat in 2017 op de agenda.

## Traineeprogramma

We geven jonge, hoogopgeleide talenten de kans om binnen onze organisatie een vliegende start te maken. Zo zijn we zeker van de instroom van jonge, ambitieuze mensen. In een periode van twee jaar vervullen vijf trainees tijdens een traineeprogramma vier opdrachten. Zij volgen opleidingen en er is volop aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Steeds zijn tien trainees op deze manier bij ons werkzaam. Een mentor, coach, manager en buddytrainee ondersteunen hen daarbij. Met de opgedane vakkennis en professionele vaardigheden stromen zij door naar een reguliere functie binnen de organisatie. Eind 2016 vonden alle trainees die klaar waren met hun traject een passende functie op onze werkvloer. Ook trainees die het traject al eerder doorliepen, zijn momenteel succesvol en met veel plezier aan het werk binnen onze organisatie.



\* In het eerste kwartaal van 2017 zijn twee vrouwelijke RvC-leden benoemd, waardoor het percentage vrouwen is gewijzigd.

## Vrouwen aan de top

Landelijk is een wettelijk streefcijfer van 30 procent vrouwen in de RvB en RvC vastgesteld. Dit streefcijfer hebben we eind 2016 niet kunnen realiseren. Begin 2017 is het percentage vrouwen binnen de RvC 28%. Ons voornemen is om de interne doorstroom van talentvolle vrouwen in de gehele organisatie te bevorderen, dus niet alleen richting de RvB en RvC. Zo willen we bijvoorbeeld dat het VGZ Leadership Council (VLC) over vier jaar voor tenminste dertig procent uit vrouwen bestaat.

Schematisch kent VGZ in het eerste kwartaal van 2017 de bovenstaande verdeling tussen vrouwen en mannen.

We zetten extra acties op touw om geschikte vrouwen op topposities te benoemen. Minimaal veertig procent van het in 2015 gestarte toptalentprogramma is vrouw. Verder zien we bij werving & selectie van hoger management graag dat minimaal veertig procent van de geschikte kandidaten van het vrouwelijk geslacht is.

## Beheerst beoordelen en belonen

Iedere VGZ-medewerker wordt jaarlijks beoordeeld aan de hand van de VGZ-bedrijfswaarden en afgesproken resultaten. We gebruiken hiervoor de eerder genoemde Resultaat- & Ontwikkelingscyclus (R&O-cyclus). Deze cyclus bestaat uit meerdere gesprekken tussen een leidinggevende en een medewerker. De R&O-cyclus wijzigde met ingang van 1 januari 2016 van opzet. Feitelijk is daarmee voortaan sprake van een zogenaamde voortdurende dialoog. De nieuwe opzet voorziet in meerdere voortgangsgesprekken en één beoordelingsgesprek. Naast voortgang over resultaten, gedrag op bedrijfswaarden zijn vitaliteit en inzetbaarheid vaste gespreksonderwerpen.

Als beloningsbeleid hanteren wij binnen onze organisatie:

- voor medewerkers: de cao-VGZ.
- voor hoger management: het 'Remuneratiekader Hoger Management Coöperatie VGZ'.

VGZ beschikt over een helder en concreet geformuleerd Beheerst beloningsbeleid en voldoet daarmee aan de vigerende wet- en regelgeving. Meer over het (beheerst) beloningsbeleid is te vinden in [Bijlage B](#) en op de [website van VGZ](#). De toepassing van deze arbeidsvoorwaarden vindt plaats op basis van functiebeschrijvingen, functiewaarderingen (de methoden Hay en Bakkenist), functie-inschalingen en beloningsbenchmarkgegevens. Salarisverhogingen, promoties en functieveranderingen vinden plaats op basis van de R&O-cyclus en objectieve Human Resource instrumenten zoals bijvoorbeeld assessmentcenters.

## Vermindering van het aantal arbeidsplaatsen.

In een wereld van toenemende concurrentie richt onze focus zich niet alleen op het betaalbaar houden van de zorg, maar ook op reductie van de eigen beheerskosten. In 2016 voerden we diverse reorganisaties door als onderdeel van een strategisch meerjarenprogramma, dat tot doel had een goedkopere bedrijfsvoering te realiseren. Efficiënter werken leidde in een aantal gevallen tot het verlies of een verhuizing van het aantal

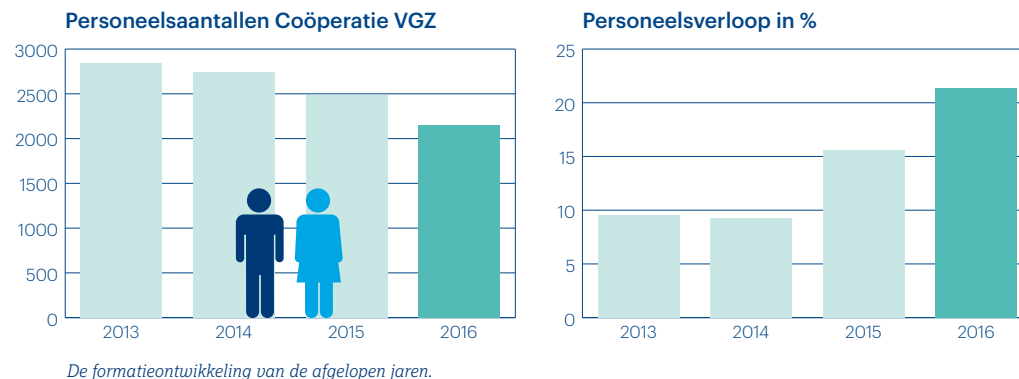
arbeidsplaatsen. Zo daalde het aantal medewerkers in 2016 met 330 naar 2150 medewerkers.

Om de persoonlijke effecten van deze – hoofdzakelijk door reorganisaties veroorzaakte – reductie van het aantal medewerkers te verzachten, kennen we bij VGZ al vele jaren een sociaal plan. Het lopende sociaal plan kent als ingangsdatum 1 januari 2016 en heeft een looptijd tot 31 december 2017. In 2016 startten bovendien pilots die zijn gericht op preventieve mobiliteit. Het resultaat was dat een aantal medewerkers al elders werk vond voordat het sociaal plan formeel van toepassing werd.

## Arbeidsomstandigheden

We vinden het belangrijk dat medewerkers in een omgeving werken waar aandacht is voor arbeidsomstandigheden en welzijn. Met de Ondernemingsraad stemmen we het beleid rondom gezondheid en welzijn regelmatig af. In nauwe samenwerking met onze arbodienst en de Ondernemingsraad is eind 2015 een uitgebreide risicoinventarisatie en –evaluatie (RIE) uitgevoerd om arbeidsomstandigheden en welzijn te toetsen. Uit de RIE bleek dat:

- er bij Coöperatie VGZ geen werkzaamheden zijn waardoor medewerkers een verhoogd risico lopen op een incident of specifieke aandoening;



- wij serieus aandacht besteden aan arbeidsomstandigheden;
- wij bij VGZ een duidelijke visie hebben op gezondheid en vitaliteit;
- wij samenwerken met arbo-professionals en op al onze locaties ergo-coaches inzetten;
- onze bedrijfshulpverlening goed is georganiseerd;
- wij aan verbetering kunnen werken door betere voorlichting en instructie te geven over veilig en gezond werken;
- het thema werkdruk bij VGZ meer aandacht verdient.

Naar aanleiding van de uitkomsten van de RIE hebben we in 2016 verbetermaatregelen opgesteld en uitgevoerd. Deze maatregelen zijn mede met de Ondernemingsraad besproken, geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Bovendien besteden wij actief en continu extra aandacht aan de thema's werkdruk en werk –privé balans met het vitaliteitsprogramma 'VGZ Gezond Bezig'. Daarnaast hebben we voorzien in een nieuwe opzet van de jaarlijkse R&O-cyclus tussen medewerker en leidinggevende. De R&O-gesprekken worden frequenter (vier maal per jaar) gehouden en de onderwerpen vitaliteit en inzetbaarheid nemen leidinggevendens mee als gespreksonderwerp. Mede hierdoor kunnen medewerkers en hun leidinggevendens een eventuele hoge werkdruk samen tijdig signaleren, en kunnen ze samen actie ondernemen.



Wij zijn trots op Richard Ooms. In een landelijke verkiezing in het kader van de Dag van de BHV werd deze collega verkozen BHV'er van het jaar 2016.

### Vitaliteit bij VGZ: Gezond Bezig

De vitaliteit en gezondheid van medewerkers zijn in onze ogen een groot en belangrijk goed. Onze missie luidt immers 'Samen zorgen voor een gezonder Nederland. Elke dag weer'. Mens en gezondheid staan hierbij centraal. Natuurlijk geldt dit ook voor onze eigen medewerkers.

Bij Coöperatie VGZ willen we medewerkers in staat stellen energiek, veerkrachtig en gemotiveerd te leven en te werken. In 2015 gaven we daarom de aanzet voor 'VGZ Gezond Bezig', een vitaliteitsprogramma dat de komende jaren zal lopen. In september 2015 vond de kick-off van dit programma plaats in de vorm van een festival in sportcentrum Papendal. In 2016 is VGZ Gezond Bezig voortgezet met activiteiten op maat. Het is een laagdrempelig programma voor alle medewerkers, die op vrijwillige basis kunnen deelnemen. Zo is er een interactief digitaal vitaliteits-

platform gelanceerd, waarvan circa 45 procent van de medewerkers regelmatig gebruik maakt. Op dit platform wordt een programma aangeboden dat is gericht op gedragsverandering en flexibiliteit (Do Something Different).



Daarnaast kunnen medewerkers individueel of per team workshops volgen over bijvoorbeeld energie- en geluksmanagement, werk-privé balans, werken vanuit kracht en bewegen & brein. In 2016 namen ongeveer zeventhonderd medewerkers deel aan een workshop. Er is ook een ambassadeursprogramma gestart waarbij medewerkers als zogenaamde Vitaliteitspartners (VIP's) zelf ideeën en initiatieven kunnen ontplooiën op het gebied van vitaliteit. Met andere woorden: VGZ Gezond Bezig is ook voor de komende jaren een doorlopend aanbod van activiteiten. Daarnaast is, eveneens in het kader van vitaliteit, voor alle medewerkers elke dinsdag fruit.

### Bedrijfshulpverlening

Wij vinden de zorg voor een veilige en gezonde werkomgeving heel belangrijk. Op alle locaties zijn goed opgeleide en enthousiaste BHV-teams actief, die zeer regelmatig worden getraind om in geval van calamiteiten juist en snel te handelen. Naast de **verplichte trainingen** voerde de BHV in 2016

de volgende activiteiten uit:

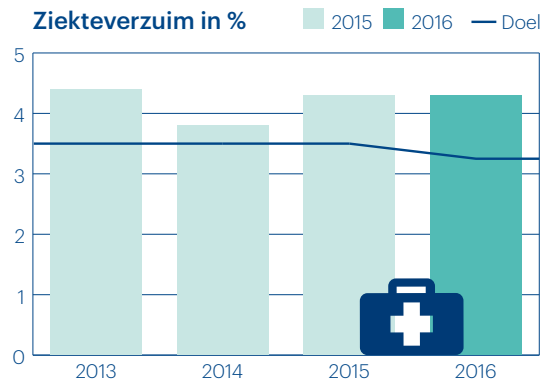
- maandelijkse oefeningen voor de BHV-teams;
- reanimatiecursussen voor medewerkers van VGZ door taskforce QRS;
- diverse activiteiten op de landelijke Dag van de BHV (maandag 7 november 2016) voor meer aandacht en bewustwording rondom BHV;
- diverse nieuwsberichten via ons intranet.



## Grip op verzuim

In 2016 was er veel aandacht voor verzuim binnen onze organisatie. Na twee kwartalen bleek dat we de doelstelling van 3,25 procent voor 2016 niet zouden halen. Dit resulteerde in actieplannen voor de bedrijfsonderdelen die de verzuimnorm dreigden te overschrijden. Ook ondanks die inzet bleek de verzuimdoelstelling een brug te ver. De onrust die organisatiewijzigingen in 2016 met zich meebrachten is een belangrijke veroorzaker van het verzuim. Het verzuim was dan ook aantoonbaar hoger in bedrijfs- en stafonderdelen waar een verandering speelde. Het verzuim bleef gelijk aan het verzuim in 2015, namelijk 4,3%. (zie tabel).

Voor 2017 en 2018 hebben we onszelf een maximaal ziekteverzuim als doel gesteld van respectievelijk 3,6% en 3,5%.



## Tevreden medewerkers

Ook in 2016 is een periodiek medewerkersonderzoek (MO) uitgevoerd, dit keer in een nieuwe vorm en opzet. Het oude systeem was namelijk zeer uitgebreid en werd maar één keer per jaar ingezet. Daarnaast maken we binnen onze organisatie voor de meting van de externe klanttevredenheid gebruik van de Net Promoter Score (NPS). Deze methodiek vraagt respondenten expliciet naar de reden waarom zij bepaalde scores geven, zodat we hiermee als verbeterpunt aan de slag kunnen gaan. In een Employee Net Promoter Score (eNPS) is medewerkers gevraagd in hoeverre zij VGZ aanbevelen als werkgever. Dit gaf onder meer inzicht in loyaliteit, enthousiasme en trots. Ook is onderzocht waarom medewerkers onze organisatie wel of niet aanbevelen als werkgever. Genoemde redenen waren werksfeer en cultuur, visie en ambitie, leiderschap en ervaren werkdruk.

In totaal nam 58 procent van de medewerkers deel aan het onderzoek. De score bedroeg gemiddeld -1 op een schaal van -100 tot 100. Dit betekent dat het aantal medewerkers dat ons sterk aanbeveelt als werkgever nagenoeg in balans is met het aantal medewerkers dat ons niet aanbeveelt. Het betreft hier de eerste nulmeting met behulp van de eNPS. Na de tweede meting (in het voorjaar van 2017) stellen we het ambitieniveau voor 2017 vast.

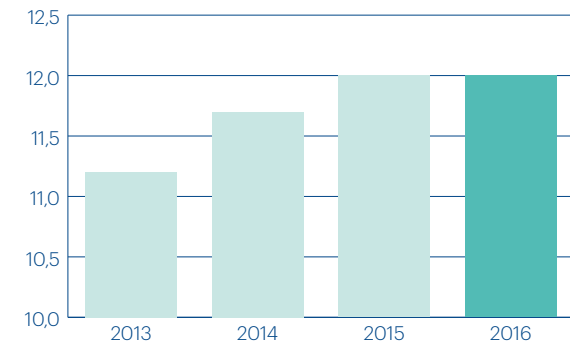
Leidinggevenden en medewerkers gaan begin 2017 – met behulp van actieplannen – samen aan de slag met de uitkomsten van het gehouden onderzoek. We willen de eNPS-score vier keer per jaar meten. Hiermee realiseren we op afdelings- en teamniveau inzicht in wat goed gaat en wat minder goed gaat, zodat we met passende maatregelen kunnen bijsturen.

## Respect leidt tot succes

Een belangrijke waarde is dat we elkaar met respect behandelen. Dit is ook 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. Medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag – zoals pesten, discriminatie of seksuele intimidatie – kunnen terecht bij vertrouwenspersonen. Ook is het mogelijk een klacht in te dienen bij de commissie ongewenst gedrag.

In 2016 spraken zeventien medewerkers met een vertrouwenspersoon. Bij de commissie ongewenst gedrag kwamen in 2016 geen klachten binnen.

## Gemiddeld aantal dienstjaren



Meer kengetallen zijn te vinden in bijlage E



## Medezeggenschap

Er is periodiek overleg met de Ondernemingsraad over de ontwikkelingen binnen onze organisatie. Iedere zes weken overlegt de afdeling HR met de raad over nieuwe beleidsvoornemens en ontwikkelingen op gebied van HR en arbeidsomstandigheden. Vier keer per jaar is er een formele overlegvergadering tussen de voltallige Ondernemingsraad en de RvB. Rond adviesaanvragen vonden door de Ondernemingsraad georganiseerde medewerkerssessies plaats. Deze bijeenkomsten werden goed bezocht.

In 2016 behandelde de OR de meerdere adviesaanvragen. Deze hadden hoofdzakelijk betrekking op door te voeren reorganisaties. Hiervan was sprake bij deze bedrijfsonderdelen:

- Divisie Data Care met het project Saturnus, inclusief een traject van outsourcing van het onderdeel Technisch Beheer;
- Divisie Zorg, met achtereenvolgens de adviestrajecten voor Plateau 1 en daarna voor de bedrijfsonderdelen Kwaliteit & Innovatie en Contractbeheer;
- Divisie Klantenservice & Operaties met de trajecten Generieke Backoffice Plateau 3 en Klantadministratie;
- Voor de Staven: Financiën, Risk Compliance & Veiligheidszaken en Juridische Zaken & Bestuurssecretariaat en Corporate Communicatie.

Een van de grootste adviestrajecten in 2016 was de wijziging bij Data Care, voor het voorgenomen besluit tot outsourcing van de afdeling Functioneel Beheer. De Ondernemingsraad formuleerde hiervoor de klankbordgroep die intensief en op een constructieve wijze samenwerkte met alle partijen om tot een weloverwogen advies te komen. De Ondernemingsraad formuleerde in de diverse adviezen aanbevelingen en aandachtspunten. Deze zijn door de bestuurders overgenomen. De adviesaanvragen kregen hierdoor een positief advies van de raad. Naast de adviezen rond reorganisaties, kwam de Ondernemingsraad met een positief advies inzake het Eigen Risicodragerschap Ziektewet. Dit betekent dat wij met ingang van 1 juli 2016 eigen risicodragers zijn van het risico voor de Ziektewet.

In 2016 is één instemmingsverzoek behandeld, namelijk uitbreiding van de lijst met functies die onder de werkingssfeer van ons beleid rond privébeleggingen vallen. De Ondernemingsraad houdt tweemaal per jaar een informele bijeenkomst met leden de RvB en RvC. In deze zogeheten

thema-overleggen komen op een informele manier onderwerpen aan de orde die zowel door de Ondernemingsraad als de Raad van Commissarissen zijn ingebracht. In 2016 waren de onderwerpen: 'rol, taken en verantwoordelijkheden RvC' plus 'het Nederlandse zorgveld en de invloed op Coöperatie VGZ'.



*Boven van links naar rechts: Dick van den Berg(voorzitter), Hugo Bongers, Carola Snackey-van Mook, Edwin Romijn en Wil Berendsen*

*Onder van links naar rechts: Joyce Alidjan, Christien van Dijk (ambtelijk secretaris), Arno Krooshof, Kristel Zandbergen, Saskia Feron-van Ingen(vice-voorzitter), Jan Wertenbroek en Bart Thielen. Niet op de foto: Kim van Rootselaar en Pascal Bougie.*

## VGZ Zorg app

**Ontzettend leuk! Dat was in 2016 mijn ervaring toen ik als klant van VGZ kon meewerken aan de ontwikkeling van de VGZ Zorg app. Het spreekt echt voor VGZ dat de organisatie klanten op deze manier betreft bij de ontwikkeling van een nieuw product. Samen met andere klanten kon ik mijn suggesties en ideeën echt bij jullie kwijt, en het leidde tot een mooi resultaat in de vorm van de VGZ Zorgapp.**

Ik ben sinds een jaar of twintig klant van VGZ. Ik was er destijds via mijn werkgever verzekerd. In 2016 vroeg VGZ mij om mee te denken over de VGZ Zorg app, omdat ik als klant regelmatig de online MijnOmgeving van VGZ bezocht. Daar merkte ik bijvoorbeeld al snel dat het inloggen met een DigiD-code niet klantvriendelijk is. Om van de app gebruik te maken, heb je die code nu maar één keer nodig. Dat werkt een stuk prettiger.

De cocreatie van de app verliep heel professioneel. Ik ben twee keer bij VGZ over de vloer geweest en heb dat als heel prettig ervaren. Medewerkers hadden echt aandacht voor onze inbreng. We konden al onze ideeën op tafel leggen, al bleken niet al onze wensen meteen haalbaar. Met de app kunnen verzekerden nu onder meer makkelijk hun declaraties indienen en de stand van hun eigen risico bekijken. Meer functies volgen nog, heb ik mij laten vertellen.

Toen de VGZ Zorg app eenmaal was gelanceerd, heb ik familie en vrienden er meteen op gewezen. Dat leverde enthousiaste reacties op, en terecht natuurlijk. In deze tijd van digitalisering is het natuurlijk heel goed om te kijken naar deze vorm van dienstverlening. VGZ was eerder al succesvol bezig met onder meer de mindfulness app. Wat mij betreft heeft VGZ straks één fantastische app die klanten in staat stelt om zowel administratieve zaken te bekijken, als bezig te zijn met bijvoorbeeld preventie. Je kunt ook denken aan een functie die gebruikers waarschuwt wanneer zij hun medicijnen moeten nemen.

Tijdens de bijeenkomsten vertelden medewerkers van VGZ ook iets over zinnige zorg. In mijn ogen vereenvoudigt VGZ met behulp van de app de administratieve rompslomp rond de zorg. En het doet mij goed dat ik daar in 2016 aan heb kunnen meewerken.



**“In deze tijd van digitalisering is het natuurlijk heel goed om te kijken naar deze vorm van dienstverlening”**

Eugèn Bruggeman, *klant*

## 11 Coöperatie VGZ en de maatschappij

**Onze primaire taak als maatschappelijke organisatie is de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg in Nederland te waarborgen. Dit doen we samen met veel partijen in de zorg, onder wie leden en zorgaanbieders. Daarmee is onze basistaak als zorgverzekeraar het fundament van ons MO-beleid.**

Andere MO-onderwerpen sluiten aan op deze strategie. We kiezen bewust voor een sociale impact en verbinding met de maatschappij. Dit doen we via onze rol als werkgever. We ondersteunen mantelzorgende medewerkers en werknemersvrijwilligers en we sponsoren sociale initiatieven. Daarnaast nemen we onze verantwoordelijkheid op het gebied van governance, compliance, milieu en duurzaam beleggen. We hanteren hiervoor onderstaand schema.

Sociaal		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zinnige zorg</li> <li>• Sociaal ondernemerschap: mantelzorgondersteuning, werknemersvrijwilligers, arbeidsmarktbevordering</li> <li>• Goed werkgeverschap</li> </ul>		
Economisch	Milieu	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zinnige zorg</li> <li>• Beleggen op een duurzame manier</li> <li>• Sponsoring maatschappelijke initiatieven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoord inkopen</li> <li>• Energieverbruik</li> <li>• Afvalbeheersing</li> </ul>	

### Maatschappelijk ondernemen

Maatschappelijk ondernemen loopt als een rode draad door onze bedrijfsvoering en dus ook door dit jaarverslag. Meer over specifieke thema's is te vinden bij de volgende hoofdstukken:

- Luisteren naar onze leden over betaalbare premie;
- Onze medewerkers over goed werkgeverschap;
- Corporate governance en risicomanagement over compliance en governance;
- Samen werken aan zinnige zorg;

### Verantwoordelijkheid voor materiele aspecten

De verantwoordelijkheid voor deze maatschappelijke onderwerpen is voor elk onderwerp op dezelfde manier belegd.

Het verantwoordelijke bedrijfsonderdeel stelt het beleid op:

- betaalbare premie door divisie Commercie,
- zorgkosten/zorgvernieuwing door divisie Zorg,
- goed werkgeverschap door Human Resources,
- compliance door Risk, Compliance, Juridische- & Veiligheidszaken,
- good governance door Corporate Affairs

De inhoudelijk verantwoordelijke divisievoorzitter of directeur dient beleid ter vaststelling in bij de RvB. Na vaststelling van het beleid en eventueel extra benodigde middelen, is het management verantwoordelijk voor de uitvoering. Periodiek evalueert de inhoudelijk verantwoordelijke het beleid – al

dan niet middels een KPI-rapportage – en legt deze evaluatie voor aan de RvB. De RvC wordt inhoudelijk bijgepraat op de onderwerpen waarop zij toezicht houden. Het gaat dan zowel over de totstandkoming van de strategie als over de resultaten (onder meer via de reguliere kwartaalrapportage).

### Beleggen op een duurzame manier

Als zorgverzekeraar gaan we om met veel geld. Zo ontvangen wij bijdragen vanuit de overheid, plus de premie en eigen bijdragen die onze leden betalen. Daarmee betalen wij de zorgkosten van onze leden. De ontvangsten en betalingen vinden niet allemaal op hetzelfde moment plaats. Het deel van het geld dat op korte termijn niet direct nodig is, zetten we kort uit. Het geld dat langere tijd aangehouden moet worden, beleggen we op een duurzame wijze.

### Waarom vermogen bij ons bedrijf?

Het hebben van vermogen hoort bij een verzekeraar. Het zorgt voor continuïteit voor onze leden; met een voldoende groot vermogen kunnen we de toekomstige declaraties blijven betalen, ook als de vraag naar zorg toeneemt. Wettelijk zijn we dit als zorgverzekeraar ook verplicht. Naast zinnige zorg, streven we vooral ook naar een blijvend goede en stabiele premie voor onze leden. Precies met dat doel zetten we een deel van het vermogen in. Ons beleggingsbeleid is erop gericht het vermogen te behouden. Met een beperkt risico proberen we rendement te behalen.

### Beleid

VGZ belegt het geld aan de hand van de vastgestelde risicokaders. Hierbij houden we rekening met onder meer de vereiste solvabiliteit (de wettelijke norm die aangeeft hoe groot ons vermogen moet zijn) en onze eigen risicobereidheid. Naast rendementsvereisten en risicokaders hanteren we ESG-criteria en interne criteria. Ook volgen we de Code Duurzaam Beleggen. Met dit beleid beleggen we op een verantwoorde en duurzame manier.

### Code Duurzaam beleggen

Beleggen op een duurzame manier betekent dat we ons spiegelen aan de Code Duurzaam Beleggen van het Verbond van Verzekeraars. Op [onze website](#) geven we dat beleid weer, plus de achtergronden die daarbij horen. Ook geven we daar weer aan welke artikelen van de code wij voldoen. Waar wij afwijken, leggen we uit waarom we dat doen. De belangrijkste afwijking van de code is dat we geen gebruik maken van stemrecht op effecten tenzij daar zwaarwegende redenen voor zijn.

### ESG-criteria

Voordat we bedrijven en instellingen opnemen in onze beleggingsportefeuille, toetsen we of zij voldoen aan onze ESG-uitgangspunten (Environmental, Social & Corporate Governance). Deze onafhankelijke toetsing vindt plaats op alle beleggingscategorieën. Zodra bedrijven in onze portefeuille zijn opgenomen, blijven we deze periodieke toetsen. De toetsing – ook wel ESG-screening genaamd – 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;
- respecteren van arbeidsrechten – volgens de vier fundamentele principes en rechten van de International Labour Organisation (ILO);
- respecteren van corporate governance standaarden – 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;
- geen controversiële wapens;
- geen tabak.

### Interne afweging

Bij het volgen van de Code Duurzaam Beleggen en het hanteren van de ESG-uitgangspunten in ons beleggingsbeleid, nemen we drie punten in overweging: is ons beleid praktisch uitvoerbaar, is het kostenefficiënt en kunnen wij hiermee een positieve bijdrage leveren aan een meer duurzame samenleving? Praktische uitvoering spreekt voor zich. Ook in ons bedrijf letten we op de kosten. De kosten van beleggingen zijn belangrijk, omdat geld dat wordt uitgegeven ten koste gaat van het rendement op het vermogen. Als verzekeraar vinden we instandhouding van ons vermogen van groot belang. Zo garanderen we immers de continuïteit van zorg en een goede premie. Onze beleggingen moeten daarop een positieve invloed hebben. Beleggen op een duurzame manier vraagt in onze ogen om een holistische benadering, waarin we voor- en nadelen genuanceerd afwegen om de impact op de samenleving te duiden. Ons streven is een meer duurzame samenleving. Zitten er in onze beleggingsportefeuille instellingen of bedrijven die in strijd handelen met deze uitgangspunten, dan gaan wij het gesprek aan. Wij spreken de RvB en de RvC van deze ondernemingen hierop aan en gaan met hen in gesprek over verbetering.

### Aanpassingen beleggingsbeleid in 2016

VGZ streeft met beleggingen continu naar verbetering van de portefeuille en het beleggingsproces. We volgen maatschappelijke discussies en ontwikkelingen, ook op het terrein van duurzaamheid. Als het past binnen de randvoorwaarden van een praktische uitvoering en een positieve bijdrage tegen minimale kosten, dan passen wij ons beleid aan zodat we gezamenlijk ons streven van duurzaamheid kunnen waarmaken.

Om ons rendement en onze risicoverhouding te verbeteren, pasten we ons beleggingsbeleid in december 2016 op meerdere punten aan.

- 1 Het eerste punt heeft te maken met beleggingsmandaten. Die mandaten zijn iets verruimd. De obligaties worden nu in euro's en deels ook in Amerikaanse dollars en Brits ponden aangehouden. Daarnaast mogen we een groter belang in bedrijfsobligaties aanhouden en hebben we het risico dat kan worden aangegaan iets verhoogd. Het valutarisico hierover wordt grotendeels afgedekt.
- 2 Het tweede punt heeft te maken met communicatie. We hebben de communicatie over ons beleggingsbeleid uitgebreid en meer transparant gemaakt. We hanteren een uitsluitingslijst die via [www.cooperatievgz.nl](http://www.cooperatievgz.nl) is in te zien. Wij streven daarbij niet naar een uitputtende uitsluitingslijst, maar beperken ons tot de bedrijven die potentieel wel in onze portefeuille zouden kunnen worden opgenomen als zij wel aan onze uitgangspunten zouden voldoen. Daarnaast maken we bekend met welke bedrijven we in dialoog zijn, wat het onderwerp is en wat de status is van de dialoog. In 2016 gingen we de dialoog aan met Volkswagen vanwege misleidende software in dieselmotoren.
- 3 Een derde en laatste punt is dat we ook melden als we in zwaarwegende omstandigheden wel gebruik maken van ons stemrecht. Daarbij geven we ook aan hoe ons stemgedrag is geweest. In 2016 maakten we geen gebruik van dat stemrecht.

## Ondersteuning voor mantelzorgers

Mantelzorg heeft zowel sociale als financiële impact. Mantelzorgers zijn cruciaal in het solidair houden van de zorg in ons land. Zij maken het voor steeds meer mensen mogelijk om langer thuis te wonen bij ouder worden of ziek zijn. Dit is belangrijk omdat mensen zelf liever thuis blijven wonen. Zonder mantelzorg zou de zorg minder persoonlijk en dichtbij zijn en zouden onze zorgkosten met zeven miljard euro per jaar stijgen.



Medewerkers programma 'ik Zorg voor jou' (een cocreatie met RTL4)

### Mantelzorg: van behoeften naar concrete ondersteuning

Als je voor iemand anders zorgt, moet je natuurlijk ook goed voor jezelf zorgen. Dat klinkt logisch, maar veel mantelzorgers vergeten juist voor zichzelf te zorgen. Eén op de tien raakt op deze manier naar eigen zeggen overbelast. Niemand heeft baat bij een overbelaste mantelzorgers; de mantelzorgers zelf niet, de persoon voor wie zij zorgen niet, de werkgever (vijf van de zes mantelzorgers hebben een betaalde baan) en de maatschappij als geheel niet. Overbelaste mantelzorgers kunnen zelf ziek worden en zorg nodig hebben. Met als resultaat niet langer een kostenbesparing, maar een extra kostenpost.

In 2015 brachten we de zorgbehoeften van 1.300 van onze mantelzorgende leden in kaart om te kijken hoe we mantelzorgers beter kunnen ondersteunen. Het bleek dat mantelzorgers niet goed weten waar ze praktische informatie kunnen vinden. Een deel van hen heeft het gevoel de regie over het leven kwijt te raken en ervaart meer stress en verminderde flexibiliteit. Deze conclusies komen overeen met wetenschappelijke onderzoeksresultaten. Daarnaast blijken veel mantelzorgers zichzelf niet te herkennen als mantelzorgers.

Met deze inzichten hielpen we hen in 2016 met het volgende:

- In januari 2016 vroegen we in het televisieprogramma 'Ik zorg voor jou' en in cocreatie met RTL4, aandacht voor overbelaste mantelzorgers. Presentator Peter van der Vorst ging samen met een professioneel zorgteam aan de slag om emotioneel en fysiek overbelaste mantelzorgers te ontlasten. Onze zorgadviseur Petra Kuijper was vast lid van het hulpteam en ondersteunde bij vragen over vergoedingen en zorg. Het programma bereikte per uitzending circa één miljoen kijkers. Zo leverde VGZ een positieve bijdrage aan de bewustwording rondom mantelzorg en de mogelijke oplossingen die er zijn.



#### Petra Kuijper, zorgadviseur bij VGZ

Petra is vanuit VGZ onderdeel van het hulpteam van 'Ik zorg voor jou'. Zij adviseert de mantelzorgers over de juiste verzekeringen, geeft ze inzicht in de vergoedingen en vertelt ze waar ze terecht kunnen voor de juiste zorg. Daarnaast worden de mantelzorgers ondersteund door een mantelzorgcoach van Mezzo en een familiecoach, gespecialiseerd in familie zorg waarbij mantelzorgers betrokken zijn.



waren bemoedigend; gemiddeld daalde het stressniveau van de deelnemers (9 procent minder piekeren over stress), waren ze minder gespannen (18 procent meer ontspannen gevoel) en waren ze 12 procent beter in staat een probleem aan te pakken. Sinds begin oktober bieden we dit programma aan alle mantelzorgers in Nederland aan.

[www.mezzo/dsd](http://www.mezzo/dsd).

- **De palliatieve box**, een **speciaal pakket** met producten en informatie die praktische hulp bieden aan mantelzorgers die iemand thuis verzorgen in zijn of haar laatste levensfase. Dit initiatief eindigde 2015 op de tweede plaats in de VGZ Voor Goede Zorg wedstrijd. Dit jaar hebben we 750 boxen in een pilot kosteloos ter beschikking gesteld aan VGZ-leden en thuiszorg- en ledenorganisaties.

- **WeHelpen**. Sinds 2014 sponsoren we dit landelijke op digitale platform, dat een ontmoetingsplek is voor hulpzoekenden, vrijwilligers en mantelzorgers op lokaal niveau.

#### Erkenning Werk en Mantelzorg

Eind 2015 is Coöperatie VGZ erkend als mantelzorgvriendelijke werkgever door de stichting Werk en Mantelzorg, die werkt in opdracht van het Ministerie van VWS. We ontvingen deze erkenning voor ons personeelsbeleid voor medewerkers met een mantelzorgtaak en de mantelzorgregelingen die deel uitmaken van onze cao.

Tijdens de jaarlijkse Dag van de Mantelzorg op 10 november, vroegen we aandacht voor de mantelzorgers onder onze medewerkers. Dit jaar legden we de focus op het vieren van de erkenning van medewerkers en gingen we in gesprek om de bewustwording nog beter op gang te brengen. Onze zorgadviseurs gaven onze verzuimpartner, Human Capital, een presentatie over de werkende mantelzorgers om deze beter te herkennen en te adviseren. Ook zijn vragen rondom dit thema opgenomen in een HR-enquête onder leidinggevenden en medewerkers.

- De **Mantelzorgtest**: sinds september vragen we op onze website aandacht voor dit thema en roepen we leden op deel te nemen aan deze test. Tot 31 december hebben meer dan 13.000 deelnemers de test ingevuld. Veel leden weten niet dat ze mantelzorger zijn, dus draagt deze test bij aan hun bewustwording. Pas wanneer je weet dat je mantelzorger bent, kan je gerichte hulp vragen en krijgen.
- **Zorgadvies en vervangende mantelzorg**. Via onze gratis telefonische mantelzorglijn helpen onze zorgadviseurs mantelzorgers hun weg vinden naar de informatie en ondersteuning die zij nodig hebben. Tien adviseurs volgden de post HBO-opleiding Mantelzorgmakelaar. Daarnaast bieden we vervangende mantelzorg in onze aanvullende vergoedingen.
- **Do Something Different** – Zorg voor Jezelf (DSD). Samen met MedicInfo en MEZZO, de landelijke belangenbehartiger voor mantelzorgers, hielden we een landelijke DSD-pilot met meer dan 100 mantelzorgers. De deelnemersresultaten

#### Werknemervrijwilligers

In 2016 voerde VGZ tien werknemervrijwilligersprojecten uit in samenspel met 147 medewerkers en lokale partners. In totaal bereikten we 663 minder mobiele ouderen of mensen met een beperking direct met projecten, zoals een wandeling met jong dementerenden van de ZorgGroep Venlo. Voor de tiende keer organiseerden we projecten rondom de jaarlijkse NLDoet dagen, en voor de vierde keer organiseerden we Prokkel-projecten zoals de huifkartocht voor cliënten met een multivoudige beperking van SIZA zorgcentrum in Arnhem. Dit jaar zijn minder projecten uitgevoerd en minder medewerkers geactiveerd dan vorig jaar. Deze aantallen variëren van jaar tot jaar. Het aantal projecten is afhankelijk van zowel de beschikbaarheid van onze maatschappelijke partners en hun cliënten, als die van onze medewerkers. Soms is er minder persoonlijke begeleiding nodig vanwege de activiteit zelf, zoals bijvoorbeeld een clownbezoek aan een aantal klassen van een BSO-school (Basis Speciaal Onderwijs). Soms hebben we juist 1-op-1 begeleiding nodig – en dus meer vrijwilligers – voor bijvoorbeeld activiteiten voor minder mobiele ouderen. In 2016 was ook de verhuizing van arbeidsplaatsen vanuit Gorinchem naar Eindhoven en Arnhem van invloed op het aantal projecten. De vrijwilligersprojecten in Gorinchem zijn in het voorjaar van 2016 stopgezet. Samen met de vaste lokale partners is een groot gezamenlijk afscheidsproject georganiseerd voor cliënten van Syndion en zorginstelling Steijndeld.

NLdoet. 11 en 12 maart 2016.

Doe mee met de grootste vrijwilligersactie van Nederland.

**Oranje Fonds**  Brengt ons bij elkaar.  
voor sociale initiatieven

## Maatschappelijke sponsoring

VGZ ondersteunt per jaar enkele maatschappelijke initiatieven met een financiële bijdrage. Een deel hiervan wordt gekoppeld aan onze vrijwillige inzet om het maatschappelijke rendement te verhogen. Daarnaast steunen we de kwetsbaren in de maatschappij en helpen we leden en medewerkers goede doelen te ondersteunen.

In 2016 sponsorde VGZ voor de vierde keer de jaarlijkse Gouden Prokkel prijs 'In de Samenleving'. Die prijs is gericht op de positieve bijdrage en integratie van mensen met een verstandelijk beperking. Ook namen we zelf actief deel aan de landelijke Prokkel week, waarbij we mensen met een verstandelijke beperking faciliteren in actieve deelname aan de samenleving, bijvoorbeeld door een ontmoetingsactiviteit of door het volgen van ééndaagse werkstage bij een bedrijf of gemeente.



## Eindejaardonaties 2016

### Doe mee met jouw goede doel!



Andere projecten die onze organisatie in 2016 sponsorde met zowel een financiële als een actieve bijdrage:

**De Helden van de 100ste Nijmeegse Vierdaagse.** Honderd leden, niet-leden en medewerkers van onze coöperatie liepen vier dagen mee om geld in te zamelen voor een zelfgekozen goed doel. In totaal haalden ze 34.438 euro op. Wij hielpen de helden het beste uit zichzelf te halen, voor en tijdens de Vierdaagse. [www.vgz.nl/vierdaagse](http://www.vgz.nl/vierdaagse)

**Reanimatie Taskforce QRS (Arnhem en Eindhoven).** Medische studenten gaven reanimatiecursussen op middelbare scholen in de regio Nijmegen. Tijdens de landelijke BHV-dag (Bedrijf Hulp Verlening) trainden de studenten ook 42 van onze medewerkers.

### Overige sponsoring in 2016

- De Care Clowns: speciaal getrainde clowns bezoeken en leggen contact met dementiepatiënten op gesloten afdelingen in verpleeghuizen;
- Respijtzorgactiviteiten voor jonge mantelzorgers op lokaal en regionaal niveau (acht projecten);

- Ome Joop Tour zomeractiviteiten voor kinderen in de regio Arnhem;
- De Cirkel theater tickets voor VGZ-klantenrelaties en mantelzorgers in de regio Arnhem;
- Eindejaardonaties: onze medewerkers hebben in november 35 goede doelen aangedragen. Begin december stemden 1010 medewerkers (veertig procent van alle medewerkers) op hun favoriete doel. De tien doelen met de meeste stemmen ontvingen in totaal tienduizend euro. De Stichting ALS kreeg met de meeste stemmen de top prijs van 2.500 euro.
- Verschillende sponsoractiviteiten door de Ledenraad.

### Sponsoring Samenwerking

In 2016 zijn we gestart met een integraal sponsorbeleid dat een maatschappelijke impact heeft en bijdraagt aan onze merkbekendheid en de relatie met onze leden. Deze gezamenlijke sponsoring draagt merkbaar bij aan onze missie en reputatie. Dit jaar hebben we ook een start gemaakt met de gezamenlijke uitvoering van Do Something Different – Zorg voor Jezelf (DSD) voor mantelzorgers. Dit initiatief gaat in 2017 door.

## Bevorderen van de arbeidsmarkt

### Mensen helpen met een baan

Samen met Arcus College en MOED Management leiden wij twaalf kandidaten met een WW-uitkering op tot klantadviseur, inclusief de vereiste opleiding WFT-zorg (Wet Financieel Toezicht, module zorg). De kandidaten begonnen in 2016 met een opleiding van een jaar, waarvan ze acht maanden praktijkervaring opdoen bij onze Klantenservice. Tijdens deze acht maanden krijgen ze een arbeidsleerovereenkomst via Manpower. Op die manier zijn ze dus niet meer afhankelijk van een uitkering. Klik [hier](#) voor een toelichting van onze activiteiten als het gaat om gender equality.

### Samen voor een beter milieu

In onze organisatie vinden we milieubewust ondernemen belangrijk. Daarbij leggen we de nadruk op het verminderen van negatieve milieueffecten in plaats van op het compenseren ervan. We verminderen de druk op het milieu door steeds efficiënter en duurzamer om te gaan met onze huisvesting, ons energiebeheer steeds beter in te richten en minder afval te produceren. Ons doel is milieuneutraal<sup>1</sup> te opereren. In de komende jaren werken we hieraan met hulp van de CO2-prestatieladder. Zo inventariseren we welke milieumaatregelen goed werken en hoe we die maatregelen inbedden in ons organisatie en werkprocessen.

De CO2-Prestatieladder is een duurzaamheidsinstrument met als doel de CO2-reductie in bedrijven substantieel te verhogen. Als CO2-managementsysteem vereist het continue verbetering van inzicht, verdere CO2-reductiemaatregelen, communicatie en samenwerking in de bedrijfsvoering. In het uitvoeren van projecten, maar ook in de keten. De CO2-Prestatieladder kent vijf niveaus, opklimmend van 1 naar 5. Per niveau zijn eisen gedefinieerd die worden gesteld aan de CO2-prestatie van het bedrijf en zijn projecten.

<sup>1</sup> Milieuneutraal betekent dat eventuele uitstoot of ander milieuvervuiling door dezelfde bron gecompenseerd wordt zodat er per saldo geen negatieve effecten zijn op het milieu.

## Duurzame huisvesting

Eind 2016 telde Coöperatie VGZ verspreid over het land vier grotere locaties en een satellietkantoor. We streven naar verdere verduurzaming van onze huisvesting. Uitgangspunten daarbij zijn dat de huisvesting de werkprocessen optimaal ondersteunt en de kosten marktconform zijn. We nemen concrete stappen om onze huisvesting nog efficiënter te maken. Zo besloten wij in 2015 om ons kantoor in Gorinchem uiterlijk in 2018 te sluiten. Vooruitlopend daarop verhuisden de eerste afdelingen in 2016 van Gorinchem naar ons hoofdkantoor in Arnhem. In 2016 hebben wij bovendien onze locatie Alkmaar gesloten en een kleiner satellietkantoor betrokken.

Veel van onze panden zijn ingericht met duurzame materialen. Bij vervanging zijn duurzaamheidscriteria belangrijk en standaard opgenomen in het programma van eisen. Voorbeelden van gebruik van duurzame materialen zijn:

- bewegingssensoren en energiezuinige verlichting in diverse panden;
- gebruik van bamboe voor de vloerafwerking in onze kantoren in Arnhem en Eindhoven en het gebruik van bamboe in alle bureaus in ons Arnhemse kantoor. Bamboe is een van de meest duurzame materialen voor harde vloerafwerking;
- tapijt van volledig gerecycled materiaal in onze kantoren in Arnhem, Eindhoven, Alkmaar en Gorinchem.

In mei 2016 is het laatste deel van het pand in Arnhem opgeleverd en in gebruik genomen. Dit gedeelte is ingericht aan de hand van het flexibele kantoorconcept, waarin het thema vitaliteit centraal staat. Er is vooral met praktische en duurzame oplossingen gewerkt. Veel elementen in de inrichting zijn tweedehands of zelfs derde- of vierdehands. Verder telt het pand diverse watertappunten van [Join the Pipe](#). Zo leveren we een bijdrage aan de financiering van schoon drinkwater in ontwikkelingslanden.



**vgz** [jointhepipe](#)

**DRINK TAP WATER AND**

[jointhepipe](#)  
**KRAANWATERFLES**

Reusable • Easy to brand • Buy one, give one

**HELP THOSE WITHOUT!**

**WATERFLESJE KOPEN OF BIJ ELKAAR SPAREN?**  
Vraag er naar in het restaurant

Join the Pipe is de eerste community van kraanwaterdrinkers met als droom een eerlijke verdeling van drinkwater in de wereld.

Voor elke geplaatste Join the Pipe in Nederland wordt ook in Afrika een waterpunt gerealiseerd.

Voor elke verkochte fles in Nederland krijgt ook een schoolkind in Afrika een fles.

Water drinken hier is dus niet alleen enorm vitaal, maar draagt ook bij aan een betere wereld.



*Het kantoor in Arnhem heeft diverse watertappunten van Join the Pipe. Zo leveren we een bijdrage aan de financiering van schoon drinkwater in ontwikkelingslanden.*

















### Zuinig met energie

We kopen energie in via een collectief inkoopcontract op basis van certificaten van elektriciteit die afkomstig is van waterkracht. Alle elektriciteit van VGZ is afkomstig uit waterkracht. In Arnhem vindt energiebesparing plaats door gebruik te maken van warmte- en koudeopslag (WKO) in de bodem. In de zomer gebruiken we het koele grondwater om het gebouw te koelen. Opgewarmd water slaan we op in de bodem totdat het in de winter bruikbaar is om het gebouw te verwarmen. WKO is een duurzame techniek die beter is voor het milieu en helpt om energiekosten te besparen. Met deze techniek realiseerden we in 2016 een reductie van circa 80.000 kilogram CO2-uitstoot ten opzichte van een conventionele verwarmings- en koelinstallatie<sup>2</sup>. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de WKO in Arnhem.







### Warmte -koude opslag (WKO)

2013 Warmte in GJ	2013 Koude in GJ	2013 Vermeden CO2-uitstoot
 1.184	 657	 657
<b>2014</b>  1.048	<b>2014</b>  660	<b>2014</b>  660
<b>2015</b>  1.320	<b>2015</b>  63	<b>2015</b>  63
<b>2016</b>  1.727	<b>2016</b>  984	<b>2016</b>  984

<sup>2</sup> Aan de hand van de koude- en warmteafname kan worden geschat wat de CO2-uitstoot van een conventionele verwarmings- en koelinstallatie zou zijn geweest. Als conventionele installatie hebben we cv-ketels 28,5 MJ/Nm<sup>3</sup> warmteopbrengst en een koelmachine (SPF van 4,0) genomen. De vergelijking met een conventionele installatie geeft dus de CO2-besparing van de WKO-installatie weer.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van het energieverbruik van de overige locaties van VGZ.

### Verbruiksgegevens

2014 Electra (kWh)	2014 Electra (CO2)
 5.230.000	 2.380
2015	2015
 5.237.000	 2.380
2016	2016
 4.421.000	 2.010

Door steeds efficiënter om te gaan met onze m<sup>2</sup> zijn we in 2016 in staat geweest om het energieverbruik te reduceren. Op de locatie Eindhoven hadden we in 2016 een lager energieverbruik door een grondig onderzoek naar het klimaatsysteem en door hier actie te ondernemen, zoals het aanpassen van kloktijden en in gebruik nemen van een energiebesparende ketel. Door het inzetten van deze slimme meters hebben we in 2016 een beter inzicht verkregen in het energieverbruik op onze locaties. Daarnaast hebben we eind 2016 hebben een start gemaakt met de CO2 prestatieladder (niveau 3). Met de CO2-Prestatieladder wil VGZ het energieverbruik en de CO2-uitstoot verminderen. Eind 2016 zijn we gestart met het analyseren van gegevens. In 2017 bepalen we de doelen en maatregelen op basis van een adviesrapport.

### Slimmer Werken

In Eindhoven wordt het Slimmer Werken gefaseerd ingevoerd. We werken in ons hoofdkantoor (sinds 2009) en op het satellietkantoor in Alkmaar (per 2016) volgens het concept Slimmer Werken, een vorm van verduurzaming van onze huisvesting. Hiermee faciliteren we collega's om onafhankelijk van tijd en plaats te werken. Buiten het positieve effect op de beheerskosten zijn de meest positieve milieu-effecten:

- afname van het aantal vierkante meters per werkplek;
- minder werkplekken en vierkante meters zijn nodig door een delingsgraad van 0,7 werkplek per FTE. Dit betekent een realisatie van 30 procent minder vierkante meters en werkplekken bij een gelijkblijvend aantal medewerkers;
- we werken papierarm;
- een besparing op CO2 uitstoot door een lager energieverbruik en door vermindering van verkeer en transport (door de inzet van moderne technieken als digitaal vergaderen).

## Afval reduceren en recyclen

In 2015 contracteerde VGZ één leverancier voor alle afvaldiensten, met het doel het afvalbeheer in 2016 verder in te richten. Deze nieuw gecontracteerde leverancier werkt honderd procent CO2-neutraal. Door hergebruik van materialen en energiewinning verbruikt deze leverancier minder fossiele grondstoffen, met een beperking van de CO2-uitstoot als positief gevolg. In 2016 is vooral meer inzicht gecreëerd in de afvalstromen van alle locaties. We voerden een afvalscan uit en begonnen ook een onderzoek naar de mogelijkheden om afval verder te reduceren en te recyclen. Om restafval nog verder te reduceren, vertalen we de resultaten van de afvalscan in 2017 in concrete maatregelen.

## Afvalstroom

### 2015 Hoeveelheid afval (ton)\*

papier en karton	glas	bedrijfsafval	Totaal
 71	 24	 73	 168

### 2016 Hoeveelheid afval (ton)\*

papier en karton	glas	bedrijfsafval	Totaal
 70	 4	 75	 149

\*Overzicht cijfers afvalstromen locaties VGZ 2015 en 2016

De afvalstromen papier/karton, vertrouwelijk papier, kunststof en glas worden gerecycled. Het overige bedrijfsafval wordt verbrand waarbij energie wordt terug gewonnen. Hout afval wordt versnipperd en omgezet in energie.

## Leaseauto's

Bij VGZ stimuleren we milieuvriendelijk vervoer door het gebruik van fiets en het openbaar vervoer aan te moedigen. Ook zijn we terughoudend met het beschikbaar stellen van leaseauto's. Medewerkers die een auto nodig hebben voor hun werk, krijgen het advies om energiezuinige leaseauto's te rijden.



## Leertuin Drechtsteden

**Transmurale samenwerking in de zorg, dat is waarvoor Stichting Drechtzorg in het leven is geroepen. Samen met VGZ en de Drechtsteden werken we hieraan in de leertuin Drechtsteden. In 2016 hebben we vooral in de GGZ mooie stappen kunnen zetten, bijvoorbeeld door specialistische expertise aan wijkteams toe te voegen. Dit voorbeeld van slimme en zinnige zorg smaakt naar meer.**

Met Stichting Drechtzorg werken we als gezamenlijke zorgaanbieders al ruim zestien jaar aan verbetering van zorg en ondersteuning. Toen transitie in de zorg een actueel onderwerp werd, raakten we met steeds meer partners in gesprek. Partijen hadden moeite ergens middelen voor uit te trekken als de vruchten vervolgens elders werden geplukt. Bij Stichting Drechtzorg brengen we verschillende werelden van zorgverzekeraar, zorgaanbieder en gemeente bij elkaar.

Wij signaleren barrières en proberen ze samen te slechten. De leertuin Drechtsteden creëert hiervoor de ideale voorwaarden. We doen dit met VGZ, gemeenten en de ruim dertig zorgaanbieders die wij vertegenwoordigen. Samen maken we zorg slimmer en daarmee ook zinniger.

In de eerste fase van de leertuin keken we naar praktische oplossingen voor concrete belemeringen, het laaghangende fruit. In de tweede

fase van de leertuin naar wat grotere innovaties: kunnen bestaande processen slimmer en zinniger en in hoeverre staat de huidige wet- en regelgeving daarbij in de weg. Dan is het aan ons die wetgeving eventueel ter discussie te stellen.

Als het gaat om besparingen, proberen we het bekende vliegwiel op gang te brengen door behaalde besparingen elders te investeren, met nog méér besparing als resultaat. Door transmurale te werken met de financiers, zijn die besparingen voor ons allemaal.

Ook voor patiënten, natuurlijk. Zij merken op termijn de effecten, doordat de zorg die écht nodig is, altijd direct en dichtbij beschikbaar is. Aan de andere kant maken we werk van preventie en bewustwording op het gebied van gezondheid. De oplossing voor een gezondheidsprobleem is niet altijd medicatie en zorg. We kunnen ook met minder zorg en andere oplossingen af.

Dat sluit goed aan bij de visie van VGZ over zinnige zorg. Het is heel leuk met VGZ samen te werken aan vernieuwing in de zorg. De open houding is daarbij kenmerkend. We werken tot in ieder geval 2020 nauw samen in de leertuin Drechtsteden. We hebben al mooie resultaten behaald, die we elders kunnen opschalen.

In 2017 richten we ons onder meer op de ouderenzorg, die nu hoog op de agenda staat. We maken er samen met VGZ en andere partners in de leertuin Drechtsteden graag werk van.



**“Het is heel leuk met VGZ  
samen te werken aan  
vernieuwing in de zorg”**

*Janet Vos, Stichting Drechtzorg*

## 12 Corporate Governance & 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 en interne reglementen voor elk statutair orgaan. Wij volgen de principes en best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code, ook wel bekend als Code Tabaksblatt, 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 divisieoverstijgende onderwerpen. Daarnaast zijn er divisie managementteams (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 zogenaamde governancebodies als horizontale overlegorganen voor de afstemming tussen divisies. Governancebodies richten zich op een specifiek aandachtsgebied, zoals strategische veranderingen, premie en zorgkosten. Naast de voorzitter van het overleg - een divisievoorzitter - zitten in deze governancebodies ook directeuren die het aandachtsgebied als primaire verantwoordelijkheid hebben of een divisie vertegenwoordigen.

### 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 vier commissies, die het toezicht door de RvC op de RvB voorbereiden, met de volgende taakvelden:

Auditcommissie	Risicocommissie	Remuneratiecommissie	Selectie- en benoemingscommissie
De financiën, de toepassingen van de informatie- en communicatietechnologie en de rol en het functioneren van de interne auditfunctie en de externe accountant	Het risicomanagementbeleid en de uitwerking daarvan in de interne risicobeheersings- en controlesystemen.	De bezoldiging voor de RvB en de RvC en het beloningsbeleid van Coöperatie VGZ	De selectie, benoeming en geschiktheid van de leden van de RvB en de RvC.

### Ledenraad

De Ledenraad heeft als statutaire taken en bevoegdheden de benoeming van de leden van de RvB 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 2016 bestond de Ledenraad uit 36 personen, verdeeld over vier regionale raden van advies. In de samenstelling wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling als vertegenwoordiging van onze leden. Jaarlijks evalueren de raden van advies het eigen functioneren en de samenwerking met de RvB en RvC. Op 1 januari 2016 traden elf nieuwe leden toe tot de Ledenraad.

In het [verslag van de Ledenraad](#) is meer te lezen over de activiteiten van de Ledenraad.

## Ledenraad 2016 met voorzitter

Overzicht samenstelling in 2016



### Noord-Oost

Mevrouw I.E.M. Austie  
Mevrouw G. Benthem  
De heer J.C. Caljouw  
Mevrouw G.G. Dokter  
De heer M.J.T. van Heeswijk  
Mevrouw M. Mengerink  
De heer J.W.M. Reijers  
Mevrouw J.G. Vlietstra  
De heer A. Wagenaar

### Zuid-Oost

De heer A.R.J.H. Caris  
De heer J.H.G.M. Daamen  
Mevrouw G.W.M. Degen - Jansen  
De heer F.J.M. van Delft  
Mevrouw A.W.Q.M. van Hoof  
De heer W.M.H. Nieuwdorp  
Mevrouw C. Peijnenburg  
Mevrouw P. Sijpkens  
Mevrouw J.W.E.C. Verhoeven-van den Berg

### Noord-West

Mevrouw I.E.M. Austie  
Mevrouw C.G.J. Breuer  
Mevrouw J.M.A. Jong  
Mevrouw J.C. Koomen-Boer  
Mevrouw E.B. Koster  
De heer L.A.E.S. Loor  
Mevrouw A.C. Ros  
De heer E. Schipaanboord  
De heer J.A.M. de Waal  
De heer T. van der Zee

### Zuid-West

De heer P.A.J.M. Clabbers  
Mevrouw G. Elferink-ten Hoeve  
De heer R. Geever  
De heer P.A.J.M. Hectors  
De heer F.A.J. van Moorsel  
Mevrouw S.I.A. Plaisier  
De heer B. Post  
De heer N. de Waard  
Mevrouw A. van Zijl-Hoek

## Risicomanagement en compliance

We vinden beheerste bedrijfsvoering van groot belang. Verantwoord omgaan met risico's en wet- en regelgeving behoudt en verhoogt namelijk het vertrouwen van onze belanghebbenden. Een beheerste bedrijfsvoering draagt

ook bij aan het realiseren van organisatiedoelen door het verschaffen van meer zekerheid. We gebruiken het three lines of defence model als basis voor een beheerste bedrijfsvoering (zie figuur hieronder).

## Het Three lines of defence model

Naast een risicomanagementstrategie, -inrichting en -systeem is een risicobewuste cultuur van belang voor een beheerste bedrijfsvoering. De risicobewuste cultuur stimuleren we in de dagelijkse bedrijfsvoering door verschillende 'soft controls'. Zo krijgt elke nieuwe medewerker een introductie in de werking van het risicomanagementsysteem en heeft VGZ een [gedragscode](#) waarin bepalingen over verantwoord gedrag zijn opgenomen. Daarnaast hebben alle leidinggevenden, klant-contactmedewerkers 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, privacy en integriteit via bewustzijnsacties.

## Risicomanagement en in control

Wij beschouwen 'in control' zijn als een essentieel onderdeel van effectief management. Ons risicomanagementsysteem is er op gericht risico's binnen de bestaande processen op een efficiënte en effectieve wijze te beheersen, binnen de grenzen van de [risicobereidheidsstatements](#). Hierbij brengen we focus aan door vanuit de strategische doelen de nadruk te leggen op de strategische risico's en binnen de bedrijfsonderdelen op de tactische risico's. Ondersteunend bij de beheersing zijn de kaders zoals deze vastliggen in ons Beleid Interne Beheersing. Ieder kwartaal geven alle verantwoordelijke managers en directeuren van de staf-, bedrijfsonderdelen en divisies een interne in control-verklaring af. Daarin leggen zij verantwoording af aan respectievelijk de divisievoorzitter en de Raad van Bestuur over de effectiviteit van de interne beheersing (van hun organisatie-eenheid). De Raad van Bestuur geeft jaarlijks een verklaring over de interne beheersing af in het maatschappelijk jaarverslag. Deze coöperatie brede verklaring is opgenomen in [bijlage A](#).

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

### Raad van Bestuur

#### 1<sup>st</sup> line of defence

- Dagelijks managen van risico's conform VGZ richtlijnen
- Verantwoordelijk voor de 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

#### 2<sup>nd</sup> line of defence

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

#### 3<sup>rd</sup> 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

### Continu verbeteren

Wij verbeteren het risicomanagementproces voortdurend, zodat de interne beheersing steeds sterker verankerd is in onze bedrijfsvoering. VGZ ontwikkelt het risicomanagementproces naar een duurzame fase in 2017 aan de hand van, het in 2014 ontwikkelde, groeiemodel 'In Control'. In deze duurzame fase opereren de organisatie-eenheden proactief op het gebied van risicomanagement en compliance.

### Strategische risico's van VGZ

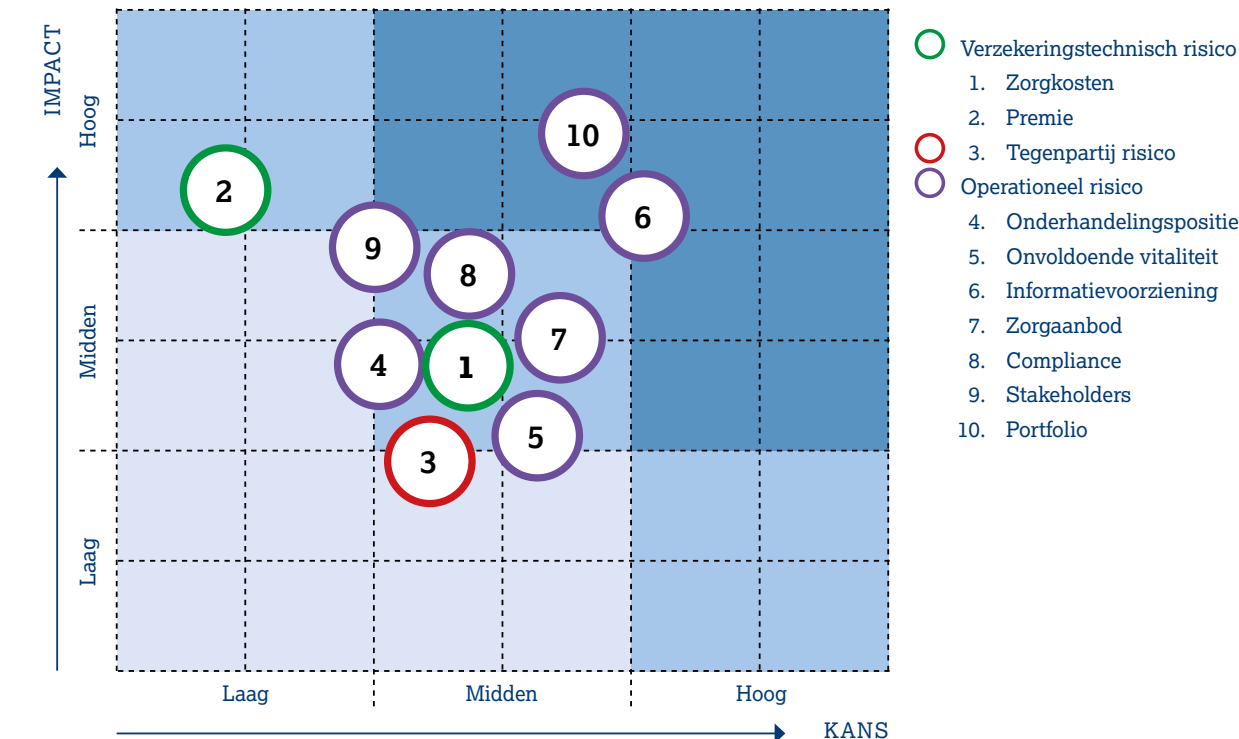
Onze strategie is voor de middellange termijn uitgewerkt in het **middellange termijnplan** (MTP). Door ons op drie pijlers te richten, te weten kosten, reputatie en leiderschap, willen we onze doelstelling behalen. Deze pijlers brengen ook strategische risico's met zich mee, die we beheersen. VGZ volgt deze pijlers door middel van een tiental strategische risico's. De hieronder beschreven risico's zijn ingedeeld volgens de Solvency II categorieën. Hieronder volgt een toelichting op deze strategische risico's. De ingeschatte kans en impact van de strategische risico's ultimo 2016 is schematisch weergegeven in de nevenstaande figuur.

### Verzekeringstechnische risico's

Verzekeringstechnische risico's hebben betrekking op de kans dat de verzekeringspremies van VGZ te laag zijn om alle zorgkosten van onze leden te dekken. VGZ onderkent twee strategische verzekeringstechnische risico's:

#### 1. Zorgkosten

De premies van de basisverzekeringen van VGZ zijn grotendeels gebaseerd op een inschatting van het toekomstige modelresultaat. Het modelresultaat is het verschil tussen de zorgkosten die onze leden gedurende het jaar maken en de bijdrage die we uit het vereveningsfonds van de overheid hiervoor ontvangen plus de premies die we van onze verzekerden ontvangen.. De inschatting van het modelresultaat is met verschillende onzekerheden omgeven, waarvan de ontwikkeling van de zorgkosten de belangrijkste is. Als we het model-



Ontwikkeling kans & impact strategische risico's gedurende 2016

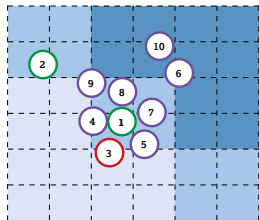
resultaat onjuist inschatten, riskeren we dat we een te hoge of juist een te lage premie in de markt zetten.

VGZ beheerst dit risico door nauwkeurige zorgkostenprognoses op te stellen, onder meer op basis van gedeclareerde zorgnota's, gemaakte contractafspraken met zorgverleners en ontwikkelingen in de markt. Hier wordt eveneens gebruik gemaakt van plafondaafspraken. Het is echter onmogelijk om alle onzekerheid uit de prognose weg te nemen. Zo is er in het afgelopen jaar een onverwachte stijging van de uitgaven aan dure medicijnen geconstateerd. Op basis van deze en andere ontwikkelingen hebben we onze zorgkostenprognose aan-

gescherpt. Hiermee is dit risico in 2016 beheerst geweest.

#### 2. Premie

VGZ is actief in een competitieve markt waarin sterk op prijs wordt geconcurrerd. Naast de effectiviteit van de zorginkoop spelen daarbij beheerskosten, distributiekanaalen, rendement op beleggingen en de aanwezige reserves een belangrijke rol. Onze concurrenten kunnen andere afwegingen maken bij de inzet van deze instrumenten. Als dit leidt tot een ongunstige premiestelling van VGZ, kan ons klantenbestand zich negatief ontwikkelen.



We willen onze leden een zo competitief mogelijke en langjarig stabiele premie bieden. Daarom beheersen wij dit risico door het inkopen van de juiste zorg, het verder vereenvoudigen van onze distributiestructuur en het reduceren van beheerskosten. In 2016

hebben deze maatregelen geleid tot concurrerende premies voor onze belangrijkste portfolio's.

Voor 2017 beperkt VGZ de premiestijging tot € 5,00 per maand, dat is een stijging van 4,6%. De basisverzekering VGZ Ruime Keuze komt daarmee op € 112,95 per maand. De stijging is mede beperkt dankzij onze inzet op Zinnige Zorg. VGZ geeft 335 miljoen euro terug uit haar reserves. Hiermee voorkomen we dat de premie per maand ruim € 8,00 meer zou kosten. Zo houden we onze premie betaalbaar voor onze leden. Om het totale verzekeringstechnische risico in 2017 nog beter te bepalen ontwikkelt VGZ een rekenmodel dat wordt opgenomen in het Eigen Kapitaal Model.

Voor VGZ is het verzekeringstechnische risico het grootste financiële risico en dit betreft de onderdelen zorgkosten en premie. Naast de verplichte risicobuffers die vanuit de Solvency II berekening komen heeft VGZ interne grenzen gesteld die niet overschreden mogen worden. Voor 2016 heeft VGZ een grens van € 360 miljoen voor het verzekeringstechnische risico aangehouden. In 2016 hebben zich een aantal ontwikkelingen voorgedaan die initieel niet waren voorzien. De zorgkostenprognose is hierop bijgesteld. De benoemde bedragen betreffen de afwijking op de begroting.

In totaal is het premie-schade resultaat € 141 miljoen hoger uitgekomen dan begroot. Het verzekeringstechnisch resultaat op het huidig jaar is € 31 miljoen lager uitgekomen en wordt met name veroorzaakt door de lagere resultaten op

de aanvullende verzekering (€34 miljoen lager dan begroot). Het verzekeringstechnisch resultaat op oudere jaren bedroeg € 172 miljoen positief. De afwikkeling van de zorgkosten van voorgaande jaren met ziekenhuizen en GGZ-instellingen heeft dit positieve resultaat opgeleverd omdat er uiteindelijk minder zorgkosten bij VGZ zijn gedeclareerd dan bij het opmaken van de jaarrekening 2015 was verwacht. De risicobereidheidsgrens is in 2016 niet overschreden.

### Tegenpartijrisico

#### 3. Het tegenpartijrisico

Het tegenpartijrisico betreft het risico dat partijen hun betalingsverplichtingen aan Coöperatie VGZ niet kunnen voldoen. Bij VGZ speelt het tegenpartijrisico vooral bij zorgverleners die voorschotten/overbruggingsfinanciering ontvangen. Daarnaast bieden we aanbetalende leden laagdrempelige betalingsregelingen. Sinds 2016 bieden we onze leden tevens de mogelijkheid om het eigen risico gespreid te betalen.

Naast de verplichte risicobuffer vanuit de Solvency II berekening heeft VGZ interne grenzen gesteld die niet zonder risico-afweging, overschreden mogen worden. Het beleid van VGZ is erop gericht om vorderingsposities te voorkomen. Ondanks genomen maatregelen komt het bij de zorgaanbieders voor dat de vorderingspositie hoger is dan de lopende behandelingen. De signaleringsgrens van € 30 miljoen is in 2016 overschreden. Het betreft hier overschrijdingen waarbij vooraf een bewuste (risico)afweging heeft plaatsgevonden. Voor 2017 blijft het risico op tegenpartijen bestaan. Naar aanleiding van signalen in de markt, waarbij zorgaanbieders (o.a. V&V/GGZ) aangeven het financieel moeilijker hebben, worden in 2017 normen verder uitgewerkt om het risico effectiever te beheersen. Met een nog reëlere inschatting van het risico (ook MSZ) willen we vorderingsposities voorkomen die hoger zijn dan de lopende behandelingen. Indien deze toch optreden willen we deze adequaat kunnen beheersen

### Operationele risico's

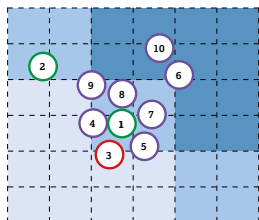
Operationele risico's zijn risico's die gerelateerd zijn aan falende processen, mensen, systemen en bijvoorbeeld fraude of aansprakelijkheid. Om het operationeel risico inzichtelijk te maken en van onze fouten te leren maakt VGZ gebruik van een 'Loss Database'. In deze database worden de financiële schades, die zijn ontstaan door fouten tijdens de dagelijkse uitoefening van werkzaamheden, vastgelegd. De informatie in deze database wordt gebruikt om te leren van fouten, procesverbeteringen door te voeren en om het operationele risico beter te kunnen kwantificeren.

Naast de verplichte risicobuffers die vanuit de Solvency II berekening komen heeft VGZ interne grenzen gesteld die niet overschreden mogen worden. Voor 2016 heeft VGZ een grens van € 60 miljoen voor de categorie operationeel risico aangehouden. Deze risicobereidheidsgrens is in 2016 niet overschreden. Het resultaat dat te relateren is aan het operationeel risico is over 2016 namelijk uitgekomen op € 17,6 miljoen (negatief resultaat). Dit betreft het totaal aan gemelde schade (operationele verliezen). In deze categorie onderkennen wij zeven strategische risico's:

#### 4. Onderhandelingspositie

Het beheersen van de zorgkosten is een belangrijke pijler in onze strategie. Een goede onderhandelingspositie op zorgverleners is daarbij een belangrijke succesfactor. Onze onderhandelingspositie ten opzichte van zorgverleners kan afnemen, bijvoorbeeld door fusies tussen zorgverleners of veranderingen in de publieke opinie. Hierdoor kunnen we minder scherpe afspraken maken dan vooraf beoogd. In 2016 heeft dit risico zich vooral gemanifesteerd via de groeiende publieke druk op zorgverzekeraars om de contractering met grote zorgaanbieders zoals ziekenhuizen af te ronden voor 19 november. Wij hebben gemerkt dat de onderhandelingen soms via de media en over de rug van leden zijn getracht uit te vechten. Coöperatie VGZ gaat hier niet in mee en betreurt dat dit gebeurt.





Vanuit onze **Zinnige Zorg-filosofie** hebben we in 2016 nadrukkelijk de samenwerking gezocht met het patiënten en het zorgveld. Een specifiek aandachtspunt daarbij was om zorgverleners zo vroeg mogelijk te betrekken bij het maken van onze inkoopplannen. Hierbij heb-

ben we lering getrokken uit de ervaringen die we in voorgaande jaren hebben opgedaan met de contractering van huisartsen. Ook hebben we afgelopen jaar met verschillende goed presterende ziekenhuizen meerjarige contracten gesloten.

### 5. Onvoldoende vitaliteit

Als kennisintensieve organisatie in een dynamische markt zijn we voor ons succes sterk afhankelijk van de vitaliteit en betrokkenheid van onze medewerkers. Wanneer wij er niet in slagen om onze medewerkers gezond en gemotiveerd te houden, neemt ons verandervermogen sterk af en komt het verwezenlijken van onze missie ('samen werken aan een gezonder Nederland') in het geding.

Inzetbaarheid en vitaliteit zijn daarom centrale thema's in de CAO van VGZ. In 2016 hebben we daarnaast onder de noemer 'Gezond Bezig' een uitgebreid vitaliteitsaanbod voor onze medewerkers geïntroduceerd. Ook hebben we een vervolg gegeven aan een cultuurprogramma (Authentiek Leiderschap) om een gezamenlijk kader te hanteren voor goede samenwerking en openheid.

### 6. Informatievoorziening

VGZ beheert een grote hoeveelheid informatie van leden, onder meer over zorggebruik, vergoedingen en het beheer van de verzekering. Door de dynamiek in het zorgveld, veranderende regelgeving en nieuwe technologische ontwikkelingen bestaat het risico dat de informatievoorziening van VGZ in kwaliteit, tijdigheid en/of toegankelijkheid achterblijft bij de eisen van leden en toezichthouders. Dit kan leiden tot reputatieschade en klantverlies, evenals financiële schade als gevolg van boetes en juridische procedures.

We hebben een uitvoerig systeem van procesbeheersing en kwaliteitsbewaking ingericht om de kwaliteit van de informatievoorziening te bewaken en deze te ontsluiten via verschillende contactkanalen. In november deed de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) haar jaarlijkse website- en telefonische onderzoek. Het website onderzoek heeft geleid tot een paar direct doorgevoerde kleine aanpassingen. Bij het telefonisch onderzoek onderzocht de NZa aan de hand van een vijftal vragen of VGZ klantadviseurs het juiste antwoord zouden geven. Niet bij alle merken is de norm van 90% behaald. Wij willen consistent en duidelijk zijn in onze communicatie naar leden, daarom hebben we een uitgebreide analyse uitgevoerd naar de oorzaak van deze lage score en zijn een verbetertraject gestart.

### 7. Zorgaanbod

Het zorginkoopbeleid van VGZ wordt gedreven door onze overtuiging om, conform de Zinnige Zorg-filosofie, betere zorg voor een lagere prijs te realiseren. Het risico hierbij is dat we er niet in slagen om dit zorgaanbod te vertalen in producten die aansluiten bij de wensen van onze leden. Dat kan bijvoorbeeld optreden wanneer investeringen in Zinnige Zorg niet of pas later de gewenste resultaten opleveren, of vanwege onvoldoende inzicht in (wijzigende) klantbehoeftes.

Wij beheersen dit risico door de zorgproducten (polissen) en de inkoop van zorg te baseren op de wensen van onze leden, waar we regelmatig onderzoek naar doen. Het productontwikkelproces wordt in dit kader zorgvuldig gemonitord, evenals de naleving van afspraken met zorgaanbieders gerelateerd aan Zinnige Zorg. Wel is in 2016 gebleken dat het langer duurt dan oorspronkelijk beoogd om sommige activiteiten op het gebied van Zinnige Zorg te realiseren. Het is onze overtuiging dat op termijn deze activiteiten tot zichtbare resultaten leiden. Het risico is in 2016 hiermee voldoende beheerst geweest.

### 8. Compliance

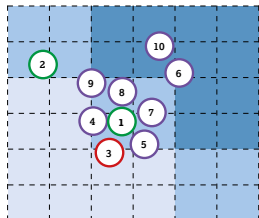
Zorgverzekeraars hebben te maken met een grote hoeveelheid **wet- en regelgeving**. Het risico dat we relevante wet- en regelgeving niet of onvoldoende naleven, kan leiden tot bijvoorbeeld reputatieschade, boetes en kan eventueel consequenties hebben voor de hoogte van onze vereveningsbijdrage.

Daarom brengen we nieuwe wet- en regelgeving onder de aandacht van de organisatieonderdelen en stellen we door compliance-analyses vast in hoeverre we hieraan voldoen. Voor eventuele afwijkingen van wet- en regelgeving maken we actieplannen; de uitvoering hiervan bewaken we als regulier onderdeel van het risicomanagementsysteem. In 2016 hebben we extra aandacht besteed aan het beoordelen van het **integriteitsrisico** en het privacyrisico, met name via de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Compliance-meldingen zijn conform wet- en regelgeving afgehandeld en daar waar van toepassing gemeld aan de toezichthouders (zie **Incidentmanagement** en Aandacht voor privacy en bescherming consumentengegevens). Het compliancerisico is daarmee in 2016 beheerst.

### 9. Stakeholders

Voor het realiseren van onze strategie zijn we afhankelijk van onze stakeholders in en om de zorg, waaronder met name leden, zorgverleners, belangenverenigingen en politieke partijen. Het risico bestaat dat we onvoldoende in staat zijn om deze stakeholders te overtuigen van de meerwaarde van onze strategie. In 2016 is dit onder meer naar voren gekomen tijdens het publieke debat over aanhouden van reserves door zorgverzekeraars. De meningen hierover onder onze stakeholders lopen sterk uiteen.

We beperken dit risico door zowel intern als extern ons gedrag en onze communicatie zo goed mogelijk in lijn te brengen met onze identiteit en missie, zodat we consistent en betrouwbaar acteren richting onze stakeholders. Via stakeholder, reputatie- en issue management streven we ernaar om



eventuele meningsverschillen en misverstanden zo snel mogelijk te adresseren. Dit risico is daarmee in 2016 beheerst geweest. Desondanks is dit risico slechts deels te beheersen vanwege de beperkte beïnvloedbaarheid.

## 10. Portfolio

VGZ kent een breed productenportfolio. Zo voeren we zorgverzekeringen uit met meerdere partners onder verschillende merknamen, en werken we samen met verschillende volmachtbedrijven en intermediairs. Alhoewel een gevarieerd portfolio helpt bij het op maat bedienen van leden, brengt het extra kosten met zich mee. Tegelijkertijd lopen we het risico dat we een aanzienlijk deel van onze leden verliezen op het moment dat één of meerdere van onze partners overstappen naar een andere zorgverzekeraar.

De VGZ-strategie is gericht op het vereenvoudigen van het productenportfolio. In 2016 hebben we in dit kader het besluit genomen om de samenwerking met drie van onze vier volmachtbedrijven op termijn te beëindigen. Ook is het merk IZA Cura per 1 januari 2016 omgezet naar VGZ. Bij het vereenvoudigen van ons portfolio betrekken we onze partners in een vroeg stadium en blijven we voortdurend met hen in overleg. Hoewel VGZ in goed overleg deze strategie uitvoert, is de kans aanwezig dat partners voor een andere verzekeraar kiezen en dat heeft een mogelijk negatief effect op onze concurrentiepositie.

De resultaten van het afgelopen zorgseizoen tonen aan dat onze portfoliostrategie effectief is geweest. We hebben minder krimp van verzekerden dan verwacht; het volmachtkanaal is gekrompen en belangrijke merken, zoals VGZ, IZA, Univé zijn gegroeid. Daarmee is het risico in 2016 beheerst.

## Operationele risico's vooruitblik

VGZ ziet het operationele risico in 2017 toenemen. In 2017 worden de Tweede Kamerverkiezingen gehouden en kan de verkiezingsuitkomst ook mede bepalend zijn voor de richting waarin de operationele risico's van VGZ zich in 2017 ontwikkelen. Dit geldt ook voor het wetsvoorstel 'Verbod op winstuitkering'. Vanuit de overheid verwachten we het doorzetten van de trend naar meer transparantie. VGZ werkt actief aan het vergroten van de transparantie rondom haar verzekeringen en zal dit ook in 2017 voorzetten.

### Overige risico's

Solvency II onderkent twee risicocategorieën die voor VGZ van groot belang zijn, maar niet direct een strategisch risico zijn: het marktrisico en het liquiditeitsrisico.

### Marktrisico

Het marktrisico is het risico dat VGZ verliezen lijdt op financiële bezittingen en verplichtingen als gevolg van veranderingen in marktvariabelen, waaronder rentestand, beurskoers, valutakoersen en vastgoedprijzen. Het uitgangspunt van ons beleggingsbeleid is primair het in stand houden van ons vermogen. VGZ voert daarom een voorzichtig beleggingsbeleid en onderkent het marktrisico daarom niet als een strategisch risico. We accepteren een bescheiden marktrisico om op de lange termijn rendement te kunnen halen. Voor 2016 heeft VGZ een risicobereidheid van € 180 miljoen voor de categorie marktrisico aangehouden. Deze risicobereidheidsgrens is in 2016 niet overschreden.

In 2016 hebben we belegd met een defensieve portefeuille van 90% obligaties en 10% aandelen, als strategische beleggingsmix. Deze portefeuilles zijn goed gespreid over een groot aantal uitgevende instellingen om het risico op een individuele instelling te beperken. Verder hebben we derivaten ingezet om een eventueel beleggingsverlies te beperken tot de vastgestelde risicobereidheidsgrenzen.

Voor 2017 verwachten we geen substantiële veranderingen in het te voeren beleid, tenzij de markten hiertoe aanleiding geven. Dan zal hierop geacteerd worden conform de daarvoor ingestelde beheersinstrumenten. De verwachting is dat het marktrisico niet verder zal toenemen, anders dan de uitkomst van de reguliere werking van de benoemde marktvariabelen. Het risico is in 2016 binnen de bandbreedtes gebleven.

### Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat we op enig moment niet over voldoende liquide middelen beschikken om aan onze financiële verplichtingen te voldoen. VGZ beschouwt het liquiditeitsrisico niet als een strategisch risico, doordat we via onze maandelijkse premie-inkomsten vrijwel altijd over voldoende liquiditeit beschikken. Uit oogpunt van risicobeheersing en rendement is een groot deel van ons vermogen echter ondergebracht in beleggingsproducten. Als we onverwacht extra liquiditeit nodig hebben, bestaat de kans dat we onkosten moeten maken, bijvoorbeeld omdat we beleggingsproducten op een ongunstig moment moeten verkopen.

Om dit 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. Begin 2016 hebben we extra geld vrij moeten maken uit onze beleggingsfondsen om een onverwachte toestroom aan ziekenhuisnota's te kunnen betalen. Naar aanleiding van deze bevinding hebben we het proces voor het opstellen van de liquiditeitsprognose verder aangescherpt. Het risico is daarmee in 2016 beheerst geweest.

## Solvabiliteit

VGZ voert jaarlijks (of bij significante wijzigingen in het risicoprofiel) een Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) uit. In de ORSA rekenen wij de impact van extreme maar realistische strategische risicoscenario's door om te bepalen of onze solvabiliteit, naar de maatstaven van Solvency II, van een voldoende niveau is indien één of meerdere van deze scenario's realiteit worden. De scenario's zijn afgeleid van de eerder genoemde strategische risico's.

De doelsolvabiliteit van VGZ is gebaseerd op de strategie en de solvabiliteitseisen onder Solvency II. De doelsolvabiliteit is dusdanig gesteld dat er voldoende ruimte is om mogelijk optredende risico's te kunnen opvangen, zonder dat er overbodige reserves worden aangehouden. Daarbij houden we in de beheersing nadrukkelijk rekening met de impact van mogelijk optredende risico's. Dit doen we door het uitvoeren van gevoeligheidsanalyses (zoals onder andere de eigen risico-beoordeling).

Op basis van de doorrekening van de ORSA scenario's is vastgesteld dat VGZ in vrijwel alle voorkomende scenario's in staat is om te voldoen aan de minimum solvabiliteitsnorm van de toezichthouder (SCR-ratio = 100%) door het hanteren van een kostendekkende premie in 2018 en 2019 (i.p.v. teruggave van solvabiliteitsruimte in de premie). Door deze management actie op coöperatie niveau zijn ook de onderliggende entiteiten, na onderlinge agio mutaties, in vrijwel alle voorkomende scenario's in staat om te voldoen aan de minimum solvabiliteitsnorm van de toezichthouder (SCR-ratio = 100%). In 2016 hebben we vooruitgang geboekt met de ontwikkeling van een rekenmodel voor het weergeven van het verzekeringstechnisch risico. Dit wordt opgenomen in ons Eigen Kapitaal Model.

In het kader van de risicobereidheid heeft de Raad van Bestuur aangegeven een solvabiliteit van 130% op basis van Solvency II na te streven (de doelsolvabiliteit). Rond deze doelsolvabiliteit is een bandbreedte van +/-10%-punt geformuleerd, waarin vrij kan worden bewogen. Dit met als achterliggende gedachte dat er niet bij elke afwijking van de doelsolvabiliteit direct maatregelen genomen hoeven te worden. Buiten deze bandbreedtes treedt het kapitaalbeleid in werking om de solvabiliteitspositie weer binnen de grenzen van de doelsolvabiliteit te brengen. De genoemde criteria moeten in samenhang worden gezien met de [risicobereidheid van VGZ](#).

## Incidentmanagement

Onderdeel van een goed functionerend beheersingssysteem is een adequaat incidentmanagementproces. Incidentmanagement heeft tot doel om incidenten tijdig te onderkennen, gevolgen tot een minimum te beperken en lering te trekken uit de gebeurtenissen. Alle incidenten zijn onderzocht en eventueel in samenwerking met andere financiële instellingen opgepakt. Naast de operationele aspecten van het afhandelen van incidenten geldt ook dat toezichthouders tijdig worden geïnformeerd over de ernst en afwikkeling van noemenswaardige incidenten.

## Naleven van wet- en regelgeving en brancheregulering

Als financiële instelling heeft VGZ te maken met wetten regelgeving. Met name de volgende wetten zijn van belang:

- Wet financieel toezicht (Wft);
- Zorgverzekeringswet (Zvw);
- Wet langdurige zorg (Wlz);
- Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp);
- Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg);
- Mededingingswet (Mw).
- Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (Wnt)

Europese regelgeving beïnvloedt in belangrijke mate de nationale wet- en regelgeving. Met ingang van 2016 is Solvency II wetgeving van kracht. In 2016 hebben we verdere voorbereidingen getroffen op de Europese Privacy Verordening. De relevante wet- en regelgeving voor VGZ omvat ook brancheregulering. Als lid van Zorgverzekeraars Nederland conformeren wij ons aan deze regulering. In 2016 zijn jaarlijkse selfassessments uitgevoerd. De resultaten van de assessments laten zien dat we op hoofdlijnen voldoen. Daar waar we niet aantoonbaar voldoen, voeren we op een planmatige wijze verbeteringen door. Hieronder gaan we in op de volgende voor VGZ geldende regelingen:

- 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);
- Corporate Governance Code.

## Wet normering topinkomens (Wnt)

We voldoen sinds 1 januari 2013 aan de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (Wnt). Het VGZ-beloningsbeleid is hiermee in lijn gebracht en geldt voor nieuwe arbeidsovereenkomsten. Voor bestaande arbeidsovereenkomsten is een overgangsregime vastgesteld.

## Corporate Governance Code

VGZ volgt de Nederlandse Corporate Governance Code. Deze code is vertaald in onze eigen VGZ Corporate Governance Code. Op een aantal punten wijkt deze code af van de Nederlandse Corporate Governance Code:

- De volgende bepalingen zijn niet van toepassing vanwege de rechtsvorm of de bestuursstructuur van VGZ. Artikel: II 1.10, II 1.11, II 2.4 t/m II 2.7, III 6.4, III 7.1 t/m III 7.3, III 8, IV 1.1, IV 1.2, IV 1.5, IV 1.7, IV 2.1 t/m IV 2.8, IV 3.1 t/m IV 3.4, IV 3.11 en IV 4.4 t/m IV 4.6;
- de statuten van VGZ kennen niet de mogelijkheid om over te gaan tot de benoeming van een gedelegeerd commissaris en er is geen aanleiding om de statuten op dit punt aan te passen. Dit betreft artikel III 6.6;
- VGZ heeft in haar beleggingsbeleid vastgelegd dat in principe geen stemrecht wordt uitgeoefend op aandelen die als belegging worden aangehouden. Dit betreft de artikelen IV 4.2 en IV 4.3;
- een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd voor de Raad van Bestuur is niet in overeenstemming met de lange termijn-doelstelling van VGZ. Getalenteerd management
- moet kunnen doorgroeien naar een plek in de Raad van Bestuur. Overigens wordt het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur periodiek beoordeeld, zowel individueel als collectief. Dit betreft artikel II 1.1;
- VGZ houdt zich aan de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (Wnt) voor nieuwe arbeidsovereenkomsten. Voor bestaande arbeidsovereenkomsten is een overgangsregime vastgesteld. Dit staat in artikel II 2.8;

- in artikel 22 lid 9 van de statuten van VGZ is opgenomen dat bij belet of ontstentenis van alle leden van de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen belast is met het bestuur en zo spoedig mogelijk maatregelen neemt om een definitieve regeling te treffen. Dit betreft artikel III 6.7.

## Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap

Coöperatie VGZ onderschrijft de basiswaarden en gedragsregels uit de Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap en onderstreept haar streven om deze basiswaarden en gedragsregels zo juist en volledig mogelijk naar de letter en de geest na te leven. Deze code geeft aan hoe een zorgverzekeraar invulling moet geven aan haar rol en intenties en daarmee aan de belangen van de stakeholders, zoals de leden en de 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 andere de financiële dienstverlening en het verzekeringswezen. In 2015 is de NCR code gemoderniseerd en geactualiseerd. VGZ monitort via zelfonderzoek de toepassing van de principes. Daaruit is komen vast te staan dat VGZ voldoet aan de belangrijkste bepalingen van de NCR-code.

In navolging van het comply or explain-principe volgt hieronder een korte toelichting op de principes waarvan we afwijken:

- Principe 3.1D, Principe 3.2.2.4: met bestuurders wordt een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd aangegaan. Een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd voor de Raad van Bestuur is niet in overeenstemming met de lange termijn doelstelling van VGZ;
- Principe 3.2.1.4 & 5.2.5.1: gezien de aard en omvang van de onderneming wordt geen gedragscode gericht op alle leden opgesteld. Wel is in de statuten een algemene bepaling opgenomen inzake het gedrag van leden jegens de

organisatie opgenomen. In het reglement van de Ledenraad is een gedragsbepaling voor Ledenraadsleden opgenomen;

- Principe 3.2.2.2 & 4.2.2.1: gezien de aard en omvang van de onderneming is de informatie onder sub i minder relevant en weegt niet op tegen eventuele privacy bezwaren;
- Principe 3.2.2.3: het bestuur van VGZ kent een 100% mannelijke samenstelling. VGZ ondersteunt wel het streven naar een gemengde samenstelling van het bestuur. Bij werving en selectie worden geschiktheid, het profiel en bestuurs-samenstelling gewogen;
- Principe 3.2.2.8: heeft hiervoor, gezien aard en omvang van de onderneming en het gehanteerde coöperatiemodel, geen specifiek beleid ontwikkeld;
- Principe 4.2.2.2: Ultimo 2016 is één zetel in de Raad van Commissarissen bezet door een vrouw. Inmiddels is ook een tweede vrouwelijk lid geworven. Begin 2017 worden twee zetels in de Raad van Commissarissen bezet door een vrouw.
- Principe 4.2.2.14: in de statuten van VGZ is opgenomen dat bij belet of ontstentenis van alle leden van het Bestuur, de Raad van Commissarissen belast is met het bestuur en zo spoedig mogelijk maatregelen neemt om een definitieve regeling te treffen.

### Gedragcode verwerking persoonsgegevens zorgverzekeraars

VGZ conformeert zich aan de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp). De Gedragcode Verwerking Persoonsgegevens betreft brancheregulering die nadere uitwerking geeft aan de Wbp. In uniforme maatregelen wordt aan stakeholders van zorgverzekeraars duidelijk gemaakt binnen welke kaders verwerking met persoonsgegevens plaatsvindt.

### Integriteit en fraudebeheersing en screening

De aandacht voor integriteit is verweven in onze organisatie via verschillende organisatorische en technische maatregelen.

We screenen personeel bij indiensttreding of inhuur van externe medewerkers (pre-employment screening). Daarnaast vindt elke drie jaar een herscreening plaats (in-employmentscreening). In 2016 zijn 1367 pre-employmentscreeningen en 650 in-employmentscreeningen uitgevoerd en 7 overige screeningen (1 commissaris, 3 ledenraadleden, 3 personen van het hoger echelon). Naast personeel screenen we ook leveranciers op financiële status, bedrijfsstructuur en bestuurders. Het afgelopen jaar heeft VGZ 81 bedrijven beoordeeld in de screening. In totaal werden in 2016 28 negatieve adviezen afgegeven.

### Interne fraude

Wij vinden een open en transparante bedrijfscultuur waarin medewerkers zich kunnen uiten over mogelijke misstanden erg belangrijk. Onze regeling Melding Vermoeden Misstanden (klokkenluidersregeling) helpt om die cultuur te waarborgen. Daarnaast heeft de Concern Compliance Officer de bevoegdheid om een onderzoek in te stellen naar mogelijke integriteitsincidenten. Signalen van interne fraude en integriteitsincidenten onderzoeken we altijd. In 2016 hebben 19 meldingen geleid tot een drietal onderzoeken. In alle drie gevallen werd interne fraude vastgesteld. Deze onderzoeken

hebben in twee gevallen geleid tot een ontslag op staande voet. In het andere geval vond de ontdekking plaats, kort nadat de ex-medewerker uit dienst was gegaan. Hier werd vermoed dat er betrokkenheid vanuit de organisatie aanwezig zou zijn. Dit is niet gebleken. Gezien de aard en omvang van dit onderzoek is aangifte gedaan. Hierin bleken ook meerdere (zorg)verzekeraars geraakt te zijn.

### Externe fraude

We onderzoeken signalen van externe fraude door leden of zorgaanbieders, zowel voor de zorgverzekering als voor de zorgkantoren. Deze signalen komen vanuit onze organisatie en van onze leden.

In 2016 hebben we in 49 gevallen fraude vastgesteld voor een totaalbedrag van 2,86 miljoen euro. In 83 fraudeonderzoeken is voor een totaalbedrag van 2,24 miljoen euro aan onrechtmatigheden vastgesteld, maar in deze gevallen is geen sprake van opzet (fraude) gebleken. VGZ werkt in brancheverband ook samen aan fraudebestrijding. Dat houdt onder andere in dat zorgverzekeraars vermoedelijke fraudes gezamenlijk of gelijktijdig onderzoeken, waardoor de kans op het signaleren en het aantonen van fraude toeneemt.

### Systematische integriteitsrisicoanalyse

VGZ voert ieder jaar een systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA) uit. We hebben mede op basis van good practices alle gebieden in kaart gebracht waar wij integriteitsrisico's lopen. In het tweede kwartaal van 2016 hebben we de risicobeheersing op deze gebieden zorgvuldig geanalyseerd. De uitkomsten van deze analyse hebben we gebruikt om de beheersing van integriteitsrisico's verder aan te scherpen. De belangrijkste verbetering is dat we de frequentie van de beoordeling van het verzekerdenbestand op basis van de Sanctiewet hebben verhoogd.



### Aandacht voor privacy en bescherming consumentengegevens

In 2016 is de meldplicht datalekken als onderdeel van de Wet Bescherming Persoonsgegevens geëffectueerd. Dit is binnen VGZ procesmatig ingericht. In het najaar van 2016 hebben we deelgenomen aan het event Alert Online, met als doel de kennis en de bewustwording rondom online veiligheid te vergroten. Wij hebben in 2016 tien meldingen gedaan van een datalek bij de Autoriteit Persoonsgegevens. In alle gevallen was een menselijke fout of fraude de oorzaak van het datalek. Er is geen sprake geweest van doorbreking van de technische beveiligingsmaatregelen.

Het afhandelen van privacy klachten gebeurt binnen het bedrijfsonderdeel Klantenservice & Klachtenmanagement of door de Functionaris Gegevensbescherming. Klachtenmanagement handelt vooral de meer reguliere klachten af, zoals klachten op het gebied van het verwijderen en aanpassen van gegevens. De Functionaris Gegevensbescherming handelt complexere klachten af. Denk hierbij aan klachten die meerdere individuen raken, of gaan over leveranciers of de beveiliging van privacygevoelige informatie.

In 2015 waren er in totaal 13 gegronde klachten ontvangen over inbreuken op de privacy van leden. In 2016 zijn 6 klachten als gegronnd beschouwd. De daling van klachten lijkt primair te danken aan de betere informatievoorziening richting eigen medewerkers. In de categorie 'Klachten van regelgevend instanties' heeft VGZ in 2016 geen klachten ontvangen.

## Zinnige Zorg portretten

## Bijlage A. Verklaring van de Raad van Bestuur over interne beheersing

Coöperatie VGZ is een zorgverzekeraar zonder winstoogmerk. Ons belangrijkste doel is het organiseren van goede en betaalbare zorg voor onze klanten. Wij verzekeren vanuit het idee dat klanten hun risico's aan ons toevertrouwen.

De RvB beschouwt in control zijn als een essentieel en integraal onderdeel van effectief management. In control zijn betekent 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 12 voor een uitgebreide toelichting).

De RvB is er naar beste weten van overtuigd dat er in 2016 een adequaat risicobeheersings- en controlesysteem is ingericht en dat deze op aantoonbare wijze wordt uitgevoerd. In 2016 zijn maatregelen getroffen om, de bij de RvB bekende, onzekerheden adequaat te beheersen.

Arnhem, 22 februari 2017

R.H. Kliphuis, C.F. Hamster en A. Klink

## Bijlage B. Beheerst Beloningsbeleid VGZ

Het beloningsbeleid van VGZ dient te voldoen aan drie verschillende wettelijke regimes.

De Wet normering topinkomens (Wnt) richt zich op het beloningsniveau van topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector, waaronder de zorgverzekeraars.

De Regeling beheerst beloningsbeleid (Rbb) Wft 2014 bevat onder andere regels met betrekking tot de inhoud en de wijze van openbaarmaking van (de toepassing van) het beleid inzake beloningen. In dit kader zijn hieronder, naast de in andere delen van het verslag opgenomen elementen, de betreffende overzichten opgenomen. Aangezien VGZ enkele beloningselementen niet kent, zijn deze niet in het maatschappelijk verslag opgenomen. Dit betreft:

- bedragen en vorm van variabele beloning; deze vorm van beloning kent VGZ sedert 1 januari 2014 niet meer;
- bedragen van uitstaande voorwaardelijk toegekende beloning;
- bedragen van voorwaardelijk toegekende beloning die gedurende het boekjaar zijn toegekend, uitbetaald en verminderd vanwege aanpassingen aan de prestatie.

De Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen (Wbfo) is van toepassing op financiële ondernemingen, waaronder zorgverzekeraars.

VGZ onderschrijft de principes van de Rbb en de Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap voor een beheerst beloningsbeleid. In het Beheerst Beloningsbeleid Coöperatie VGZ is de concrete vertaling gemaakt van de voor VGZ geldende wettelijke kaders naar het binnen VGZ geldende beheerst beloningsbeleid. Het Beheerst Belonings-beleid is geactualiseerd en vastgesteld op 23 juni 2016 door de Remuneratiecommissie van de Raad van Commissarissen.

### Algemene kenmerken beloningssysteem (art. 25 lid 1 sub c Rbb)

De remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur wordt jaarlijks, op advies van de Remuneratiecommissie, in het eerste kwartaal vastgesteld door de Raad van Commissarissen. De hoogte van de remuneratie is gebaseerd op de Wnt / de voor zorgverzekeraars geldende Sectorale Code en de Hay-methodiek voor de weging van de functiewaarde. Voor het hoger management, bestaande uit de leden van de Raad van Bestuur, divisievoorzitters, directeuren en eindverantwoordelijke managers, geldt binnen VGZ een remuneratiebeleid, bestaande uit een remuneratiekader voor primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, een functie-gebouw en daarbij behorende salarisschalen voor het hoger management. Het remuneratiebeleid maakt via de individuele arbeidsovereenkomsten integraal onderdeel uit van de beloningsafspraken met alle leden van het hoger management.

### Verband tussen beloning en prestaties (art. 25 lid 1 sub b Rbb)

De Raad van Commissarissen voert jaarlijks een beoordelingsgesprek met de leden van de Raad van Bestuur, waarbij de behaalde resultaten in het voorgaande boekjaar een belangrijk element vormen.

De beoordelingsgesprekken met divisievoorzitters, alsmede de directeuren en eindverantwoordelijk managers van de staven, worden gevoerd door de Raad van Bestuur. Binnen de divisies voeren de divisievoorzitters de beoordelingsgesprekken met de directeuren en eindverantwoordelijk managers. De procedure van vaststelling van de doelstellingen/targets en hoe tot een uitkering wordt gekomen van de vaste beloning voor het hoger management, zijn voor deze categorie medewerkers uitgewerkt in het managementcontract en in de Resultaat & Ontwikkelings-cyclus. Beoordelingsfactoren daarbij vormen onder andere:

- Bedrijfsonderdelen in control
- Managementagenda op schema
- Begrotingsdoelstellingen

- Reputatie
- Klanttevredenheid
- Medewerkersbetrokkenheid
- Performance bedrijfswaarden van VGZ voor managers en medewerkers
- Percentage ziekteverzuim

Salarisverhogingen zijn afhankelijk van de beoordeling en de ruimte binnen de salarisschaal en Wnt. De verhogingen worden toegepast conform een staffel met verhogingspercentages van 0 tot en met 5%. De ingangsdatum van een eventuele salarisverhoging is 1 april van het jaar volgend op het jaar waarop de beoordeling betrekking heeft.

VGZ kent geen vormen van variabele beloning.

### Belanghebbenden (art. 25 lid 1 sub a Rbb)

#### Raad van Commissarissen

Conform de Rbb en de bovengenoemde codes houdt de Remuneratiecommissie van de Raad van Commissarissen onder andere toezicht op:

- de ontwikkeling van passend Beheerst Beloningsbeleid en toetsing van de uitvoering ervan.
- een juiste en passende verhouding tussen de korte- en lange termijnbeloning.

Het reglement van de Remuneratiecommissie is opgesteld conform de taken die door de Rbb aan de Raad van Commissarissen cq. Remuneratiecommissie zijn toegekend.

#### Human Resources

De afdeling Human Resources heeft de regiefunctie op het Beheerst Beloningsbeleid en informeert de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen in geval van door te voeren wijzigingen.

#### Externe adviseur

Voor de vaststelling en het actualiseren van het Beheerst Beloningsbeleid heeft VGZ in 2016 gebuikt gemaakt van de externe expertise van Allen&Overy LLP.



**Controle functie**

Internal Audit voert periodiek audits uit op het Beheerst Beloningsbeleid.

De Human Resources-functie (zowel qua uitvoering als jaarlijkse controle) en de Risk en Compliance-functie werken nauw samen aan het reduceren van eventuele beloningsrisico's en dragen zorg voor een correcte uitvoering en rapportage.

**Informatie Beheerst Beloningsbeleid op website (art. 25 lid 2 Rbb)**

Op de [corporate website](#) heeft VGZ informatie over het Beheerst Beloningsbeleid opgenomen.

**Geaggregeerde kwantitatieve informatie over beloning van leidinggevend personeel en personen waarvan de werkzaamheden het risicoprofiel van de kredietinstelling materieel beïnvloeden (artikel 25 lid 1 sub g Rbb)**

Tot de groep risktakers (identified staff) behoren binnen VGZ de leden van de Raad van Bestuur, divisievoorzitters, directeuren en eindverantwoordelijke managers.

De totale beloning van de groep risktakers in 2016 (25 personen) is € 4.250.220. Dit bedrag is inclusief de fiscale bijtelling van de auto en exclusief het werkgeversdeel van de pensioenregeling.

Er zijn in 2016 geen vergoedingen ter zake van indiensttreding verstrekt. Wel zijn in 2016 aan twee personen van de groep risktakers voor € 310.609 aan beëindigingsvergoedingen betaald. Het hoogste bedrag is € 161.478.

**Beloning 2016 (artikel 25 lid 1, sub f Rbb)**

Uitgesplitst naar divisie kent VGZ de volgende verdeling van de beloning:

Divisie	Totaal
Commercie	€ 8.917.321
Data Care	€ 29.790.281
Klantenservice en Operatie	€ 28.824.628
Zorg	€ 26.522.810
Staven	€ 17.366.961
Vut, wachtgeld e.d.	€ 3.824.476
Eindtotaal	€ 115.246.478

Het bovenstaande overzicht is exclusief de fiscale bijtelling van de auto en exclusief het werkgeversdeel van de pensioenregeling.

**De beloning voor de Raad van Bestuur in 2016 is:**

	Totaal
Raad van Bestuur	€ 855.946

Dit bedrag is inclusief de fiscale bijtelling van de auto en exclusief het werkgeversdeel van de pensioenregeling.

**Bezoldiging topfunctionarissen in de zin van de Wnt**

In de jaarrekening is een meer uitgebreide toelichting opgenomen van de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de Wnt en overige functionarissen voor wie de Wnt een rapportageverplichting geeft.

## Bijlage C. Rapportageprincipes van het niet-financiële verslag

Het geïntegreerde maatschappelijke jaarverslag 2016 van VGZ is verslag over het jaar 2016 waarin in één document de jaarrekeningen, 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, die ten opzichte van de matrix in het jaarverslag over 2015 geupdate is op basis van inzichten in 2016. Onze stakeholders bieden we hiermee inzicht in hoe we 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 [waardecreatiemodel](#)) en onderwerpen waarop VGZ invloed kan uitoefenen.

Graag geven we lezers meer informatie, deze kan opgevraagd worden via [Corporate.Communicatie@vgz.nl](mailto:Corporate.Communicatie@vgz.nl)

De informatie in dit verslag hebben we vanuit de divisies en stafonderdelen van VGZ ontvangen met behulp van een uitvraagschema, dat gebaseerd was op Global Reporting Initiative (GRI) G4-indicatoren en de Transparantiebenchmark. Daarnaast is verdiepende informatie uitgevraagd op 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. De tekst en foto's in de portretten zijn door de geportretteerden goedgekeurd. Naast het akkoord van de betrokken directeur, heeft een interne review plaatsgevonden door Corporate Affairs, op zowel inhoud als leesbaarheid/vormgeving. Vanwege de forse verbetering van het jaarverslag over 2015 ten opzichte van voorgaande jaren, hebben we een extern bureau (FIRA) gevraagd de informatie over de materiële onderwerpen uit het jaarverslag over 2015

te verifiëren. FIRA heeft hierover een assurance statement afgegeven. Aangezien we het maatschappelijk jaarverslag over 2016 op een soortgelijke wijze hebben opgesteld, hebben we besloten geen externe verificatie over dit jaarverslag laten uitvoeren.

De gegevens over de bedrijfsvoering komen uit VGZ managementrapportages, die we op basis van eigen verzamelde data zelf samenstellen of opstellen op basis van gegevens die leveranciers aanleveren. Indien hierover niets vermeld is, zijn definities of meetmethoden niet gewijzigd. Dit gaat tevens op voor het beleid en doelstellingen. Deze zijn, vergeleken met de verslaglegging over 2015, niet noemenswaardig gewijzigd.

### Verslaglegging volgens GRI G4

In dit verslag beschrijven we relevante ontwikkelingen in 2016 binnen en buiten VGZ aan de hand van de criteria en kwaliteitsprincipes van het GRI. De indicatorentabel in bijlage D is gebaseerd op de G4-richtlijnen voor de financiële sector. 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 de G4-richtlijnen het Core of Comprehensive niveau. We zijn van mening dat op het Maatschappelijk jaarverslag 2016 het Core niveau van de G4-richtlijnen van toepassing is.

### Toegankelijke informatie

Vanaf de publicatiedatum van 20 april 2017 staat het Maatschappelijk Jaarverslag 2016 op de website van Coöperatie VGZ (als pdf-document met zoekmogelijkheden op hoofdstuk-niveau). 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.

## Bijlage D. GRI-tabel

GRI	Onderwerp	Toelichting	Pagina
G4-1	Verklaring van hoogste beslissingsbevoegde van organisatie over relevantie duurzame ontwikkeling voor organisatie en haar strategie		<u>3</u>
G4-3	Naam organisatie		<u>4</u>
G4-4	Voornaamste producten en/of diensten		<u>9, 10</u>
G4-5	Locatie hoofdkantoor		<u>94</u>
G4-6	Aantal landen waar actief		<u>9</u>
G4-7	Eigendomsstructuur en rechtsvorm		<u>14</u>
G4-8	Afzetmarkten		<u>9, 10</u>
G4-9	Omvang van de organisatie		<u>5</u>
G4-10	Samenstelling medewerkersbestand		<u>89, 90</u>
G4-11	Percentage medewerkers dat onder een CAO valt		<u>54</u>
G4-12	Beschrijving waardeketen		<u>11</u>
G4-13	Significante veranderingen tijdens verslagperiode: omvang, structuur, eigendom, keten		<u>14, 82</u>
G4-14	Vorzorgsprincipe		<u>70 t/m 75</u>
G4-15	Onderschreven extern ontwikkelde Corporate Responsibility handvesten of andere initiatieven		<u>75, 76</u>
G4-16	Lidmaatschap van verenigingen en/of (inter)nationale belangenorganisaties	VGZ zet zich in voor betaalbare zorg voor al onze 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 gedachten het beste wordt geborgd. Momenteel is VGZ lid van Zorgverzekeraars Nederland (ZN), Nederlandse Coöperatieve Raad (NCR), Stichting Klachten en geschillen Zorgverzekering (SKGZ).	
G4-17	Entiteiten die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening		<u>4</u>
G4-18	Proces voor bepalen inhoud en afbakening jaarverslag		<u>24</u>
G4-19	Overzicht van materiele aspecten t.b.v. het bepalen van de inhoud van verslag		<u>24, 25</u>
G4-20	Afbakening per materieel aspect binnen de organisatie	Voor elk aspect: materieel, afbakening betreft Cooperatie VGZ u.a. en alle entiteiten die hieronder vallen(de Groep)	

GRI	Onderwerp	Toelichting	Pagina
G4-21	Significante veranderingen t.a.v. reikwijdte en afbakening t.o.v. vorige verslagperiode	Aspecten worden materieel geacht voor alle stakeholders.	
G4-22	Herformuleringen van in eerdere jaarverslagen verstrekte informatie	Er is geen sprake van herformuleringen	
G4-23	Significante veranderingen t.a.v. reikwijdte en afbakening t.o.v. vorige verslagperiode	Er zijn geen significante veranderingen	
G4-24	Belanghebbenden die betrokken zijn bij de organisatie		<u>21 t/m 23</u>
G4-25	Inventarisatie en selectie van de betrokken belanghebbenden		<u>21 t/m 23</u>
G4-26	Aanpak van betrekken van belanghebbenden		<u>21 t/m 23</u>
G4-27	Voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen tijdens het contact met stakeholders		<u>21 t/m 23</u>
G4-28	Verslagperiode		<u>82</u>
G4-29	Datum van het meest recente verslag		<u>4</u>
G4-30	Verslaggevingscyclus		<u>82</u>
G4-31	Contactinformatie		<u>4, 94</u>
G4-32	GRI referentietabel		<u>83</u>
G4-33	Assurance verklaring	De controleverklaring over de jaarrekeningen, waarin o.a. de consistentie met het bestuursverslag is beoordeeld, is na de jaarrekeningen opgenomen.	
G4-34	Bestuursstructuur van de organisatie		<u>12, 68, 69</u>
G4-56	Waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie		<u>70, 77</u>
EC-1	Direct economische waarden die zijn gegenereerd		<u>5, 11, 67</u>
EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaatverandering	Er is geen sprake van significante implicaties van klimaatverandering	
EC4	Significante financiële steun van een overheid	Er is geen sprake van significante financiële steun van de overheid	
EC7	Ontwikkeling en gevolgen van investeringen in infrastructuur en diensten voor het algemeen nut (commercieel, in natura of pro bono)		<u>61 t/m 64</u>
EN15-19	Reductie van broeikasgasemissies		<u>61 t/m 64</u>
EN23	Totaal gewicht van afval per type en verwijderingsmethode		<u>66</u>
LA7	Werknemers met hoog incidentie of hoog risico op ziektes gerelateerd aan hun beroep		<u>54</u>
LA8	Gezondheids- en veiligheidsonderwerpen die zijn behandeld in formele overeenkomsten met vakbonden		<u>52, 54</u>

GRI	Onderwerp	Toelichting	Pagina
LA9	Gemiddeld aantal uren training per jaar per werknemer per geslacht en per werknemer-categorie		<u>53</u>
LA10	Programma's voor competentie-management en 'een leven lang leren', waardoor de blijvende inzetbaarheid van medewerkers wordt gegarandeerd en zij geholpen worden bij het afronden van hun loopbaan.		<u>53</u>
LA11	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie- en loopbaan-ontwikkeling		<u>53</u>
HR1	Percentage en totaal van aantal investeringsovereenkomsten waarin clausules over mensenrechten zijn opgenomen of waarvan de naleving is getoetst		<u>59, 60</u>
SO3	Aantal bedrijfseenheden geanalyseerd op corruptiegerelateerde risico's en percentage van het personeel dat training in anticorruptiebeleid en procedures van de organisatie heeft gevolgd		<u>77</u>
SO4	Communicatie en training inzake anticorruptiebeleid en -procedures		<u>77</u>
SO5	Maatregelen die zijn getroffen naar aanleiding van gevallen van fraude / corruptie		<u>77</u>
SO7	Juridische acties tegen bedrijf vanwege mededinging	Er zijn geen juridische acties vanwege mededinging geweest	
SO8	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en regelgeving	Er zijn geen sancties vanwege het niet naleven van wet- en regelgeving geweest	
PR5	Beleid ten aanzien van klanttevredenheid, met inbegrip van resultaten van onderzoeken naar de klanttevredenheid		<u>30 t/m 40</u>
PR8	Totaal aantal gegronde klachten over inbreuken op de privacy van klanten en het kwijtraken van klantgegevens		<u>77</u>
FS 11	Percentage van bezittingen positief en negatief gescreend op sociale- en milieu-aspecten		<u>59 t/m 61</u>
FS13	Toegangspunten in dunbevolkte of economisch achtergestelde gebieden per type		<u>35</u>
FS14	Initiatieven om mensen met een beperking betere toegang tot de dienstverlening te verschaffen		<u>35</u>
FS15	Beleid voor ontwikkeling en verkoop van eerlijke (informatie) over financiële producten en diensten		<u>35, 36</u>

## Bijlage E. Sociale kengetallen

### Methodiek

#### Algemeen

De cijfers in dit verslag, allen op peildatum 31-12-2016 (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 2016.

Een fte bestaat uit volledige arbeidsplaats van 34 uur (tot en met functiegroep 10) of 36 uur (vanaf functiegroep 11).

#### Uitzendkrachten

Het cijfer uitzendkrachten geeft inzicht in het aantal fte dat bij de Coöperatie VGZ op de peildata 30 juni en 31 december werkzaam is. Een fte voor een uitzendkracht is altijd op basis van 34 uur. De bezettingscijfers zijn gebaseerd op de gefacturerde uren.

#### Extern ingehuurd

Het cijfer ingehuurde externen geeft inzicht in het aantal fte dat bij de Coöperatie VGZ op de peildata 30 juni en 31 december werkzaam is. Dit is exclusief fixed price afspraken. Een fte voor een ingehuurde externe is altijd op basis van 34 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 kosten 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.

### Bezetting in fte per 31 december

	2015			2016		
	BT	OT	TOTAAL	BT	OT	TOTAAL
Raad van Bestuur	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0
Commercie	19,5	136,1	155,6	20,5	132,1	152,6
Klantenservice en Operatie	49,0	792,0	841,0	41,9	664,2	706,1
Staven	32,1	272,6	304,7	25,8	246,6	272,4
Data Care	40,2	521,7	562,0	32,3	470,4	502,7
Zorg	53,3	435,7	488,9	41,0	397,4	438,4
TOTAAL	194,2	2161,0	2355,2	161,5	1913,7	2075,2

BT=Bepaalde tijd, OT=Onbepaalde tijd

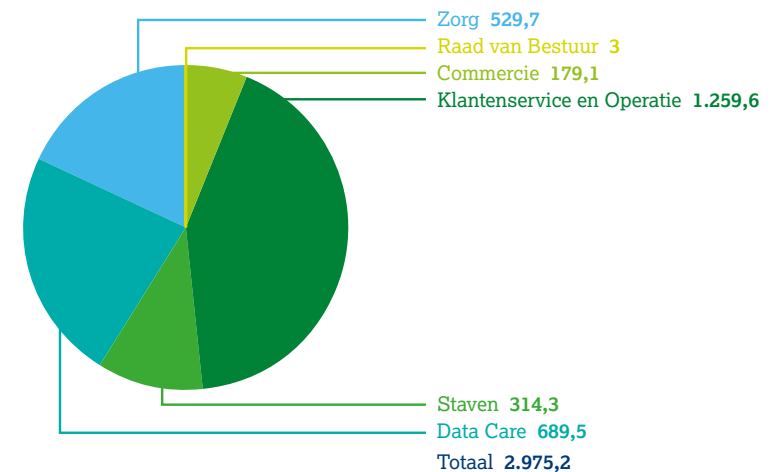
### Personeelsaantallen per 31 december

	2015					2016				
	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
Commercie	2	55	32	69	158	1	61	35	57	154
Klantenservice en Operatie	27	211	482	236	956	25	194	356	198	773
Staven	10	138	54	102	304	9	118	55	92	274
Data Care	27	367	51	98	543	26	322	53	85	486
Zorg	5	169	160	182	516	5	153	144	158	460
TOTAAL	71	943	779	687	2.480	66	851	643	590	2.150

M=Man, V=Vrouw, PT=Parttime, FT=Fulltime

### Uitzendkrachten in fte

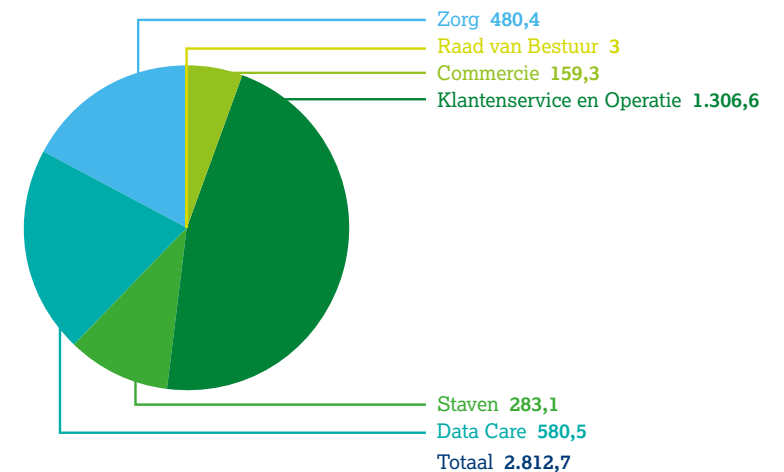
	2015		2016	
	30 juni	31 december	30 juni	31 december
Raad van Bestuur	0,0	0,0	0,0	0,0
Commercie	0,7	5,1	1,9	2,3
Klantenservice en Operatie	193,6	400,9	300,5	589,2
Staven	3,6	1,8	1,4	3,5
Data Care	0,6	0,0	1,5	0,5
Zorg	30,6	25,4	35,3	24,3
<b>TOTAAL</b>	<b>229,1</b>	<b>433,3</b>	<b>340,7</b>	<b>619,8</b>



Totale bezetting 2015 (fte)

### Ingehuurde externen in fte

	2015		2016	
	30 juni	31 december	30 juni	31 december
Raad van Bestuur	0,0	0,0	0,0	0,0
Commercie	11,4	18,4	6,0	4,5
Klantenservice en Operatie	12,2	17,6	9,4	11,1
Staven	7,4	7,8	4,4	7,2
Data Care	119,6	127,5	86,6	77,3
Zorg	24,3	15,4	15,1	17,6
<b>TOTAAL</b>	<b>174,9</b>	<b>186,7</b>	<b>121,5</b>	<b>117,7</b>



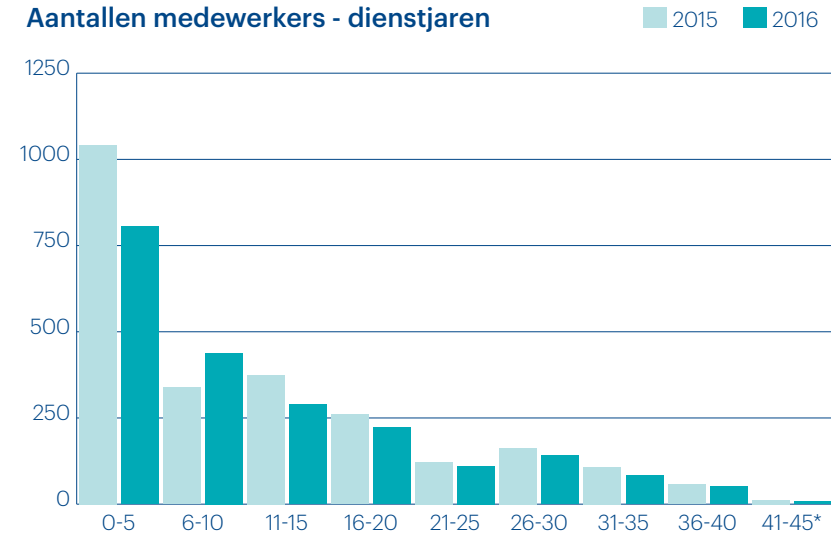
Totale bezetting 2016 (fte)



### Leeftijdsofbouw in procenten

	2015			2016		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
16 t/m 25	1,0%	1,8%	1,5%	1,3%	1,6%	1,5%
26 t/m 35	21,9%	23,7%	23,0%	22,1%	23,4%	22,9%
36 t/m 45	31,3%	33,2%	32,4%	31,2%	32,6%	32,0%
46 t/m 55	30,0%	31,9%	31,1%	29,3%	31,0%	30,3%
56 t/m 65	15,9%	9,5%	12,1%	16,0%	11,4%	13,3%
TOTAAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

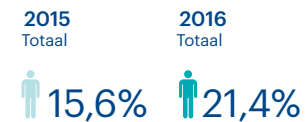
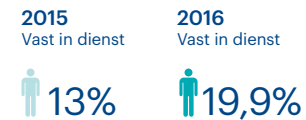
### Aantallen medewerkers - dienstjaren



### Redenen uit dienst

	2015		2016	
	Vast	Totaal	Vast	Totaal
Pensioen	12	12	2	2
VUT	6	6	6	6
Overlijden	3	3	4	4
WAO/WIA	7	7	4	4
Eigen verzoek	98	123	77	94
Verzoek werkgever	180	254	332	386
TOTAAL	306	405	425	496

### Personeelsverloop in %



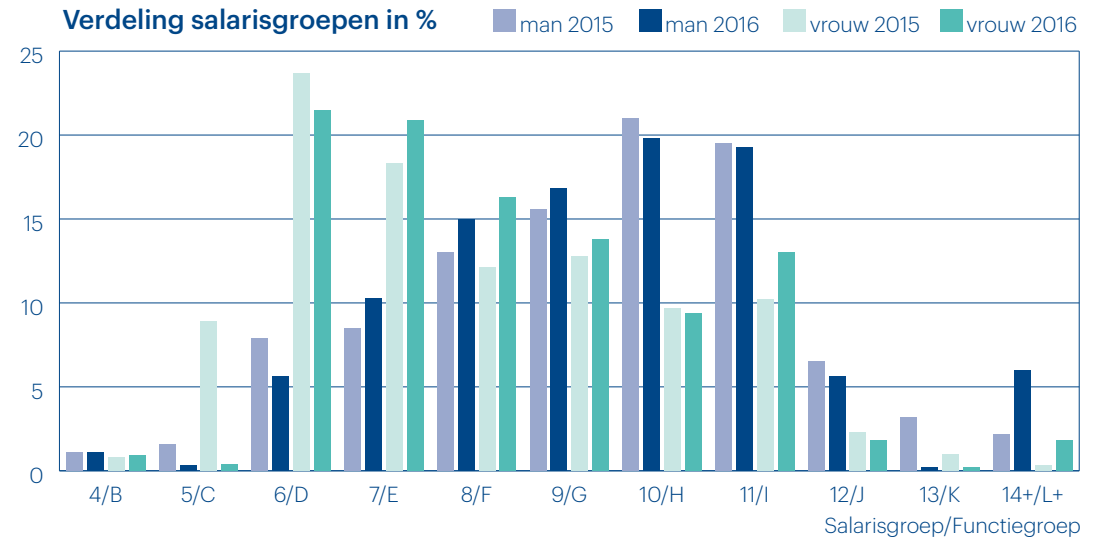
### Gemiddelde leeftijd



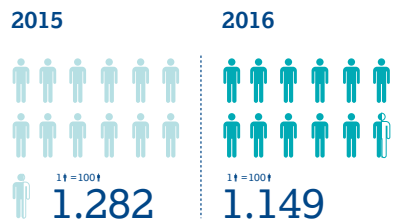
## Procentuele verdeling naar salarisgroepen

2015				2016			
salaris-groepen	Man	Vrouw	Totaal	Functie-groepen	Man	Vrouw	Totaal
1	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%
2	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%
3	0,0%	0,0%	0,0%	Functiegroep A	0,0%	0,0%	0,0%
4	1,1%	0,8%	0,9%	Functiegroep B	1,1%	0,9%	1,0%
5	1,6%	8,9%	5,9%	Functiegroep C	0,3%	0,4%	0,4%
6	7,9%	23,7%	17,2%	Functiegroep D	5,6%	21,5%	14,7%
7	8,5%	18,3%	14,3%	Functiegroep E	10,3%	20,9%	16,4%
8	13,0%	12,1%	12,5%	Functiegroep F	15,0%	16,3%	15,8%
9	15,6%	12,8%	14,0%	Functiegroep G	16,8%	13,8%	15,1%
10	21,0%	9,7%	14,3%	Functiegroep H	19,8%	9,4%	13,9%
11	19,5%	10,2%	14,0%	Functiegroep I	19,3%	13,0%	15,7%
12	6,5%	2,3%	4,0%	Functiegroep J	5,6%	1,8%	3,4%
13	3,2%	1,0%	1,9%	Functiegroep K	0,2%	0,2%	0,2%
14 en hoger	2,2%	0,3%	1,1%	Functiegroep L en hoger	6,0%	1,8%	3,6%
TOTAAL	100%	100%	100%	TOTAAL	100%	100%	100%

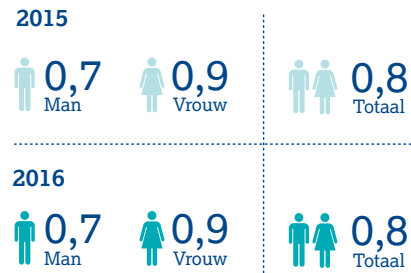
## Verdeling salarisgroepen in %



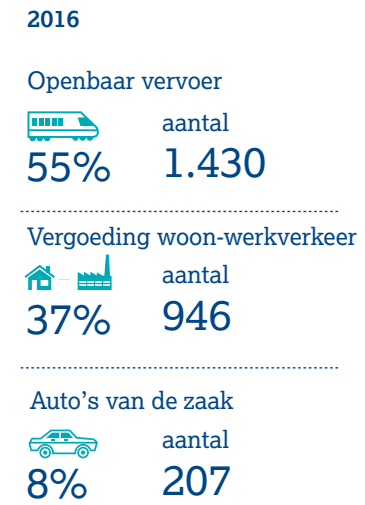
## Niet verzuimende medewerkers



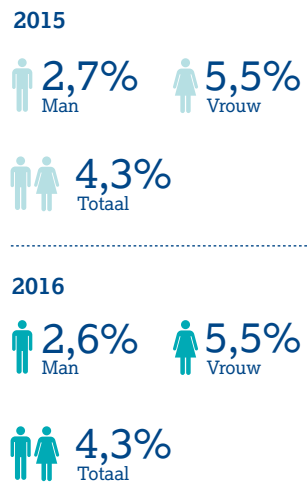
## Verzuimfrequentie per medewerker



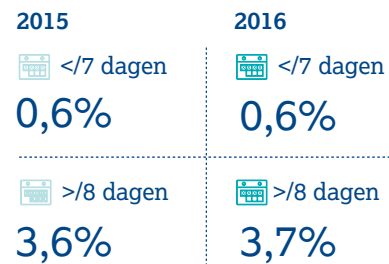
## Vervoer



## Verzuim in %



## Verzuim in % naar duur



## Bijlage F. Begrippenlijst

Begrip/afkorting	Toelichting
AFM	Autoriteit Financiële Markten <i>Organisatie die toezicht houdt op het handelen van financiële instellingen, zoals banken en (zorg)verzekeraars.</i>
AWBZ	Algemene Wet Bijzonder Ziektekosten <i>Regelde zorgaanspraken bij langdurige en/of zware zorg. Is komen te vervallen op 1 januari 2015.</i>
BZP	BedrijfsZorgPakket Dit product biedt een werkgever diensten om verzuim door werknemers te voorkomen en in geval van verzuim een snelle terugkeer naar het werk te bevorderen
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.
DNB	De Nederlandsche Bank <i>Onafhankelijke centrale bank en toezichthouder.</i>
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	Employee Net Promotor Score Dit is een graadmeter 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	Fulltime-equivalent <i>Rekeneenheid waarmee de omvang van een dienstverband of personeelsomvang kan worden uitgedrukt. Eén fte is gelijk aan één voltijd dienstverband.</i>
ggz	Geestelijke gezondheidszorg <i>Behandeling, preventie, begeleiding en verzorging ten behoeve van mensen met psychische problemen.</i>

Begrip/afkorting	Toelichting
GRI	Global Reporting Initiative <i>Het 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.</i>
KKV	Keurmerk Klantgericht Verzekeren <i>Kwaliteitsgarantie voor de dienstverlening en klantgerichtheid van (zorg)verzekeraars.</i>
Leertuin	Een regio waar VGZ met één of meerdere zorgaanbieders financiële meerjarenaanspraken maakt, zodat de betreffende zorgaanbieder ruimte heeft om actief te experimenteren met zorgvernieuwingen.
Materiële onderwerpen	Onderwerpen waarvan de organisatie herkent dat ze aanzienlijk impact hebben op de samenleving.
MTP	Middellange Termijn Plan In dit plan wordt de strategie van Coöperatie VGZ vertaald naar concrete doelen en initiatieven die we als organisatie binnen 1 tot 3 jaar willen bereiken.
MVO	Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen <i>Wijze van bedrijfsvoering waarmee rekening wordt gehouden met de effecten op mens, milieu en maatschappij.</i>
OR	Ondernemingsraad Inspraakorgaan en belangenbehartiger voor en door werknemers.
Proeftuin	Een door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport ondersteund initiatief dat is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van zorg en het verlagen van de kosten.
Propositie	Het totaalaanbod naar je kerndoelgroep toe. Kortom, met welke producten/diensten en met welk aanbod ga je de markt op.
pgb	Persoonsgebonden budget <i>Een budget dat toegekend wordt aan patiënten om zelfstandig zorg in te kopen.</i>

Begrip/afkorting	Toelichting
SCR	Solvency Capital Requirement Een risicogebaseerde financiële buffer die verzekeraars beschermt tegen risico's/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 vereiste eigen vermogen.
Solvency II	Het nieuwe, risicogebaseerde toezichtraamwerk voor (zorg)verzekeraars dat per 1 januari 2016 in werking treedt.
Stakeholders	Personen of organisaties die belang hebben bij het handelen van een organisatie of persoon. De belangrijkste stakeholders van VGZ zijn onze leden, zorgverleners, medewerkers, toezichthouders en de politiek.
SWOT-analyse	Omgevingsanalyse waarin sterke en zwakke punten van het bedrijf en kansen en bedreigingen worden benoemd.
Three 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).
Tweedelijnszorg	Zorg waarvoor de patiënt dient te beschikken over een verwijzing, bijvoorbeeld van een huisarts.
Verbond van Verzekeraars	Belangenvereniging voor in Nederland werkzame particuliere (zorg) verzekeraars.
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	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport <i>Het departement dat in Nederland verantwoordelijk is voor het opstellen en uitvoeren van overheidsbeleid op het gebied van zorg, welzijn en sport.</i>

Begrip/afkorting	Toelichting
Wft	Wet op het financieel toezicht <i>Organiseert het toezicht op nagenoeg alle financiële instellingen in Nederland, zoals banken en (zorg)verzekeraars.</i>
Wlz	Wet langdurige zorg <i>Organiseert de zorg voor mensen die de hele dag intensieve zorg nodig hebben. Deze wet is ingevoerd per 1 januari 2015.</i>
Wnt	De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector <i>Deze wet maximeert het salaris dat bestuurders en commissarissen binnen de publieke en semipublieke sector mogen ontvangen.</i>
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning <i>Deze wet wordt uitgevoerd door Nederlandse gemeentes en is erop gericht dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven en actief kunnen meedoen in de samenleving.</i>
Wtcg	(Wtcg) Wet tegemoetkoming chronisch zieken & gehandicapten De Wet tegemoetkoming chronisch zieken en gehandicapten (Wtcg) was een financiële tegemoetkoming voor chronisch zieken, arbeidsongeschikten, gehandicapten en ouderen. Deze tegemoetkoming was bedoeld om extra kosten die moeten worden gemaakt wegens ziekte te dekken. Deze algemene tegemoetkoming is echter inmiddels afgeschaft. De gemeente biedt tegenwoordig ondersteuning op maat via de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en/of de bijzondere bijstand. Daarvoor is extra geld voor vrijgemaakt.
Zinnige zorg	Zorg die beter is beter voor de patiënt, tegen lagere kosten, waarbij de dokter in the lead is en VGZ faciliteert.
ZN	Zorgverzekeraars Nederland Belangenvereniging van alle zorgverzekeraars in Nederland.
Zvw	Zorgverzekeringswet <i>In deze wet zijn onder meer de regels inzake het functioneren van zorgverzekeraars bepaald.</i>

## Vestigingen VGZ

Adres	Arnhem hoofdkantoor	Alkmaar	Eindhoven	Gorinchem	Heerlen
<b>Bezoekadres</b>	Nieuwe Stationsstr. 12	Comeniusstraat 4	Kennedyplein 300	Stadhuisplein 70	Nieuw Eyckholt 208
	6811 KS Arnhem	1817 MS Alkmaar	5611 ZV Eindhoven	4203 NS Gorinchem	6419 DJ Heerlen
<b>Telefoonnummer</b>	088 1313 000	088-1313 000	088-1313 000	088-1313 000	088-1313 000
<b>Voor klantvragen</b>	0900 8490				
<b>Postadres</b>	Postbus 5040	Postbus 276	Postbus 445	Postbus 38	Postbus 445
	6802 EA Arnhem	1800 BJ Alkmaar	5600 AK Eindhoven	4200 AA Gorinchem	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 [Corporate.Communicatie@vgz.nl](mailto:Corporate.Communicatie@vgz.nl).

### Met dank aan:

**Fotografie** Gerard van Bree, Vincent van Gogh, Babette Hogervorst, Rever Interieurprojecten en John Voermans

**Films** Postmen en Filmdok

**Coördinatie** Wendy van Brero en Herbert Heuvink (VGZ)

**Tekst** VGZ-collega's vanuit diverse divisies en stafonderdelen

**Eindredactie** Elmer van Hest

**Vormgeving** Grafisch Dienstencentrum VGZ

---

## Jaarstukken 2016

---

## Inhoudsopgave

### Geconsolideerde jaarrekening

1	Geconsolideerde balans per 31 december 2016	97
2	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2016	99
3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016	101
4	Overzicht geconsolideerd totaalresultaat	102
5	Geconsolideerde grondslagen voor de waardering van activa en passiva, de resultaatbepaling en het kasstroomoverzicht	103
6	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2016	114
7	Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2016	128
8	Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016	132

### Enkelvoudige jaarrekening

1	Enkelvoudige balans per 31 december 2016	133
2	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016	135
3	Algemene grondslagen voor de opstelling van de enkelvoudige jaarrekening	136
4	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2016	137
5	Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016	140

### Overige gegevens

1	Statutaire regeling winstbestemming	147
2	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	148



Geconsolideerde jaarrekening 2016

**1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2016**

(voor resultaatbestemming)  
(x € 1.000)

		31 december 2016	31 december 2015
<b>ACTIVA</b>			
<b>Immateriële vaste activa</b>	(1)	3.842	5.962
<b>Beleggingen</b>	(2)		
Terreinen en gebouwen		56.165	45.068
Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen		454	1.791
Overige financiële beleggingen		2.592.391	3.148.989
		2.649.010	3.195.848
<b>Vorderingen</b>	(3)		
<u>Uit directe verzekering op</u>			
Verzekeringnemers		267.432	290.629
Tussenpersonen		61.498	77.305
Vorderingen op Zorginstituut Nederland		1.949.041	2.163.968
Overige vorderingen		1.173.212	1.249.723
		3.451.183	3.781.625
<b>Overige activa</b>	(4)		
Materiële vaste activa		17.910	14.505
Liquide middelen		927.391	621.596
		945.301	636.101
<b>Overlopende activa</b>			
Lopende rente		18.214	29.434
Overige overlopende activa		15.049	14.579
		33.263	44.013
<b>Afgeleide financiële instrumenten</b>	(5)	5.487	9.994
		7.088.086	7.673.543

		<u>31 december 2016</u>	<u>31 december 2015</u>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>	(6)		
Agio		355.017	355.017
Wettelijke en statutaire reserves		17.465	16.951
Overige reserves		2.167.348	1.953.364
Onverdeeld resultaat		(76.023)	214.498
		<u>2.463.807</u>	<u>2.539.830</u>
<b>Achtergestelde schulden</b>	(7)	81.000	81.000
<b>Technische voorzieningen</b>	(8)		
Technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's		835.802	822.955
Technische voorziening voor te betalen schaden		2.880.833	3.292.027
		<u>3.716.635</u>	<u>4.114.982</u>
<b>Voorzieningen</b>	(9)		
Voor pensioenen		10.484	16.875
Overige voorzieningen		60.513	70.594
		<u>70.997</u>	<u>87.469</u>
<b>Langlopende schulden</b>	(10)	161.963	147.112
<b>Kortlopende schulden</b>	(11)		
Schulden uit directe verzekering		440.198	548.569
Schulden aan Zorginstituut Nederland		79.064	83.813
Overige schulden		32.726	39.298
		<u>551.988</u>	<u>671.680</u>
<b>Overlopende passiva</b>		26.678	28.760
<b>Afgeleide financiële instrumenten</b>	(12)	15.018	2.710
		<u>7.088.086</u>	<u>7.673.543</u>

## 2 GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2016

(x € 1.000)

		<u>2016</u>	<u>2015</u>
<b>Technische rekening verzekeringsbedrijf</b>	(13)		
<b>Verdiende premies eigen rekening</b>	(14)		
Brutopremies		5.037.052	4.989.041
Bijdragen Zorginstituut Nederland		5.519.315	5.765.634
Uitgaande herverzekeringspremies		<u>(15.627)</u>	<u>26.104</u>
		10.540.740	10.780.779
<b>Wijziging technische voorzieningen niet-verdiende premies en lopende risico's</b>			
Bruto		(12.848)	(137.147)
		<u>10.527.892</u>	<u>10.643.632</u>
<b>Toegerekende opbrengst uit beleggingen</b>		23.917	39.416
<b>Overige technische baten eigen rekening</b>		0	4.848
		<u>10.551.809</u>	<u>10.687.896</u>
<b>Schaden eigen rekening</b>	(15)		
Bruto		(10.818.352)	(10.220.538)
Aandeel herverzekerders		7.005	(27.929)
		<u>(10.811.347)</u>	<u>(10.248.467)</u>
<b>Wijziging voorziening voor te betalen schaden</b>	(16)		
Bruto		567.075	196.520
		<u>(10.244.272)</u>	<u>(10.051.947)</u>
		307.537	635.949
<b>Bedrijfskosten</b>	(17)		
Acquisitiekosten		(100.053)	(105.014)
Beheers- en personeelskosten; afschrijvingen bedrijfsmiddelen		<u>(289.468)</u>	<u>(331.389)</u>
		(389.521)	(436.403)
<b>Overige technische lasten eigen rekening</b>		(2.891)	0
<b>Resultaat technische rekening verzekeringsbedrijf</b>		<u>(84.875)</u>	<u>199.546</u>

Niet-technische rekening

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
<b>Resultaat technische rekening verzekeringsbedrijf</b>	(84.875)	199.546
<b>Opbrengsten uit beleggingen</b> (18)	65.347	98.327
<b>Beleggingslasten</b> (19)	(22.691)	(11.224)
<b>Niet-gerealiseerd verlies op beleggingen</b>	(9.903)	(32.413)
<b>Toegerekende opbrengst uit beleggingen naar technische rekening</b>	(23.917)	(39.416)
<b>Andere baten</b>	25	269
<b>Andere lasten</b>	(9)	(591)
<b>Resultaat na belasting</b>	<u>(76.023)</u>	<u>214.498</u>

### 3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2016

(x € 1.000)

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2016	2015
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Resultaat na belastingen	(76.023)	214.498
Mutatie technische voorzieningen	(398.347)	(386.845)
Mutatie voorzieningen	(16.472)	13.546
Afschrijvingen en waardeverminderingen immateriële vaste activa	1.997	2.199
Afschrijvingen en waardeverminderingen materiële vaste activa	4.821	4.198
Niet-gerealiseerde resultaten op beleggingen en afgeleide financiële instrumenten	11.030	31.595
Mutatie schulden aan Zorginstituut Nederland	(4.749)	(47.947)
Mutatie schulden en overlopende passiva	(102.174)	(47.050)
Mutatie vorderingen op Zorginstituut Nederland	214.927	(462.974)
Mutatie vorderingen en overige overlopende activa	126.265	(13.498)
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	(238.725)	(692.278)
<b>Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>		
<u>Investerings- en aankopen</u>		
Beleggingen in terreinen en gebouwen	(2.755)	(1.345)
Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen	0	(12)
Beleggingen in vastrentende waarden	(1.312.256)	(714.002)
Beleggingen in aandelen, andere financiële beleggingen en afgeleide instrumenten	(199.327)	(31.931)
Immateriële en materiële vaste activa	(8.555)	(3.876)
	(1.522.893)	(751.166)
<u>Desinvesteringen, aflossingen en verkopen</u>		
Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen	1.556	0
Beleggingen in vastrentende waarden	1.865.308	1.437.319
Beleggingen in aandelen, andere financiële beleggingen en afgeleide instrumenten	200.097	104.126
Immateriële en materiële vaste activa	452	0
	2.067.413	1.541.445
<b>Totaal kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>	544.520	790.279
<b>Totaal kasstroom</b>	305.795	98.001
Mutatie liquide middelen	305.795	98.001

.....

#### 4 OVERZICHT GECONSOLIDEERD TOTAALRESULTAAT

(x € 1.000)

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
<b>Geconsolideerd resultaat na belasting</b>	(76.023)	214.498
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Geconsolideerd totaalresultaat</b>	<u><u>(76.023)</u></u>	<u><u>214.498</u></u>

---

## 5 GECONSOLIDEERDE GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA, DE RESULTAATBEPALING EN HET KASSTROOMOVERZICHT

### Algemeen

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 per 31 december 2016 uit de volgende groepsmaatschappijen:

- VGZ Zorgverzekeraar NV, Arnhem (100%)
- IZZ Zorgverzekeraar NV, Arnhem (100%)
- IZA Zorgverzekeraar NV, Arnhem (100%)
- NV Zorgverzekeraar UMC, Arnhem (100%)
- NV VGZ Cares, Arnhem (100%)
- NV Univé Zorg, Arnhem (100%)
- VGZ Organisatie BV, Arnhem (100%)
- Holding VGZ BV, Arnhem (100%)
- Exclusief Verzekeringen BV, Nijmegen (indirect 100%) tot en met 3 oktober 2016
- VGZ Vastgoed BV, Arnhem (indirect 100%)
- VGZ Zorgkantoor BV, Arnhem (indirect 100%)
- Insurance Asset Management BV, Arnhem (indirect 100%)
- Stichting VIT Gezondheidszorg, Arnhem (geen deelneming, wel beslissende zeggenschap)

### Verbonden partijen

Alle groepsmaatschappijen van Coöperatie VGZ UA en de partijen waarop een groepsmaatschappij 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 arms length'-principe.

### Wijzigingen in de juridische structuur

De volgende wijzigingen hebben in 2016 plaatsgevonden:

VGZ Zorgkantoor BV, Univé Zorgkantoor BV en Trias Zorgkantoor BV zijn per 1 januari 2016 juridisch gefuseerd. Na deze fusie is VGZ Zorgkantoor BV overgebleven. Exclusief Verzekeringen BV is op 3 oktober 2016 ontbonden.

---

## **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.

## **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. Daarbij zij opgemerkt dat deze paragraaf zich beperkt tot het in 2016 vigerende systeem. Vervolgens worden de risicomitigerende effecten van het risicovereveningsmodel beschreven.

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

#### **MSZ**

Ondanks de verkorting van de maximum DBC-duur van 365 naar 120 dagen vanaf 2015 blijven er als gevolg van de lange doorlooptijd van declaratiestromen onzekerheden bestaan. Dit is inherent aan de aard van de bedrijfsvoering. Zorgverzekeraars hebben hun afspraken met ziekenhuizen op basis van het schadejaar veelal gefixeerd door middel van plafondcontracten en aanneemsommen en hebben daarmee hun risico's in belangrijke mate ingeperkt.

#### **GGZ**

Voor GGZ geldt dat de doorlooptijd van declaratiestromen niet is verkort en nog 365 dagen bedraagt. Hierdoor blijven voor GGZ nog belangrijke onzekerheden bestaan. Zorgverzekeraars hebben hun afspraken met GGZ-instellingen op basis van het schadejaar eveneens veelal gefixeerd door middel van plafondcontracten en hebben daarmee hun risico's in belangrijke mate ingeperkt.

In 2015 is gestart met het uitvoeren van self-assessments op jaarlaag 2013, vergelijkbaar met de methodiek van ziekenhuisinstellingen. Het onderzoek op jaarlaag 2014, dat is gestart in 2016, is nog niet afgerond. Er bestaat nog onduidelijkheid over de afwikkeling van de geconstateerde onzekerheden, omdat de selfassessments en de afwikkeling daarvan nog loopt. Dit betekent eveneens een onzekerheid voor de jaren 2015 en 2016, waarbij het risico wordt beperkt door de invoering van inkoopplafonds vanaf 2014.



---

## V&V

Per 1 januari 2015 zijn de kosten voor V&V ondergebracht bij de Zorgverzekeringswet. De NZa is een onderzoek opgestart naar de bepaling van de tariefmix in de contracten over 2015 en 2016 met wijkverplegingsinstellingen. Onzeker is wat de uitkomsten en mogelijke gevolgen hiervan zijn. Hiernaast zijn de zorgverzekeraars onlangs voor het eerst gestart met de uitvoering van de materiële controles, waardoor onzekerheid bestaat over de verwachte uitkomsten van de materiële controles.

Het verzekeringstechnisch risico op de kosten van GGZ en V&V is voor de zorgverzekeraar eveneens beperkt als gevolg van de bandbreedteregeling.

### *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 cumulatie van onzekerheden in die periode. Per 31 december 2016 zijn de resultaten voor de tweede voorlopige vaststelling 2013 beschikbaar. De definitieve vaststellingen 2012 en 2013 volgen naar verwachting uiterlijk 1 april 2017. Hierdoor heeft de zorgverzekeraar inzicht in de uitkomsten van de risicoverevening onder de Zorgverzekeringswet tot en met 2013 en daarmee tevens een beter beeld voor de jaren na 2013. 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 2016 en de hoogte van de technische voorzieningen voor de basisverzekering per eind 2016. De verwerking hiervan vindt in beginsel plaats als schadelast oude jaren in het jaar daaropvolgend. Deze constatering hebben naar huidig inzicht geen materiële impact op de jaarrekening 2016 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 2016 uit de volgende componenten:

#### a. Flankerend beleid macrokosten

Het flankerend beleid houdt in dat, nadat een verzekerdennacalculatie plaats gevonden heeft, de verzekerde kosten in kaart gebracht worden. Daarna wordt de vereveningsbijdrage opgehoogd of verlaagd naar het niveau van de macrokosten. Vervolgens wordt het verschil tussen macrokosten en macrovereveningsbijdrage na verzekerdennacalculatie gecorrigeerd op de vereveningsbijdrage van de zorgverzekeraars op basis van een gelijk bedrag per premiebetalende verzekerde. Door deze correctie wordt voorkomen dat afwijkingen tussen macrokosten en macrovereveningsbijdrage onevenredig doorwerken naar zorgverzekeraars met een sterk afwijkend risicoprofiel.

b. Bandbreedteregeling curatieve GGZ, langdurige GGZ en V&V

Indien het resultaat van een verzekeraar voor curatieve GGZ na toepassing van alle compensatiemechanismen meer dan € 17,50 (2015: € 15,00) per premiebetalende verzekerde ten opzichte van het marktgemiddelde bedraagt (hetzij positief, hetzij negatief), wordt het meerdere voor 75% (2015: 90%) nagecalculeerd met het vereveningsfonds.

Indien het resultaat van een verzekeraar voor langdurige GGZ na toepassing van alle compensatiemechanismen meer dan € 5,00 (2015: n.v.t.) per premiebetalende verzekerde ten opzichte van het marktgemiddelde bedraagt (hetzij positief, hetzij negatief), wordt het meerdere voor 100% (2015: n.v.t.) nagecalculeerd met het vereveningsfonds.

Indien het resultaat van een verzekeraar voor V&V na toepassing van alle compensatiemechanismen meer dan € 15,00 (2015: € 5,00) per premiebetalende verzekerde ten opzichte van het marktgemiddelde bedraagt (hetzij positief, hetzij negatief), wordt het meerdere voor 75% (2015: 95%) nagecalculeerd met het vereveningsfonds.

c. Integrale nacalculatie vaste kosten

De vaste kosten worden voor 100% nagecalculeerd.

*Toepassing van het risicovereveningsmodel bij Coöperatie VGZ UA*

*Risico's met betrekking tot de afwikkeling van tekenjaar 2012 en 2013*

Voor de tekenjaren 2012 en 2013 is per 31 december 2016 nog geen definitieve vaststelling door het Zorginstituut Nederland opgesteld. Voor beide tekenjaren is een tweede voorlopige vaststelling ontvangen en wordt de definitieve vaststelling uiterlijk 1 april 2017 verwacht. De impact hiervan wordt als niet materieel ingeschat.

*Risico's met betrekking tot de afwikkeling van het tekenjaar 2014 tot en met 2016*

Coöperatie VGZ UA heeft met de gecontracteerde ziekenhuizen en GGZ-instellingen afspraken gemaakt over de maximale totale kosten die de betreffende instelling mag declareren voor de in 2014, 2015 en 2016 voor verzekerden van Coöperatie VGZ UA uitgevoerde verrichtingen, de zogenaamde inkoopplafonds. Voor langdurige GGZ is sprake van inkoopplafonds vanaf 2016. Voor V&V is ook sprake van inkoopplafonds vanaf 2015, waarbij voor 2015 in representatie is ingekocht door de marktleider.

Bij de bepaling van de technische voorziening voor te betalen schaden en de inschatting van de effecten van de ex-post vereveningsmechanismen op tekenjaar 2016 is een best-estimate gemaakt van de te verwachten zorgkosten waarbij rekening is gehouden met mogelijke overschrijdingen 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. Op basis van de tekenjaren 2014 tot en met 2016 is rekening gehouden met een mogelijke overschrijding op inkoopplafonds.

Voor de tekenjaren 2014 t/m 2015 zijn verrichtingen nagenoeg volledig gedeclareerd. Met eventuele overschrijdingen 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.

Voor de jaren 2014 en 2015 is nog geen tweede voorlopige vaststelling ontvangen en voor 2016 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 toegepast op het te verwachten landelijke resultaat per deelbijdrage. Het landelijke resultaat per deelbijdrage is tot en met tekenjaar 2013 gebaseerd op de (voorlopige) vaststelling. Voor tekenjaar 2014 tot en met 2016 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 UA, waardoor een resultaat op de bandbreedteregeling ontstaat. Deze constatering hebben naar huidig inzicht geen materiële impact op de jaarrekening 2016 van Coöperatie VGZ UA.

Overige risico's

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. In het resultaat over 2016 is een positief resultaat van € 173,1 miljoen (2015: € 295,8 miljoen) 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. Deze bijstellingen zijn inherent aan de hierboven beschreven risico's en onzekerheden en zijn het gevolg van nieuwe informatie die na het opstellen van de jaarrekening over het voorgaande boekjaar beschikbaar is gekomen.

### **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 voor zover van toepassing verantwoord in de herwaarderingsreserve (zie ook grondslagen 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 in een deelneming geen invloed van betekenis op het financiële en zakelijke beleid wordt uitgeoefend, 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 de groep 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 terzake 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 de groep 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 de groep 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 de groep 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 de groep 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.

Bij de bepaling van de voorziening voor vorderingen op verzekeringnemers is rekening gehouden met de regeling wanbetalers.

#### *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 uit hoofde van de Zorgverzekeringswet.

#### *Overige vorderingen*

Hieronder zijn voornamelijk opgenomen de vorderingen op GGZ-instellingen en ziekenhuizen waaraan permanente voorschotten zijn verstrekt ter compensatie van liquiditeitstekorten bij 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.

#### *Liquide middelen*

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

### **Afgeleide financiële instrumenten**

In de beleggingsportefeuille wordt gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten in de vorm van rente-, valuta- en aandeleninstrumenten.

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 de vennootschap 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 de vennootschap 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 de vennootschap de transactie aangaat.

---

## ***Eigen vermogen***

### ***Herwaarderingsreserve***

De herwaarderingsreserve wordt per individueel activum gevormd.

Niet gerealiseerde winsten van beleggingen in terreinen en gebouwen, zijnde het verschil tussen de reële waarde en de verkrijgingsprijs, worden rechtstreeks in de herwaarderingsreserve verantwoord, waar nodig onder aftrek van de latente belastingverplichting. Niet gerealiseerde waardeverminderingen van een actief worden ten laste van de herwaarderingsreserve gebracht voor zover dit actief hieraan voorafgaand ten gunste van de herwaarderingsreserve was opgewaardeerd. Hierna worden waardeverminderingen ten laste van het beleggingsresultaat gebracht.

Waardestijgingen die optreden nadat voordien een afwaardering ten laste van het resultaat had plaatsgevonden, worden eerst, tot het niveau van de oorspronkelijke verkrijgingsprijs, ten gunste van het resultaat verwerkt.

Bij realisatie van de herwaardering door verkoop van het terrein of gebouw valt de herwaarderingsreserve vrij ten gunste van de beleggingsopbrengsten.

### ***Wettelijke en statutaire reserves***

De wettelijke en statutaire reserves betreffen de Reserve Herstructurering Ziektekostenverzekering 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 ervaringscijfers verkregen uit statistische gegevens over 2016 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 bestaat 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 de inkoopplafonds die Coöperatie VGZ UA met de ziekenhuizen en GGZ-instellingen heeft afgesproken. Door de toepassing van een inkoopplafond is de omvang van de door de zorgverlener in een jaar te declareren kosten gemaximeerd. Eventuele overschrijdingen van het inkoopplafond worden in het volgende jaar verrekend en zijn 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. Incidentele termijnbetalingen 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 kosten van de afhandeling van de ziektekostendeclaraties.

Indien van toepassing wordt de mutatie van de verwachte bijdrage voor de Hoge Kosten Compensatie verantwoord als aandeel herverzekeraar in de voorziening voor te betalen schaden.

### **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 worden op de balans opgenomen indien er voor zover er op balansdatum een verplichting bestaat jegens de pensioenuitvoerder of de werknemers. De voorziening wordt 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. De voorziening heeft een overwegend kortlopend 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*

- **Reserve Voormalige Vrijwillige Ziekenfondsverzekeringen (RVVZ)**

In deze voorziening is het vermogen van de voormalige vrijwillige ziekenfondsverzekering opgenomen. De voorziening mag uitsluitend worden besteed aan projecten op het gebied van verbetering van de kwaliteit van leven van zieken en gehandicapten, aan projecten ter voorkoming van ziekten en aan projecten ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan verzekerden. De voorziening wordt vanaf 1998 in 20 jaar afgebouwd; jaarlijks wordt er rente toegevoegd.

Projectkosten worden ten laste van de RVVZ-voorziening gebracht zodra een project wordt toegekend. De verplichting naar de aanvrager wordt vanaf dat moment verantwoord onder de schulden.

- **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 langlopend 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 verstrekingscategorie 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 herverzekeringspremies 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. Voor GGZ was deze regeling van toepassing tot en met tekenjaar 2014 en voor de variabele kosten ziekenhuiszorg en overige zorgkosten tot en met tekenjaar 2011.



---

### ***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 verantwoord.

Als gevolg van de DBC-systematiek is de hoogte van de post medische zorg in ziekenhuizen en GGZ-instellingen met onzekerheid omgeven. Omdat bij het opmaken van de jaarrekening slechts een deel van de totale jaarlast gedeclareerd is, onbekend 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, is het moeilijk om een goede schatting van de totale kosten te maken. Het financieel risico wordt substantieel gemitigeerd als gevolg van de contracteringsbepalingen 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***

De toerekening van beleggingsopbrengsten aan de technische rekening 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 en VGZ Zorgkantoor 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 2016

(x € 1.000)

### ACTIVA

#### 1. Immateriële vaste activa

	Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	<b>Totaal 2016</b>	Totaal 2015
Aanschafwaarde per 1 januari	14.853	14.853	17.098
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen per 1 januari	(8.891)	(8.891)	(9.763)
Boekwaarde per 1 januari	5.962	5.962	7.335
Investeringen	58	58	826
Desinvesteringen	(181)	(181)	0
Afschrijvingen	(1.997)	(1.997)	(2.199)
Boekwaarde per 31 december	3.842	3.842	5.962
Aanschafwaarde per 31 december	11.611	11.611	14.853
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december	(7.769)	(7.769)	(8.891)
Boekwaarde per 31 december	3.842	3.842	5.962

De onder concessies, vergunningen en intellectuele eigendom geactiveerde immateriële vaste activa betreffen software. Er is ultimo 2016 geen sprake van software in ontwikkeling (2015: € 306).

*De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:*

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

#### 2. Beleggingen

	Terreinen en gebouwen in eigen gebruik	Overige terreinen en gebouwen	<b>Totaal 2016</b>	Totaal 2015
Boekwaarde per 1 januari	26.372	18.696	45.068	46.555
Investeringen	2.024	731	2.755	1.345
Herwaardering	1.950	6.392	8.342	(2.832)
Boekwaarde per 31 december	30.346	25.819	56.165	45.068
Aanschafwaarde per 31 december	57.060	58.645	115.705	112.951

Alle objecten zijn in 2016 getaxeerd door onafhankelijke ter zake deskundige taxateurs. Met name door vermindering van de leegstand komen de herwaarderingen uit op een totaal bedrag van € 8.342 positief (2015: € 2.832 negatief). De cumulatieve herwaardering van de terreinen en gebouwen in eigen gebruik bedraagt per 31 december 2016 € 26.715 negatief (2015: € 28.665 negatief). De cumulatieve herwaardering van de overige terreinen en gebouwen bedraagt per 31 december 2016 € 32.826 negatief (2015: € 39.218 negatief).

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 € 7.900 (2015 € 7.815). Het totale bedrag aan directe bedrijfskosten (inclusief kosten van reparatie en onderhoud) met betrekking tot beleggingen in terreinen en gebouwen die over 2015 geen huuropbrengsten genereerden was € 259. In 2016 hebben alle objecten huurinkomsten genereerd.

### Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen

	Andere deel- nemingen	Totaal 2016	Totaal 2015
Boekwaarde per 1 januari	1.791	1.791	1.939
Investeringen	0	0	12
Waardeverminderingen	(1.556)	(1.556)	0
Aandeel resultaat ondernemingen waarin wordt deelgenomen	369	369	(160)
Dividenduitkeringen	(150)	(150)	0
Boekwaarde per 31 december	454	454	1.791

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

	Vestigingsplaats	Belang %
TWA Medic-Info BV (tot juli 2016)	Tilburg	44,10
Vecozo BV	Tilburg	12,50
Transparant Facilities BV (tot juli 2015)	Arnhem	44,00

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

## Overige financiële beleggingen

### Beleggingen geclassificeerd naar soort

	Reële waarde met waarde- mutaties in het resultaat	Leningen en vorderingen	Totaal 2016	Totaal 2015
Aandelen, deelnemingsbewijzen en andere niet- vastrentende waardepapieren	248.532	0	248.532	266.027
Obligaties en andere vastrentende waardepapieren	2.300.420	0	2.300.420	2.856.695
Vorderingen uit hypothecaire leningen	0	829	829	1.267
Vorderingen uit andere leningen	0	110	110	25.000
Deposito's bij kredietinstellingen	0	42.500	42.500	0
Boekwaarde per 31 december	<u>2.548.952</u>	<u>43.439</u>	<u>2.592.391</u>	<u>3.148.989</u>

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

	Aandelen, deelnemings- bewijzen en andere niet- vastrentende waarde- papieren	Obligaties en andere vastrentende waarde- papieren	Totaal 2016	Totaal 2015
Boekwaarde per 1 januari	266.027	2.856.695	3.122.722	3.880.500
Aankopen	199.327	1.267.042	1.466.369	737.150
Verkopen	(200.097)	(1.837.266)	(2.037.363)	(1.459.041)
Herwaarderingen	(16.725)	13.949	(2.776)	(35.887)
Boekwaarde per 31 december	<u>248.532</u>	<u>2.300.420</u>	<u>2.548.952</u>	<u>3.122.722</u>
Aanschafwaarde per 31 december	<u>220.127</u>	<u>2.288.788</u>	<u>2.508.915</u>	<u>3.079.913</u>

Onder de beleggingen in aandelen zijn mede begrepen belangen in vastgoedbeleggingsfondsen ad € 365 (2015: € 3.458).

Per 31 december 2016 zijn er geen effecten uitgeleend (2015: idem).

De reële waarde van de beleggingen is, met uitzondering van het belang in het Health Innovation Fund II, gebaseerd op genoteerde marktprijzen (niveau 1) en bedraagt per 31 december 2016 € 2.548.953 (2015: € 3.122.722). De reële waarde van het belang in Health Innovation Fund II bedraagt ultimo 2016 € 1.102 (2015: € 513).

.....

*Beleggingen geclassificeerd als 'leningen en vorderingen'*

	<u>Vorderingen uit hypothecaire leningen</u>	<u>Vorderingen uit andere leningen</u>	<u>Deposito's bij krediet- instellingen</u>	<u>Totaal 2016</u>	<u>Totaal 2015</u>
Boekwaarde per 1 januari	1.267	25.000	0	26.267	99.888
Verstrekingen	0	214	45.000	45.214	8.783
Aflossingen	<u>(438)</u>	<u>(25.104)</u>	<u>(2.500)</u>	<u>(28.042)</u>	<u>(82.404)</u>
Boekwaarde per 31 december	<u>829</u>	<u>110</u>	<u>42.500</u>	<u>43.439</u>	<u>26.267</u>

De hypothecaire leningen betreffen leningen met woonhuizen als onderpand.

De leningen aan Coöperatie Univé UA ad € 25.000 zijn in 2016 afgelost.

## 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 UA gedefinieerd in het beleggingsbeleid. De verdeling van de beleggingen over de verschillende categorieën wordt mede bepaald door de looptijd van de verplichtingen van Coöperatie VGZ UA. Hiertoe is een strategische duration voor de beleggingen bepaald.

### *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. Voor de beleggingen in obligatieleningen met variabele renteaftspraken (maximaal 1 jaar) loopt Coöperatie VGZ UA risico ten aanzien van toekomstige kasstromen en in geringe mate over de marktwaarde.

Met betrekking tot vastrentende beleggingen loopt Coöperatie VGZ UA risico over de marktwaarde.

De duration van de rentedragende beleggingen bedraagt per 31 december 2016: 2,30 (2015: 2,00). Bij een stijging van de markrente met 1% daalt het eigen vermogen en resultaat met € 52,6 miljoen. Een daling van 1% leidt tot een stijging van het eigen vermogen en resultaat met € 52,6 miljoen.

### *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:

<i>Kredietrating vastrentende waarden</i>	<i>Portefeuille %</i>
AAA	44,30%
AA+	1,50%
AA	1,50%
AA-	8,50%
A+	8,50%
A	8,50%
A-	2,70%
BBB+	2,10%
BBB	2,10%
BBB-	2,70%

### *Aandelenrisico*

Aandelenrisico is de gevoeligheid van de waarde van de aandelen bij bepaalde veranderingen in het niveau van de marktprijzen van aandelen. Coöperatie VGZ UA streeft 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 2016 een omvang van afgerond € 246 miljoen. Bij een daling van de aandelenmarkt met 1% daalt de waarde van de portefeuille met afgerond € 2,5 miljoen. Het aandelenrisico is door Coöperatie VGZ UA grotendeels afgedekt door middel van derivaten.

### *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:

<i>Verdeling obligaties overheid en bedrijfsleven</i>	<i>Portefeuille %</i>
Overheidsobligaties	56,20%
Bedrijfsobligaties	43,80%

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 € 5,6 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 zijn US Dollars en Britse Ponden. De posities in vreemde valuta worden grotendeels afgedekt middels valutatermijncontracten. Het netto valutarisico voor de portefeuille is beperkt.

#### *Liquiditeitsrisico*

Het verhandelbaarheidsrisico voor de beleggingen in vastrentende waarden is beperkt doordat de beleggingen een relatief korte looptijd hebben. Deze markt kenmerkt zich door een goede verhandelbaarheid. De verhandelbaarheid is afgenomen door de toename van de activiteit in deze markt van de Europese Centrale Bank en de afname van de activiteiten door de banken in verband met Basel III. 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 - in de eurozone waarvan de liquiditeit, de verhandelbaarheid, hoog is. Onder reguliere marktomstandigheden is de gehele beleggingsportefeuille vrij te verhandelen.

### **3. Vorderingen**

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 2016 ten laste van het resultaat is gebracht bedraagt € 2,1 miljoen (2015: € 11,9 miljoen terugneming van de waardevermindering ten gunste van het resultaat).

	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
<b>Overige vorderingen</b>		
Vorderingen op zorgverleners	1.031.485	1.126.666
Andere vorderingen	<u>141.727</u>	<u>123.057</u>
	<u>1.173.212</u>	<u>1.249.723</u>

De Vorderingen op zorgverleners hebben een resterende looptijd van korter dan één jaar (2015: idem).

Onder de andere vorderingen is een vordering op Stichting IZZ opgenomen met een omvang van € 66,9 miljoen (2015: € 47,2 miljoen) met een resterende looptijd van 7 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 2016 hebben een resterende looptijd van korter dan één jaar (2015: idem).

#### 4. Overige activa

##### Materiële vaste activa

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Aanschafwaarde per 1 januari	31.638	35.116
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen per 1 januari	(17.133)	(19.463)
Boekwaarde per 1 januari	<u>14.505</u>	<u>15.653</u>
Mutaties		
Investeringen	8.497	3.050
Desinvesteringen	(271)	0
Afschrijvingen	(4.821)	(4.198)
Boekwaarde per 31 december	<u>17.910</u>	<u>14.505</u>
Aanschafwaarde per 31 december	37.196	31.638
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december	(19.286)	(17.133)
Boekwaarde per 31 december	<u>17.910</u>	<u>14.505</u>

Onder de materiële vaste activa per 31 december 2016 zijn geen activa in ontwikkeling verantwoord (2015: idem).

*De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:*

Verbouwingen	10%
Inventaris	10% - 12,5%
Computerapparatuur	25%

##### Liquide middelen

Een bedrag van € 6,2 miljoen (2015: idem) staat niet ter vrije beschikking in verband met afgegeven bankgaranties.

	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
<b>5. Afgeleide financiële instrumenten</b>		
Valuta-instrumenten	2.628	0
Aandeleninstrumenten	2.859	9.994
	<u>5.487</u>	<u>9.994</u>

De financiële instrumenten betreffen rente, valuta- en aandeleninstrumenten.

De rente-instrumenten betreffen swaps, deze worden dagelijks afgerekend en hebben per balansdatum een waarde van nihil (2015: idem).

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 2016 € 383 miljoen.

De reële waarde van de valuta-instrumenten wordt per 31 december 2016 afgedekt door een per saldo gestort onderpand voor een bedrag van € 2 miljoen (2015: nihil)

De aandeleninstrumenten betreffen zowel gekochte putopties als geschreven callopties op de Euro Stoxx 50 index en de S&P 100 index. De gekochte putopties zijn aan de debetzijde van de balans opgenomen en de geschreven callopties aan de creditzijde. De expiratedatum van de opties is medio december 2017.



## PASSIVA

### 6. Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen in 2016 en 2015 kan als volgt worden weergegeven:

	Agio	Wettelijke en statutaire reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal 2016
Stand per 1 januari	355.017	16.951	1.953.364	214.498	2.539.830
Resultaatverdeling vorig boekjaar	0	0	214.498	(214.498)	0
Resultaat boekjaar	0	0	0	(76.023)	(76.023)
Mutatie wettelijke reserve	0	514	(514)	0	0
Stand per 31 december	<u>355.017</u>	<u>17.465</u>	<u>2.167.348</u>	<u>(76.023)</u>	<u>2.463.807</u>

	Agio	Wettelijke en statutaire reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal 2015
Stand per 1 januari	355.017	17.204	1.729.667	223.444	2.325.332
Resultaatverdeling vorig boekjaar	0	0	223.444	(223.444)	0
Resultaat boekjaar	0	0	0	214.498	214.498
Mutatie wettelijke reserve	0	(253)	253	0	0
Stand per 31 december	<u>355.017</u>	<u>16.951</u>	<u>1.953.364</u>	<u>214.498</u>	<u>2.539.830</u>

#### Wettelijke en statutaire reserves

Per 31 december 2016 bedraagt de hoogte van de reserve Wlz € 6.919 (2015: € 6.321), van de reserve Herstructurering Ziektekostenverzekering € 10.133 (2015: € 10.121) en van de wettelijke reserve deelnemingen € 413 (2015: € 509).

#### Solvabiliteit

Coöperatie VGZ UA loopt financieel risico over haar verzekeringsactiviteiten, op de beleggingen en uitstaande vorderingen en in de bedrijfsvoering. Om verliezen op te kunnen vangen houdt Coöperatie VGZ UA kapitaal aan. 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 van Coöperatie VGZ 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. Voor de impactanalyse wordt onder andere gebruik gemaakt van de jaarlijks uitgevoerde 'ORSA' (Own Risk and Solvency Assessment) en van ALM-studies.

Solvency II is sinds 1 januari 2016 het wettelijk kader waaraan de solvabiliteitspositie van verzekeraars moet voldoen. De vereiste solvabiliteit van Coöperatie VGZ UA op basis van Solvency II (de 'Solvency Capital Requirement', SCR) bedraagt per ultimo 2016 € 1.637 miljoen. De aanwezige solvabiliteit bedraagt € 2.444 miljoen, zodat de solvabiliteitsratio uitkomt op 149%. Vanwege de sterke solvabiliteitspositie heeft de Raad van Bestuur besloten om een deel van het vermogen via de premiestelling terug te geven aan de verzekerden. Het verlies over het verzekeringsjaar 2017 dat hiervan het gevolg is, is reeds in mindering gebracht op de aanwezige solvabiliteit.

Tot en met 2015 golden nog de regels van Solvency I. Per ultimo 2015 bedroeg de wettelijk vereiste solvabiliteit onder Solvency I € 1.155 miljoen en de aanwezige solvabiliteit € 2.597 miljoen.

### Overige reserves

Per 31 december 2016 bedraagt de hoogte van de reserve Ziekenfondswet € 481.367 (2015: idem). 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. Coöperatie VGZ UA voldoet aan deze voorwaarde. Oorspronkelijk gold deze verplichting tot 1 januari 2016. In 2015 is de periode verlengd tot 1 januari 2018.

### Onverdeeld resultaat

Het bestuur stelt aan de Ledenraad voor om het verlies over 2016 ad € 76.023 in mindering te brengen op de overige reserves. Dit voorstel is nog niet in de jaarrekening verwerkt.

	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
<b>7. Achtergestelde schulden</b>		
Stichting IZZ	81.000	81.000

De achtergestelde lening is verkregen van Stichting IZZ. De lening heeft een looptijd van 10 jaar 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 2016 een omvang van € 66,9 miljoen (2015: € 47,2 miljoen).

### 8. Technische voorzieningen

#### Technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's

Niet-verdiende premies	501.014	456.876
Lopende risico's	334.788	366.079
<b>Stand per 31 december</b>	<u>835.802</u>	<u>822.955</u>

#### Niet-verdiende premies

Stand per 1 januari	456.876	459.566
Af: onttrekking	(456.876)	(459.566)
Bij: dotatie	501.014	456.876
	<u>501.014</u>	<u>456.876</u>

#### Lopende risico's

Stand per 1 januari	366.079	226.242
Af: onttrekking	(366.079)	(226.242)
Bij: dotatie	334.788	366.079
	<u>334.788</u>	<u>366.079</u>

## Technische voorziening voor te betalen schaden

	Bruto	Totaal 2016	Totaal 2015
Stand per 1 januari	3.292.027	3.292.027	3.816.020
Bij: dotatie	10.251.277	10.251.277	10.024.017
Af: geboekte schade	(10.818.352)	(10.818.352)	(10.220.542)
Mutatie verstrekte voorschotten	155.881	155.881	(327.468)
<b>Stand per 31 december</b>	<b>2.880.833</b>	<b>2.880.833</b>	<b>3.292.027</b>

Coöperatie VGZ UA heeft aan de ziekenhuizen voorschotten verstrekt gerelateerd aan de verwachte omvang van de geleverde zorg. Ultimo boekjaar waren deze voorschotten nog niet volledig afgewikkeld met door de ziekenhuizen 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

	2016	2015	2014	2013	Totaal 2016	Totaal 2015
<b>Schatting van cumulatieve claims</b>						
- aan het einde van het tekenjaar	10.427.771	10.227.260	9.833.545	9.649.322		
- één jaar later		10.145.090	9.753.395	9.631.800		
- twee jaar later			9.777.383	9.487.199		
- drie jaar later				9.460.549		
Schatting van cumulatieve claims	10.427.771	10.145.090	9.777.383	9.460.549	39.810.793	38.818.891
Cumulatieve betalingen	(7.585.177)	(10.000.742)	(9.692.557)	(9.460.549)	(36.739.025)	(35.179.976)
Verstrekte voorschotten	(218.913)				(218.913)	(374.794)
Opgenomen in de voorziening	2.623.681	144.348	84.826		2.852.855	3.264.121
Schadebehandelingskosten					27.978	27.906
Stand per 31 december					<b>2.880.833</b>	<b>3.292.027</b>

## 9. Voorzieningen

### Voor pensioenen

	Voor pensioenen	VUT	Totaal 2016	Totaal 2015
Stand per 1 januari	8.054	8.821	16.875	15.611
Dotatie	1.896	0	1.896	6.787
Vrijval	0	(729)	(729)	(34)
Onttrekking	(5.925)	(1.633)	(7.558)	(5.489)
Stand per 31 december	<b>4.025</b>	<b>6.459</b>	<b>10.484</b>	<b>16.875</b>

### Voor pensioenen

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 € 101.519,- (2015: € 100.000,-). De uitvoering van de pensioenregeling is ondergebracht bij Stichting Bedrijfstakpensioenfonds Zorgverzekeraars (pensioenfonds SBZ).

Voor medewerkers met een pensioengevend salaris boven de € 101.519,- is een collectieve vrijwillige excedent regeling afgesloten bij ABN AMRO Premiepensioeninstelling. Dit is een beschikbarepremieregeling voor een netto pensioen.

De pensioenregeling van SBZ 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. Voor de in 2017 verschuldigde premie voor de toeslagreserve is een voorziening gevormd van € 3.230. Verder bestaat de pensioenvoorziening uit nog verschuldigde premie en een verplichting uit hoofde van een oude garantieregeling.

De dekkingsgraad van SBZ is in 2016 verslechterd. De beleidsdekkingsgraad kwam ultimo 2016 uit op 105,9% (2015: 111,0%). De vereiste dekkingsgraad - waarin rekening wordt gehouden met de pensioenverplichtingen en de beleggingsrisico's van het fonds - bedroeg ultimo 2016 116,3% (2015: 114,1%). 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.

### Overige voorzieningen

	RVVZ	Toe- komstige jubilea	Re- organisatie	Wachtgeld	Ziekte- kosten gepensio- neerden	Overige voor- zieningen	Totaal 2016	Totaal 2015
Stand per 1 januari	9.672	2.499	40.219	8.736	9.003	465	70.594	58.309
Dotatie	71	357	5.690	3.092	1.335	1.293	11.838	29.666
Onttrekking	(1.949)	(99)	(16.706)	(1.926)	(474)	(765)	(21.919)	(15.048)
Vrijval	0	0	0	0	0	0	0	(2.333)
Stand per 31 december	<u>7.794</u>	<u>2.757</u>	<u>29.203</u>	<u>9.902</u>	<u>9.864</u>	<u>993</u>	<u>60.513</u>	<u>70.594</u>

De voorzieningen zijn gewaardeerd tegen contante waarde, met uitzondering van de RVVZ-voorziening, 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: 1,31% (2015: 2,03%).
- Reorganisatievoorziening: 0,86% (2015: 1,39%).
- Wachtgeldvoorziening: 0,19% (2015: 0,24%).
- Voorziening voor ziektekosten gepensioneerden: 1,16% (2015: 1,39%).

## 10. Langlopende schulden

	<u>Stichting IZZ</u>	<u>Vereniging NFU</u>	<u>Totaal</u>	<u>Totaal 2015</u>
Boekwaarde per 1 januari	78.698	68.414	147.112	157.381
Bijgeschreven rente	1.294	0	1.294	2.033
Toevoeging 'surplus'	19.683	0	19.683	15.798
Verstreckte premiekortingen	(6.126)	0	(6.126)	(28.100)
Stand per 31 december	<u>93.549</u>	<u>68.414</u>	<u>161.963</u>	<u>147.112</u>

### Stichting IZZ

Coöperatie VGZ heeft twee leningen ontvangen van Stichting IZZ, een achtergestelde lening van € 81.000 en een gewone (niet-achtergestelde) lening met een hoofdsom van € 65.034. 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 IZZ-verzekerden te mitigeren. De op deze wijze aan de verzekerden teruggeven bedragen komen ten laste van Stichting IZZ. Deze vergoeding wordt in de 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.

Indien per het einde van enig boekjaar de aanwezige solvabiliteit van IZZ Zorgverzekeraar NV onder Solvency II hoger is dan 121% (tot en met 2015: hoger is dan 151% onder Solvency I) van de wettelijk vereiste solvabiliteit, zal het verschil tussen beide bedragen, het zogenaamde 'surplus', ook voor premiemitigering beschikbaar komen tot een maximum van de hoogte van de achtergestelde lening (€ 81.000). Indien op balansdatum sprake is van een surplus, wordt het bedrag van het surplus per 1 april van het volgende boekjaar toegevoegd aan de niet-achtergestelde lening. Het bedrag van het surplus is per ultimo 2016 nihil (2015 € 19.683). Het surplus wordt jaarlijks bepaald zolang het maximum van € 81.000 nog niet is bereikt. Tegelijkertijd met de toevoeging van het surplus aan de niet-achtergestelde lening wordt voor eenzelfde bedrag een langlopende vordering op Stichting IZZ op de balans opgenomen c.q. wordt deze vordering met dit bedrag verhoogd. 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 IZZ 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 premiemitigering dat in het volgende boekjaar op de lening in mindering wordt gebracht bedraagt naar verwachting € 12,2 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 premiemitigering. 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 7 jaar, volledig is afgelost. Daarnaast kan het restant van de lening worden opgeëist indien de in de samenwerkingsovereenkomst opgenomen exclusiviteit is vervallen en tevens de achtergestelde lening is afgelost. In beide gevallen 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 € 68.414. 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% (tot 27 september 2016 gold 150%) 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. 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. In het verleden bestond er wel een tussentijdse inkoopverplichting indien aan bepaalde voorwaarden was voldaan; deze verplichting is op 27 september 2016 komen te vervallen.

## 11. Kortlopende schulden

	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
<b>Schulden uit directe verzekering</b>		
Schulden aan tussenpersonen	0	23.634
Overige schulden uit directe verzekering	440.198	524.935
	<u>440.198</u>	<u>548.569</u>
<b>Overige schulden</b>		
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	11.933	12.642
Schulden aan zorgverleners	7.115	0
Andere schulden	13.678	26.656
	<u>32.726</u>	<u>39.298</u>

Per 31 december 2016 zijn er geen overige schulden met een resterende looptijd langer dan één jaar (2015: idem).

## Schulden aan kredietinstellingen

Aan de groep is een kredietfaciliteit verstrekt van in totaal € 200 miljoen (2015: € 193 miljoen). De zorgverzekeraars hebben ultimo 2016 geen gebruik gemaakt van deze faciliteit (2015: idem).

## 12. Afgeleide financiële instrumenten

Valuta-instrumenten	11.518	0
Aandeleninstrumenten	3.500	2.710
	<u>15.018</u>	<u>2.710</u>

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

---

## **Niet in de balans opgenomen regelingen**

### Verplichting inzake herverzekering terrorisemeschaden

Coöperatie VGZ UA is aangesloten bij de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorisemeschaden 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 (€ 50 miljoen) en een derde layer (€ 50 miljoen) en vierde layer (€ 650 miljoen) welke geplaatst worden in de internationale herverzekeringmarkt en tenslotte een vijfde layer van (€ 50 miljoen), welke herverzekerd wordt bij de Staat der Nederlanden. Het aandeel van Coöperatie VGZ UA in deze eerste layer bedraagt € 16,0 miljoen (2015: € 24,6 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.

### Verplichtingen uit hoofde van operational leasecontracten

Door de groep zijn operational leaseverplichtingen aangegaan waarvan de totale verplichting € 4,4 miljoen bedraagt (2015: € 4,7 miljoen). De verplichting met een looptijd tussen 1 en 5 jaar bedraagt € 2,4 miljoen (2015: € 2,3 mln).

### Huurverplichtingen onroerende zaken

Het totaal van de door de groep aangegane huurverplichtingen voor de resterende looptijd van contracten voor onroerende zaken bedraagt € 25,0 miljoen (2015: € 29,2 miljoen) waarvan € 3,4 miljoen betrekking heeft op 2017 (2016: € 3,9 miljoen). Huurverplichtingen waarvoor een voorziening is gevormd zijn hierin niet begrepen.

De verplichting met een looptijd tussen 1 en 5 jaar bedraagt € 11,6 miljoen (2015: € 11,7 miljoen). De verplichting met een looptijd langer dan 5 jaar bedraagt € 10,0 miljoen (2015: € 13,6 miljoen).

### Verplichtingen uit hoofde van ICT-contracten

Coöperatie VGZ UA heeft diverse verplichtingen uit hoofde van ICT-contracten op het gebied van onderhoud en licenties. De totale verplichting bedraagt € 78,6 miljoen (2015: € 42,9 miljoen), hiervan heeft € 21,8 miljoen betrekking op 2017 (2016: € 15,8 miljoen). De verplichting met een looptijd tussen 1 en 5 jaar bedraagt € 56,8 miljoen (2015: € 27,0 miljoen).

### Verplichtingen uit hoofde van bankgaranties

In verband met afgegeven bankgaranties heeft Coöperatie VGZ UA nog een verplichting van € 6,2 miljoen (2015: idem).

### Verplichting inzake private equity

In totaal heeft Coöperatie VGZ UA € 0,7 miljoen (2015: € 1,1 miljoen) uitstaan aan verplichtingen in verband met de uitbreiding van het belang in het Health Innovation Fund II.

### Investeringsverplichtingen

In 2016 is de nieuwbouw van een kantoorgebouw opgeleverd er zijn geen resterende investeringsverplichtingen meer per balansdatum (2015: € 1,8 miljoen).

### Distributieovereenkomst

Coöperatie VGZ UA en NV Univé Zorg hebben een distributieovereenkomst afgesloten met Coöperatie Univé UA. De hieruit voortvloeiende kosten bedragen € 46,6 miljoen (2015: € 37,8 miljoen), waarvan € 15,5 miljoen betrekking heeft op 2017 (2016: € 12,6 miljoen). De verplichting met een looptijd tussen 1 en 5 jaar bedraagt € 31,1 miljoen (2015: € 25,2 miljoen).

## 7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2016

(x € 1.000)

### 13. Technische rekening verzekeringsbedrijf

	Basis verzekering	Aanvullende verzekering	Wlz en overige	Totaal 2016
<b>Verdiende premies eigen rekening</b>				
Brutopremies	3.880.178	1.156.874	-	5.037.052
Bijdragen Zorginstituut Nederland	5.489.973	-	29.342	5.519.315
Uitgaande herverzekeringspremies	(15.627)	-	-	(15.627)
	9.354.524	1.156.874	29.342	10.540.740
<b>Wijziging technische voorzieningen niet-verdiende premies en lopende risico's</b>				
Bruto	(2.601)	(10.247)	-	(12.848)
	9.351.923	1.146.627	29.342	10.527.892
<b>Toegerekende opbrengst uit beleggingen</b>	17.938	5.979	-	23.917
	9.369.861	1.152.606	29.342	10.551.809
<b>Schaden eigen rekening</b>				
Bruto	(9.800.486)	(1.017.866)	-	(10.818.352)
Aandeel herverzekeraars	7.005	-	-	7.005
	(9.793.481)	(1.017.866)	-	(10.811.347)
<b>Wijziging voorziening voor te betalen schaden</b>				
Bruto	570.309	(3.143)	(91)	567.075
	(9.223.172)	(1.021.009)	(91)	(10.244.272)
	146.689	131.597	29.251	307.537
<b>Bedrijfskosten</b>				
Acquisitiekosten	(70.037)	(30.016)	-	(100.053)
Beheers- en personeelskosten; afschrijvingen bedrijfsmiddelen	(180.035)	(77.164)	(32.269)	(289.468)
	(250.072)	(107.180)	(32.269)	(389.521)
<b>Overige technische lasten eigen rekening</b>	(2.891)	-	-	(2.891)
<b>Resultaat technische rekening verzekeringsbedrijf</b>	<b>(106.274)</b>	<b>24.417</b>	<b>(3.018)</b>	<b>(84.875)</b>

De totale bedrijfskosten voor de zorgverzekeraars, inclusief schadebehandelingskosten, bedragen € 426 miljoen (2015: € 467 miljoen). Dit totaal bestaat uit de bedrijfskosten voor de Basisverzekering van € 250 miljoen (2015: € 283 miljoen), plus de bedrijfskosten voor de Aanvullende verzekering € 107 miljoen (2015: € 121 miljoen), plus de schadebehandelingskosten en kosten veiligheidszaken die zijn opgenomen onder de schaden eigen rekening van € 69 miljoen (2015: € 75 miljoen), plus de mutatie in de voorziening voor schadebehandelingskosten die is opgenomen onder de wijziging voorziening voor te betalen schaden van € nihil (2015: -/- € 12 miljoen).



	Basis verzekering	Aanvullende verzekering	Wlz en overige	Totaal 2015
<b>Verdiende premies eigen rekening</b>				
Brutopremies	3.879.574	1.109.467	-	4.989.041
Bijdragen Zorginstituut Nederland	5.731.517	-	34.117	5.765.634
Uitgaande herverzekeringspremies	26.104	-	-	26.104
	9.637.195	1.109.467	34.117	10.780.779
<b>Wijziging technische voorzieningen niet-verdiende premies en lopende risico's</b>				
Bruto	(168.579)	31.432	-	(137.147)
	9.468.616	1.140.899	34.117	10.643.632
<b>Toegerekende opbrengst uit beleggingen</b>	29.562	9.854	-	39.416
<b>Overige technische baten eigen rekening</b>	2.971	990	887	4.848
	9.501.149	1.151.743	35.004	10.687.896
<b>Schaden eigen rekening</b>				
Bruto	(9.206.083)	(1.008.746)	(5.709)	(10.220.538)
Aandeel herverzekeraars	(27.929)	-	-	(27.929)
	(9.234.012)	(1.008.746)	(5.709)	(10.248.467)
<b>Wijziging voorziening voor te betalen schaden</b>				
Bruto	171.643	23.412	1.465	196.520
	(9.062.369)	(985.334)	(4.244)	(10.051.947)
	438.780	166.409	30.760	635.949
<b>Bedrijfskosten</b>				
Acquisitiekosten	(73.510)	(31.504)	-	(105.014)
Beheers- en personeelskosten; afschrijvingen bedrijfsmiddelen	(209.194)	(89.655)	(32.540)	(331.389)
	(282.704)	(121.159)	(32.540)	(436.403)
<b>Resultaat technische rekening verzekeringsbedrijf</b>	156.076	45.250	(1.780)	199.546

#### 14. Verdiende premies eigen rekening

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
<b>Uitgaande herverzekeringspremies</b>		
Bijdrage hoge kosten compensatie (HKC)	(14.535)	27.169
Overige uitgaande herverzekeringspremies (NHT)	(1.092)	(1.065)
	<u>(15.627)</u>	<u>26.104</u>

#### 15. Schaden eigen rekening

De aan brutoschaden eigen rekening toegerekende schadebehandelingskosten en kosten veiligheidszaken bedragen € 67.079 respectievelijk € 1.550 (2015: € 73.931 respectievelijk € 1.454). De aan aandeel herverzekeraars schaden eigen rekening toegerekende inbreng HKC bedraagt € 7.005 (2015: € 27.929).

#### 16. Wijziging voorziening voor te betalen schaden

Onder de wijziging voorziening voor te betalen schaden is in 2015 een vrijval van € 12 miljoen opgenomen uit hoofde van de voorziening voor schadebehandelingskosten. In 2016 is de mutatie nagenoeg nihil.

#### 17. Acquisitiekosten

Acquisitiekosten	<u>100.053</u>	<u>105.014</u>
------------------	----------------	----------------

In de acquisitiekosten is een bedrag van € 54.295 (2015: € 55.498) 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.

#### Beheers- en personeelskosten; afschrijvingen bedrijfsmiddelen

Personeelskosten	210.211	248.885
Afschrijvingen	6.818	6.397
Overige bedrijfskosten	141.068	151.492
Toegerekende beheerskosten aan schadelast	(68.629)	(75.385)
	<u>289.468</u>	<u>331.389</u>

De Overige bedrijfskosten betreffen voornamelijk huisvestingskosten, ICT-kosten, beheerskostenvergoedingen aan volmachtbedrijven en andere kantoorkosten. De beheerskostenvergoedingen aan volmachtbedrijven bedragen € 53.432 (2015: € 58.565).

De totale personeelskosten bedragen € 224.797 (2015: € 264.762), hiervan is € 14.583 (2015: € 15.877) verantwoord onder de acquisitiekosten. De totale personeelskosten zijn als volgt te specificeren:

#### Personeelskosten

Salarissen	113.455	126.661
Sociale lasten	19.336	20.652
Pensioenlasten	20.267	21.278
Opleiding- en studiekosten	2.727	2.802
Kosten externen en uitzendkrachten	49.011	48.163
Reis- en verblijfkosten	8.817	9.849
Overige personeelskosten	4.114	2.780
	<u>217.727</u>	<u>232.185</u>
Personeelskosten, dotatie aan voorziening	7.067	32.577
	<u>224.794</u>	<u>264.762</u>

Het gemiddeld aantal medewerkers, herrekend op fulltime basis, bedroeg 2.215 (2015: 2.480).

Voor een toelichting op de bezoldiging van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen wordt verwezen naar de toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening.

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
<b>Afschrijvingen</b>		
Afschrijvingen en waardeverminderingen immateriële vaste activa	1.997	2.199
Afschrijvingen materiële vaste activa	4.821	4.198
	<u>6.818</u>	<u>6.397</u>

#### Overige bedrijfskosten

#### Accountants honoraria

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

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Onderzoek van de jaarrekening	550	458
Overige controleopdrachten	421	300
	<u>971</u>	<u>758</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. Vanaf boekjaar 2015 is Deloitte Accountants BV de controlerend accountant.

#### 18. Opbrengsten uit beleggingen

Opbrengsten uit deelnemingen	(1.185)	444
Opbrengsten uit andere beleggingen		
Terreinen en gebouwen	7.900	7.815
Overige beleggingen	58.632	78.040
Gerealiseerde winst op beleggingen	0	12.028
	<u>65.347</u>	<u>98.327</u>

In de Opbrengsten uit beleggingen in terreinen en gebouwen is een bedrag van € 4.651 (2015: € 4.385) opgenomen met betrekking de huur van gebouwen in gebruik door groepsmaatschappijen. De huisvestingskosten van de gebouwen in gebruik door groepsmaatschappijen bedroegen € 1.151 (2015: € 536); deze kosten zijn verwerkt in de exploitatiekosten.

#### 19. Beleggingslasten

Beheerskosten en rentelasten	14.606	11.224
Gerealiseerd verlies op beleggingen	8.085	0
	<u>22.691</u>	<u>11.224</u>

Het valutaresultaat bedraagt € 314 positief (2015: nihil). Dit betreft zowel het ongerealiseerde als het gerealiseerde valutaresultaat.

#### 20. Belastingen

Over de winst van enkele vennootschappen van Coöperatie VGZ UA wordt vennootschapsbelasting geheven. De effectieve belastingdruk over 2016 bedraagt 0,0% (2015: idem). De afwijking ten opzichte van het toepasselijke belastingtarief over 2016 van 25% wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de zorgverzekeraars binnen de groep zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting.

.....

## 8 TOELICHTING OP HET GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2016

(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 worden eveneens onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten opgenomen.

### Samenstelling geldmiddelen

Liquide middelen per 31 december 2015	621.596
Mutatie liquide middelen in 2016	305.795
Liquide middelen per 31 december 2016	<u>927.391</u>

Arnhem, 22 maart 2017

Coöperatie VGZ UA

Namens deze de  
Raad van Bestuur

w.g. De heer R.H. Kliphuis, voorzitter  
De heer C.F. Hamster  
De heer A. Klink

Raad van Commissarissen

w.g. De heer R.M.J. van der Meer, voorzitter  
De heer A.E. Levi  
De heer F.B.M. Sanders  
De heer A.A. Steenbergen  
Mevrouw I.D. Thijssen  
De heer J.M. Kroon  
Mevrouw D. Koopmans

---

## Enkelvoudige jaarrekening

### 1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2016

(x € 1.000)

(voor resultaatbestemming)

		<u>31 december 2016</u>	<u>31 december 2015</u>
<b>ACTIVA</b>			
<b>Beleggingen</b>	(21)		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		2.625.808	2.706.642
<b>Vorderingen</b>	(22)		
Vorderingen op groepsmaatschappijen		0	337
Vordering Stichting IZZ		<u>66.883</u>	<u>47.198</u>
		66.883	47.535
<b>Liquide middelen</b>	(23)	1.302	966
		<u>2.693.993</u>	<u>2.755.143</u>

.....

	<u>31 december 2016</u>	<u>31 december 2015</u>
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>	(24)	
Agio	355.017	355.017
Wettelijke en statutaire reserves	7.332	6.830
Overige reserves	2.164.682	1.950.705
Onverdeeld resultaat	<u>(76.144)</u>	<u>214.479</u>
	2.450.887	2.527.031
<b>Achtergestelde schulden</b>	81.000	81.000
<b>Langlopende schulden</b>	161.963	147.112
<b>Kortlopende schulden</b>		
Schulden aan groepsmaatschappijen	139	0
Overlopende passiva	<u>4</u>	<u>0</u>
	143	0
	<u>2.693.993</u>	<u>2.755.143</u>

2 ENKELVOUDIGE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2016

(x € 1.000)

		<u>2016</u>	<u>2015</u>
<b>Bedrijfskosten</b>			
Personeelskosten	(25)	(1.247)	(1.268)
Doorberekende kosten		<u>1.247</u>	<u>1.268</u>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		0	0
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		1.549	654
Rentelasten en soortgelijke kosten		<u>(2.844)</u>	<u>(2.681)</u>
		(1.295)	(2.027)
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<u>(1.295)</u>	<u>(2.027)</u>
Belastingen		(137)	332
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	(26)	<u>(74.712)</u>	<u>216.174</u>
<b>Resultaat na belastingen</b>		<u><u>(76.144)</u></u>	<u><u>214.479</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 2016

(x € 1.000)

### ACTIVA

#### 21. Beleggingen

	Deel- nemingen in groepsmaat- schappijen	<u>Totaal 2016</u>	<u>Totaal 2015</u>
Boekwaarde per 1 januari	2.706.642	2.706.642	2.518.568
Aandeel resultaat ondernemingen waarin wordt deelgenomen	(74.709)	(74.709)	216.174
Dividenduitkering	(6.125)	(6.125)	(28.100)
Boekwaarde per 31 december	<u>2.625.808</u>	<u>2.625.808</u>	<u>2.706.642</u>

De dividenduitkering van € 6.125 hangt samen met de premieuitkering van de Stichting IZZ. De dividenduitkering in 2015 van € 28.100 hangt samen met de afwikkeling van de afspraken met 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.

#### 22. Vorderingen

##### Vordering Stichting IZZ

De vordering op Stichting IZZ heeft een resterende looptijd van 7 jaar. Voor een nadere toelichting op de vordering op Stichting IZZ wordt verwezen naar de toelichting op de langlopende schulden in de geconsolideerde jaarrekening.

#### 23. Liquide middelen

Het volledige bedrag is per 31 december 2016 direct opeisbaar (2015: idem).

## PASSIVA

### 24. Eigen vermogen

Het eigen vermogen in de geconsolideerde jaarrekening wijkt 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:

	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
Coöperatie VGZ UA	2.450.887	2.527.031
Stichting VIT Gezondheidszorg	12.920	12.799
<b>Geconsolideerd eigen vermogen</b>	<u><u>2.463.807</u></u>	<u><u>2.539.830</u></u>

Het verloop van het eigen vermogen in 2016 en 2015 kan als volgt worden weergegeven:

	<u>Agio</u>	<u>Wettelijke en statutaire reserves</u>	<u>Overige reserves</u>	<u>Onverdeeld resultaat</u>	<u>Totaal 2016</u>
Stand per 1 januari	355.017	6.830	1.950.705	214.479	2.527.031
Resultaatverdeling vorig boekjaar	0	0	214.479	(214.479)	0
Resultaat boekjaar	0	0	0	(76.144)	(76.144)
Mutatie wettelijke reserve	0	502	(502)	0	0
Stand per 31 december	<u><u>355.017</u></u>	<u><u>7.332</u></u>	<u><u>2.164.682</u></u>	<u><u>(76.144)</u></u>	<u><u>2.450.887</u></u>

De wettelijke en statutaire reserves betreft de wettelijke reserve deelnemingen.

	<u>Agio</u>	<u>Wettelijke en statutaire reserves</u>	<u>Overige reserves</u>	<u>Onverdeeld resultaat</u>	<u>Totaal 2015</u>
Stand per 1 januari	355.017	6.461	1.728.239	222.835	2.312.552
Resultaatverdeling vorig boekjaar	0	0	222.835	(222.835)	0
Resultaat boekjaar	0	0	0	214.479	214.479
Mutatie wettelijke reserve	0	369	(369)	0	0
Stand per 31 december	<u><u>355.017</u></u>	<u><u>6.830</u></u>	<u><u>1.950.705</u></u>	<u><u>214.479</u></u>	<u><u>2.527.031</u></u>

Voor een toelichting op deze mutatie wordt verwezen naar de toelichting op de balans onder de post deelnemingen.

#### *Overige reserves*

Per 31 december 2016 bedraagt de hoogte van de reserve Ziekenfondswet € 481.367 (2015: € idem).

#### *Onverdeeld resultaat*

Het bestuur stelt voor om het verlies over 2016 ad € 76.144 in het boekjaar 2017 in mindering te brengen op de overige reserves. Vooruitlopend op de vaststelling door de Ledenraad is dit voorstel nog niet in de jaarrekening verwerkt maar opgenomen onder de post onverdeeld resultaat.

---

## **Niet in de balans opgenomen regelingen**

### Fiscale eenheid

De vennootschap 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 2016

(x € 1.000)

**Aansluiting enkelvoudig resultaat met geconsolideerd resultaat**

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Coöperatie VGZ UA	(76.144)	214.479
Stichting VIT Gezondheidszorg	121	19
<b>Geconsolideerd resultaat</b>	<u>(76.023)</u>	<u>214.498</u>

**25. Personeelskosten**

Beheers- en personeelskosten	<u>(1.247)</u>	<u>(1.268)</u>
------------------------------	----------------	----------------

**Beheers- en personeelskosten**

**Bezoldiging Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur**

De ten laste van het resultaat gekomen bezoldiging van de Raad van Commissarissen bedroeg in 2016 € 137.651,- (2015: € 208.688,-). De bezoldiging van de Raad van bestuur, bestaande uit beloning, belastbare onkostenvergoeding, sociale lasten en beloningen betaalbaar op termijn, bedroeg in 2016 € 1.109.224,- (2015: € 1.058.847,-). Aan de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn in 2016 geen variabele beloningen toegekend (2015: idem). Voor de bezoldigingsgegevens per lid van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur wordt verwezen naar onderstaande toelichting inzake de WNT.

## WNT-verantwoording

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) is van toepassing op Coöperatie VGZ. Het bezoldigingsmaximum voor topfunctionarissen van grote verzekeraars (meer dan 1 miljoen verzekerden) is bij een volledig dienstverband voor het kalenderjaar 2016 vastgesteld op € 266.000,- (inclusief belastbare onkostenvergoedingen en exclusief beloningen betaalbaar op termijn) (2015: € 300.000,-). 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. Voor extern ingehuurde topfunctionarissen geldt eveneens een wettelijk maximum aan de bezoldiging. Coöperatie VGZ heeft in 2016 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,-. 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.

Onderstaand zijn voor alle topfunctionarissen van Coöperatie VGZ UA de beloning vermeldt alsmede het geldende WNT-maximum. Hieruit blijkt dat Coöperatie VGZ UA volledig voldoet aan de bezoldigingsmaximum van de WNT over 2016.

### Raad van commissarissen

bedragen in euro's

Naam	Functie(s)	Beloning (a)	WNT-maximum	Uitkomst (b)
R.M.J. van der Meer	Voorzitter	45.000	39.900	Voldoet *
M.T.H. de Gaay Fortman	Lid	14.913	13.227	Voldoet *
A.E. Levi	Lid	30.000	26.600	Voldoet *
F.B.M. Sanders	Lid	30.000	26.600	Voldoet *
A.A. Steenberg	Lid	17.733	17.806	Voldoet

### Raad van bestuur

bedragen in euro's

Naam	Functie(s)	Beloning (a)	WNT-maximum	Uitkomst (b)
T. Kliphuis	Voorzitter	300.000	266.000	Voldoet *
C.F. Hamster	Lid	264.056	266.000	Voldoet
A. Klink	Lid	291.891	266.000	Voldoet *

### Overige topfunctionarissen

bedragen in euro's

Naam	Functie(s)	Beloning (a)	WNT-maximum	Uitkomst (b)
F. Elion	Divisievoorzitter Commercie en Divisievoorzitter Klantenservice & Operatie	240.059	266.000	Voldoet
J.P.J. de Valk	Divisievoorzitter Datacare	218.631	266.000	Voldoet
M.A.C. Vissers-Kuijpers	Divisievoorzitter Zorg	226.353	266.000	Voldoet

(a) De beloning is inclusief belastbare onkostenvergoeding.

(b) Op de uitkomsten die met een \* zijn aangeduid is de overgangsregeling 2016 van toepassing. Alle overschrijdingen van de WNT-maxima van (toezichhoudende) topfunctionarissen zijn toegestaan op grond van deze overgangsregeling.

Voor niet-topfunctionaris (verder: overige functionarissen) bevat de wet een publicatieverplichting indien de bezoldiging het algemene WNT-maximum van € 179.000,- (2015: € 178.000,-) heeft overschreden en/of indien de uitkering wegens beëindiging van het dienstverband deze maximum bezoldiging heeft overschreden. De algemene WNT-bezoldiging omvat de beloning, de belastbare onkostenvergoedingen en de beloningen betaalbaar op termijn. De publicatieverplichting geldt niet voor extern ingehuurde 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 € 101.519,- ook uit de premie voor de netto pensioenregeling bij ABN AMRO.
- *Overgangsregelingen*: Op de bezoldigingen van personen die met een \* zijn aangeduid is de overgangsregeling 2016 van toepassing; op de bezoldigingen die met \*\* zijn aangeduid is de overgangsregeling bij inwerkingtreding van de WNT van toepassing. Alle overschrijdingen van de WNT-maxima van (toezichthoudende) topfunctionarissen zijn toegestaan op grond van deze overgangsregelingen.

### **Toezichthoudende topfunctionarissen**

De toezichthoudende topfunctionarissen van Coöperatie VGZ UA zijn de voorzitter en leden van de Raad van Commissarissen.

Raad van commissarissen 2016						<i>bedragen in euro's</i>
Naam	Functie(s)	Duur	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Pensioenpremie	
R.M.J. van der Meer*	Voorzitter	01.01/31.12	45.000	0	0	
M.T.H. de Gaay Fortman*	Lid	01.01/30.06	14.913	0	0	
A.E. Levi*	Lid	01.01/31.12	30.000	0	0	
F.B.M. Sanders*	Lid	01.01/31.12	30.000	0	0	
A.A. Steenbergen	Lid	01.05/31.12	17.733	0	0	

Raad van commissarissen 2015						<i>bedragen in euro's</i>
Naam	Functie(s)	Duur	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Pensioenpremie	
R.M.J. van der Meer	Voorzitter	01.01/31.12	45.000	0	0	
R.J. Elzinga**	Lid	01.01/30.08	33.061	1.387	0	
C.W. Gorter**	Lid	01.01/14.10	23.636	1.489	0	
M.T.H. de Gaay Fortman**	Lid	01.01/31.12	30.000	1.363	0	
A.E. Levi**	Lid	01.01/31.12	33.009	1.244	0	
F.B.M. Sanders**	Lid	01.01/31.12	36.542	1.958	0	

### **Topfunctionarissen**

De topfunctionarissen van Coöperatie VGZ UA zijn, naast de voorzitter en leden van de Raad van Commissarissen als toezichthouder, de voorzitter en de leden van de Raad van Bestuur alsmede de overige leden van het Management Committee van Coöperatie VGZ UA. Alle leden van het Management Committee zijn in dienst van Coöperatie VGZ UA.

Raad van bestuur 2016							<i>bedragen in euro's</i>
Naam	Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Pensioenpremie	
T. Kliphuis*	Voorzitter	01.01/31.12	100%	300.000	0	81.198	
C.F. Hamster	Lid	01.01/31.12	100%	264.056	0	60.328	
A. Klink*	Lid	01.01/31.12	100%	291.891	0	82.588	

Raad van bestuur 2015							<i>bedragen in euro's</i>
Naam	Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Pensioenpremie	
T. Kliphuis	Voorzitter	01.01/31.12	100%	300.000	0	81.426	
C.F. Hamster	Lid	01.01/31.12	100%	253.351	0	57.547	
A. Klink	Lid	01.01/31.12	90%	265.081	0	74.450	

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 € 1.680,- over 2016 (2015: € 2.110,-) wordt door Coöperatie VGZ UA vergoed aan de rechtspersoon die de lening heeft verstrekt en is verwerkt in de hierboven vermelde beloning.

Overige topfunctionarissen 2016							<i>bedragen in euro's</i>
Naam	Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Pensioenpremie	
F. Elion	Divisievoorzitter Commercie en Divisievoorzitter Klantenservice & Operatie	01.01/31.12	100%	240.059	0	36.002	
J.P.J. de Valk	Divisievoorzitter Datacare	01.01/31.12	100%	218.619	12	37.033	
M.A.C. Vissers-Kuijpers	Divisievoorzitter Zorg	01.01/31.12	100%	226.353	0	46.357	
Gewezen topfunctionaris 2016							<i>bedragen in euro's</i>
P.J. Hoppener	Directeur TWA-Medic Info BV	01.01/31.08	100%	121.300	0	47.251	
S. van Bellen	Directeur Financiën	01.03/31.12	100%	163.773	0	31.285	
B.A. Siegert	Directeur Human Resources	01.03/31.12	100%	183.368	0	45.189	
E.C. van Vliet	Programma-directeur (extern)	01.03/31.03	100%	77.490	0	0	

Overige topfunctionarissen 2015							<i>bedragen in euro's</i>
Naam	Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Pensioenpremie	
<i>In loondienst</i>							
F. Elion	Divisievoorzitter Commercie en Divisievoorzitter Klantenservice & Operatie	01.01/31.12	100%	241.301	0	36.569	
J.P.J. de Valk	Divisievoorzitter Datacare	01.01/31.12	100%	212.928	59	38.314	
M.A.C. Vissers-Kuijpers	Divisievoorzitter Zorg	01.01/31.12	100%	222.406	0	45.434	
S. van Bellen	Directeur Financiën	01.01/28.02	100%	26.607	0	5.086	
B.A. Siegert	Directeur Human Resources	01.01/28.02	100%	30.420	0	7.150	
<i>Interim (extern)</i>							
E.C. van Vliet	Programma-directeur	01.01/28.02	100%	48.493	0	0	
Gewezen topfunctionaris 2015							<i>bedragen in euro's</i>
P.J. Hoppener	Directeur TWA-Medic Info BV	01.01/31.12	100%	206.481	0	65.466	
S. van Bellen	Directeur Financiën	01.03/31.12	100%	133.229	0	25.431	
B.A. Siegert	Directeur Human Resources	01.03/31.12	100%	151.979	0	36.768	
E.C. van Vliet	Programma-directeur (extern)	01.03/31.12	100%	225.540	0	0	

**Beëindigingsuitkering (toezichthoudende of gewezen) topfunctionarissen**

Beëindigingsuitkering (toezichthoudende of gewezen) topfunctionarissen 2016				<i>bedragen in euro's</i>
Naam	Functie en eventueel voorgaande functies	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Totaal toegekende uitkeringen wegens beëindiging dienstverband
P.J. Hoppener	Directeur, Divisievoorzitter Zorg	01.01/31.08	100%	165.000

De toegekende en betaalde beëindigingsuitkering aan de heer Hoppener is vastgesteld op basis van bestaande contractafspraken. Voor een gewezen topfunctionaris geldt geen bezoldigingsnorm maar wel een openbaarmakingsverplichting. In 2016 zijn er, naast aan de heer Hoppener, geen andere (toezichthoudende of gewezen) topfunctionarissen die een beëindigingsuitkering hebben ontvangen.

**Overige functionarissen**

Overige functionarissen 2016					<i>bedragen in euro's</i>
Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Pensioenpremie
Directeur 1	01.01/31.12	100%	158.948	0	38.762
Directeur 2	01.01/31.12	100%	166.160	0	29.783
Directeur 3	01.01/31.12	100%	171.607	0	29.829
Directeur 4	01.01/30.09	100%	167.785	0	38.644
Directeur 5	01.01/31.12	100%	166.402	0	38.345
Directeur 6	01.01/31.12	100%	180.888	0	34.859
Manager 1	01.01/31.12	106%	146.027	167	33.025
Manager 2	01.01/31.12	100%	152.370	0	35.945
Manager 3	01.01/31.12	100%	211.367	0	67.976
Manager 4	01.01/30.11	100%	185.281	0	58.861
Manager 5	01.01/31.12	111%	145.965	0	38.263
Manager 6	01.01/31.12	100%	159.980	0	42.059
Manager 7	01.01/31.12	111%	167.144	0	26.857
Manager 8	01.01/31.12	100%	155.322	0	31.032
Medewerker	01.01/31.12	100%	151.715	0	32.663

Overige functionarissen 2015					<i>bedragen in euro's</i>
Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Pensioenpremie
Directeur 1	01.01/31.12	100%	157.515	0	39.118
Directeur 2	01.01/31.12	100%	166.932	0	42.215
Directeur 3	01.01/31.12	100%	170.940	0	28.534
Directeur 4	01.01/30.09	100%	168.771	0	38.540
Directeur 5	01.01/31.12	100%	158.238	0	37.299
Directeur 6	01.01/31.12	100%	180.933	0	35.915
Manager 2	01.01/31.12	100%	152.550	0	35.887
Manager 3	01.01/31.12	100%	208.180	0	68.347
Manager 4	01.01/31.12	100%	202.738	0	62.816
Manager 5	01.01/31.12	111%	146.642	0	37.746
Manager 6	01.01/31.12	100%	154.681	0	33.543
Manager 7	01.01/31.12	111%	178.052	0	26.320
Manager 8	01.01/31.12	100%	150.841	0	28.674



---

### **Beëindigingsuitkeringen overige functionarissen**

De betaalde beëindigingsuitkering aan de directeuren is vastgesteld op basis van bestaande contractafspraken. Hoewel de toegekende beëindigingsuitkering aan deze directeuren het algemene WNT-maximum niet overschrijdt, geldt voor deze uitkeringen wel een publicatieplicht omdat voor deze personen ook een publicatieverplichting gold in het verslagjaar 2015.

Alle uitkeringen aan andere functionarissen dan directeuren zijn toegekend en uitbetaald conform de afspraken in het Sociaal Plan Coöperatie VGZ.

Beëindigingsuitkeringen overige functionarissen 2016			<i>bedragen in euro's</i>
Functie en eventueel voorgaande functies	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Totaal toegekende uitkeringen wegens beëindiging dienstverband
Directeur	01.01/31.10	100%	149.131
Directeur	01.01/30.04	100%	161.478
Information security officer	01.01/30.06	100%	275.185
Analist	01.01/01.01	94%	185.586
Manager	01.01/01.01	100%	247.517
Medewerker	01.01/30.04	100%	192.595
Medewerker	01.01/29.02	100%	195.530
Manager	01.01/01.01	100%	219.299
Manager	01.01/01.01	100%	226.786
Manager	01.01/01.01	100%	218.671
Manager	01.01/01.01	100%	250.981
Medewerker	01.01/30.06	100%	243.978

.....

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

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
VGZ Zorgverzekeraar NV	(90.112)	100.024
IZZ Zorgverzekeraar NV	(4.463)	20.634
NV Univé Zorg	21.697	36.776
IZA Zorgverzekeraar NV	24.897	54.423
NV Zorgverzekeraar UMC	(8.233)	(430)
NV VGZ Cares	(17.011)	6.021
Holding VGZ BV	(1.487)	(1.274)
	<u>(74.712)</u>	<u>216.174</u>

Arnhem, 22 maart 2017

Coöperatie VGZ UA

Namens deze de

Raad van Bestuur

w.g. De heer R.H. Kliphuis, voorzitter  
De heer C.F. Hamster  
De heer A. Klink

Raad van Commissarissen

w.g. De heer R.M.J. van der Meer, voorzitter  
De heer A.E. Levi  
De heer F.B.M. Sanders  
De heer A.A. Steenbergen  
Mevrouw I.D. Thijssen  
De heer J.M. Kroon  
Mevrouw D. Koopmans

---

## 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**

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

### VERKLARING OVER DE IN HET MAATSCHAPPELIJK VERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2016

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 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 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016.
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. 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 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.

#### Onze controlebenadering

Wij hebben als onderdeel van de controle de materialiteit bepaald en die gebruikt om de risico's op een materiële afwijking in de jaarrekening in te schatten. In het bijzonder hebben wij de posten beoordeeld met een relatief hoge subjectiviteit; daar waar schattingen met betrekking tot onzekere toekomstige ontwikkelingen een rol spelen. Wij hebben specifiek ook gelet op het risico dat het management interne beheersingsmaatregelen doorbreekt en op het risico van materiële afwijkingen als gevolg van fraude. Daarnaast hebben wij de continuïteit en betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking nadrukkelijk in onze controle betrokken.



## Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 104 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 1% van de premieopbrengsten en opbrengsten Zorginstituut Nederland (ZiNL). 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.

### Overzicht materialiteit

Materialiteit voor de jaarrekening als geheel	€ 104 miljoen
Basis voor de materialiteit	1% van de som van de premieopbrengsten en de bijdrage ZiNL
Rapportagetolerantie voor geconstateerde afwijkingen	€ 5 miljoen

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 5 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 geconsolideerde 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., IZZ Zorgverzekeraar N.V., IZA Zorgverzekeraar N.V., N.V. Univé Zorg, N.V. Zorgverzekeraar UMC, N.V. VGZ Cares, VGZ Organisatie B.V. en VGZ Zorgkantoor B.V. Bij deze onderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

## De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Beschrijving van het kernpunt	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
<p>Technische voorziening te betalen schade</p> <p>De Coöperatie VGZ U.A. heeft een significante technische voorziening voor te betalen schade van € 2,9 miljard. Dit betreft 40% van het balanstotaal.</p> <p>De berekening van de technische voorziening voor te betalen schade 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 schade betreft de schade die betrekking hebben op medisch specialistische zorg (MSZ) en geestelijke gezondheidszorg (GGZ). De inschatting van dit deel van de technische voorzieningen wordt bemoeilijkt door het gebruik van Diagnose Behandel Combinaties (DBC's) die een relatief lange doorlooptijd kennen.</p>	<p>Om het risico te ondervangen hebben wij onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Het beoordelen van de redelijkheid van geprojecteerde toekomstige kasstromen en het kritisch reviewen van gehanteerde assumpties.</li><li>• Een beoordeling van de door de Coöperatie VGZ U.A. gehanteerde reserveringsmethodiek per zorgsoort uitgevoerd.</li><li>• De door de Coöperatie VGZ U.A. gehanteerde zorgkostenprognoses getoetst aan beschikbare benchmarkgegevens zoals historische ervaringsgegevens, sectorinformatie van Zorgverzekeraars Nederland (ZN) en de zorgkostenplafonds in de zorginkoopcontracten voor medisch specialistische zorg (MSZ), geestelijke gezondheidszorg (GGZ) en Verpleging en Verzorging (V&amp;V).</li></ul>

## Beschrijving van het kernpunt

Het risico bestaat dat de technische voorziening voor te betalen schaden niet toereikend is.

## De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

- Aansluitingen gemaakt met verschillende basisgegevens die gebruikt zijn voor het bepalen van de technische voorziening voor te betalen schaden. De basisgegevens zijn mede afkomstig van door volmachthouders ontvangen en geaccepteerde declaraties. In het kader van de controle van de basisgegevens hebben wij de werkzaamheden van de externe accountant van de volmachthouders ter zake beoordeeld.
- Een retrospectieve beoordeling van de schattingen die vorig jaar gemaakt zijn uitgevoerd.
- 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, beoordeeld.

Daarnaast hebben wij de opzet, het bestaan en de werking van de beheersingsmaatregelen rondom de bepaling van de voorziening beoordeeld zover wij dit in het kader van de jaarrekeningcontrole noodzakelijk achten.

Met betrekking tot de in het boekjaar verwerkte nota's hebben wij organisatiegerichte werkzaamheden (waaronder werkzaamheden op de IT-systemen) uitgevoerd en wij hebben Data Analytics op deze nota's uitgevoerd. Tevens hebben wij een gegevensgerichte cijferanalyse uitgevoerd op de schade en de opgenomen voorziening.

---

## Vereveningsbijdrage

Als gevolg van de acceptatieplicht en het verbod op premiedifferentiatie voor de basisverzekering door zorgverzekeraars ontvangt Coöperatie VGZ U.A. van ZiNL een vereveningsbijdrage. Deze vereveningsbijdrage (en hiermee het met ZiNL te verrekenen saldo) is met onzekerheden omgeven. De vordering op ZiNL bedraagt ultimo 2016 € 1,9 miljard. De onzekerheden bij de vereveningsbijdrage zijn toegelicht in de jaarrekening op pagina 10 tot en met 12. Als gevolg van deze onzekerheden zijn door het management bij het opstellen van de jaarrekening verschillende schattingen ten aanzien van de verwachte vereveningsbijdrage gehanteerd.

De vereveningsbijdrage is afhankelijk van verschillende factoren en pas circa 3 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.

Om deze risico's te ondervangen hebben wij onder meer:

- De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen rondom de ZiNL-bijdragen beoordeeld.
  - Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de bepaling van de verwachte vereveningsbijdrage en de gehanteerde basisgegevens die als input hebben gediend voor het model waarmee de ZiNL-bijdrage wordt bepaald.
  - Een retrospectieve beoordeling van de schattingen die vorig jaar gemaakt zijn uitgevoerd.
  - 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, beoordeeld.
-



## Beschrijving van het kernpunt

## De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Daarnaast zijn deze berekeningen foutgevoelig. Het risico is dat de vereveningsbijdrage en de daarmee samenhangende vordering onvolledig of onjuist zijn.

### Premietekortvoorziening

In november 2016 heeft Coöperatie VGZ U.A. de premie 2017 voor de verschillende zorgverzekeringen (basisverzekering, aanvullende verzekering) per label gepubliceerd. Deze premies zijn niet overal kostendekkend wat betreft zorg- en uitvoeringskosten en daarom is een premietekortvoorziening van € 335 miljoen bepaald, representerend 5% van het balanstotaal, die is opgenomen onder de technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's.

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 en de zorgkostenprognose voor 2017. Hierbij spelen dezelfde risico's en onzekerheden als hiervoor beschreven bij de kernpunten over technische voorziening voor te betalen schaden en de vereveningsbijdrage.

Door inherente risico's en onzekerheden bestaat het risico dat de bij het berekenen van de technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's (premietekortvoorziening) gehanteerde uitgangspunten afwijken van de uiteindelijke uitkomsten. Het risico bestaat dat de technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's (premietekortvoorziening) niet toereikend is.

Om deze risico's te ondervangen hebben wij onder meer:

- De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen rondom de premietekortvoorziening beoordeeld.
- Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de bepaling van de premietekortvoorziening. Dit houdt in dat wij de basisgegevens hebben beoordeeld die ten grondslag liggen aan de bepaling van de voorziening.
- Een retrospectieve beoordeling van de schattingen die vorig jaar gemaakt zijn uitgevoerd.
- 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, beoordeeld.
- Tevens hebben wij de uitgangspunten en veronderstellingen getoetst aan wat gebruikelijk is bij het treffen van een dergelijke voorziening.

### Vordering zorgverleners

Coöperatie VGZ U.A. heeft significante vorderingen op zorgverleners van € 1,0 miljard, representerend 15% van het balanstotaal. Deze vordering kan onderverdeeld worden in vorderingen op MSZ- en GGZ-instellingen en bestaat met name uit bevoorschotting onderhandenwerkfinanciering, vorderingen uit hoofde van opbrengstverrekening en vorderingen uit hoofde van overschrijding van zorgkostenplafonds.

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 netto-vordering van belang.

Onze belangrijkste controlewerkzaamheden omvatten:

- De controle van de juistheid en volledigheid van gehanteerde uitgangspunten en inputgegevens voor de bepaling van de netto-vorderingsposities, alsmede de beoordeling van de inschatting van kredietwaardigheid van zorgverleners door zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie in onze beoordeling te betrekken.
- Beoordeling van de door het bestuur gehanteerde methodiek en assumpties ter bepaling van de waardering van de vorderingen op zorgverleners.
- Ten slotte hebben wij de opgenomen toelichtingen in de jaarrekening beoordeeld.

## Beschrijving van het kernpunt

## De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Daarnaast is de toereikendheid van de voorziening oninbaarheid inzake vorderingen op zorgverleners relevant.

### Solvency II

Vanaf boekjaar 2016 is de Solvency II ratio opgenomen in de toelichting op de jaarrekening. Voor Coöperatie VGZ U.A. bedraagt deze per 31-12-2016 149%. Dit percentage komt tot stand door de balans te herrekenen naar marktwaarde en deze marktwaarde te delen door de berekende benodigde solvabiliteit. Zowel de marktwaardebalans als de berekende benodigde solvabiliteit omvatten belangrijke assumpties die de ratio sterk kunnen beïnvloeden alsmede complexe berekeningen. Het risico bestaat dat de berekende solvabiliteitsratio te hoog is weergegeven.

Om het risico te ondervangen hebben wij onder meer:

- De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen rondom de totstandkoming van de Solvency II ratio beoordeeld.
- Overwegingen van het management met betrekking tot parameters, zoals toekomstige verwachte sterfte, getoetst.
- Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de bepaling van de technische voorziening, waaronder het toetsen van de juistheid en volledigheid van de reclassificaties en de vervalmomenten van de kasstromen.
- Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de bepaling van het beschikbare kapitaal, waaronder het beoordelen van de juistheid en volledigheid van de financiële aanpassingen van de statutaire balans naar de marktwaardebalans.
- De invoerdata van de verschillende SCR berekeningen getoetst op juistheid en volledigheid alsmede de juiste toepassing van de standaardformules gecontroleerd.

## VERKLARING OVER DE IN HET MAATSCHAPPELIJK VERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het maatschappelijk verslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het bestuursverslag.
- De overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.



Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## **VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET-OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN**

### **Benoeming**

Wij zijn door de raad van commissarissen op 19 september 2014 benoemd als accountant van Coöperatie VGZ U.A. vanaf de controle van het boekjaar 2015 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

## **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. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die 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 gerede 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 schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- 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 aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een 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.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening 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 van het maatschappelijk verkeer is.

Amsterdam, 22 maart 2017

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: C.J. de Witt RA