



Met hart voor  
zinnige zorg

## Maatschappelijk Jaarverslag 2017

Coöperatie VGZ



## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Voorwoord</b>	3	<b>8</b>	<b>Leden centraal</b>	27	<b>Bijlages</b>	
				Aanpassing organisatie	27	Bijlage A	Verklaring interne beheersing 57
<b>2</b>	<b>Over dit verslag</b>	4		Toegang tot zorg voor iedereen	27	Bijlage B	Verklaring over niet-financiële informatie 58
				Een goede premie voor iedereen	27	Bijlage C	Naleven van wet- en regelgeving en brancheregulering 59
<b>3</b>	<b>2017 in vogelvlucht</b>	5		In dialoog met leden	28	Bijlage D	Bijdrage aan Sustainable Development Goals 60
				Verbeteringen	29	Bijlage E	Rapportageprincipes van het niet-financiële verslag 61
<b>4</b>	<b>Kerncijfers en toelichting</b>	6		Zorgkantoren Coöperatie VGZ in 2017	32	Bijlage F	Gegevens RvB, RvC en LR 62
				Verslag Ledenraad	34	Bijlage G	Sociale kengetallen 67
<b>5</b>	<b>Profiel</b>	8	<b>9</b>	<b>Onze medewerkers</b>	36	Bijlage H	GRI-tabel 72
	Onze organisatie	8		Inrichting organisatie en wendbaarheid	36	Bijlage I	Begrippenlijst 75
	Onze organisatiestructuur	10		Aanstellingsbeleid	36	Bijlage J	Managementaanpak 77
	Eigendomsstructuur van VGZ	10		Ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden	36		
<b>6</b>	<b>Missie en visie</b>	11		Arbeidsomstandigheden	38	<b>Jaarstukken 2017</b>	80
	Ontwikkelingen in het zorgveld	11		Medewerkers in actie voor medemens	39		
	Stakeholders	12		Medezeggenschap in 2017	40		
	Materialiteitsmatrix VGZ	15	<b>10</b>	<b>Maatschappij</b>	41		
	Waarde creëren: onze missie en visie	17		Duurzaamheid verankerd in de strategie	41		
	Zinnige Zorg	17		Beleggen op een duurzame manier	41		
	Resultaten	19		Mantelzorg	42		
	Zorginkoop: beschikbaarheid van zorg garanderen	20		Maatschappelijke sponsoring	43		
	Focus in 2017	21		Samen voor een beter milieu	43		
	Toekomst	23	<b>11</b>	<b>Governance en risicomanagement</b>	47		
<b>7</b>	<b>Verslag Raad van Commissarissen</b>	24		Statutaire organen	47		
				Risicomanagement en compliance	48		

# 1 Voorwoord

## Er waart een goedaardig virus rond

Van Luchtbrug tot Breast Clinic en van Lifevest tot Stomadouche. In 2017 zagen we opnieuw prachtige praktijkvoorbeelden van zinnige zorg. Steeds meer zorgaanbieders laten ons zien dat de zorg zinniger kan: beter voor de patiënt tegen lagere kosten. We ondersteunen deze initiatieven van harte en helpen bij bewezen succes met de bredere implementatie door andere zorgaanbieders.

Ons alliantienetwerk met zinnige zorgpartners groeide in 2017 gestaag en bestaat inmiddels uit elf ziekenhuizen en drie GGZ-instellingen. De twee leertuinen die inmiddels de meeste ervaring hebben met zinnige zorg laten prachtige resultaten zien: betere zorg, met meer tijd en aandacht voor patiënten én substantiële verlaging tot 15-20% van de zorgkosten in de betreffende ziekenhuizen. Zinnige Zorg is geen toevalstreffer. Het is een besmettelijk, goedaardig virus en we werken samen met gemotiveerde professionals en bestuurders in de zorg aan een echte doorbraak.

Steeds meer zorgaanbieders zijn ook geïnteresseerd in deze koers en willen aan de slag met een of meer goede praktijken. In politiek en media worden de voorbeelden van zinnige zorg steeds vaker aangehaald als bewijs dat de zorgkosten niet per definitie hoeven te stijgen. Ze kunnen ook dalen, terwijl tegelijkertijd de kwaliteit omhoog gaat. Onze dubbele agenda, betere zorg én lagere kosten, zagen we in 2017 ook terug in ons zorginkoopbeleid. We dagen zorgaanbieders consequent uit om de balans te vinden tussen goede zorg en beheersing van de kosten. Alleen op die manier kunnen we onze leden ook op termijn een scherpe premie garanderen en zorg betaalbaar houden. Dit vertaalt zich uiteindelijk in het bieden van een concurrerende pre-

mie aan onze leden. Dit jaar bood VGZ de scherpste natura premie van de grote vier.

We kijken niet alleen kritisch naar de ontwikkeling van de kosten bij zorgaanbieders, maar kijken ook naar onze eigen beheerskosten. Sinds 2013 realiseerden we al een verlaging van de kosten van 445 naar 360 miljoen euro. Maar op middellange termijn is dat nog niet genoeg. We kijken continu naar mogelijkheden om onze eigen kosten verder terug te dringen, zonder dat dit ten koste gaat van de dienstverlening aan onze leden. Digitaliseren en het verminderen van complexiteit zijn hierbij sleutelbegrippen. Dit maakte reeds een afslanking van 5% van ons personeelsbestand in 2017 mogelijk. We zullen in het verlengde hiervan onze locaties in Gorinchem (2018) en Heerlen (2019) sluiten. De kantoren in Eindhoven en Arnhem zijn daarmee de overblijvende locaties voor onze medewerkers. Deze voldoen, na afronding van de opknopbeurt in Eindhoven, aan de eisen die flexibel werken en goed personeelsbeleid van ons vergen. Een beleid dat eind 2017 bekroond werd met de Gouden Winning Workplace Award.

Technologische ontwikkelingen en veranderingen op de arbeidsmarkt eisen van werkgevers en werknemers een maximale inzet op employability. Het is noodzakelijk dat onze medewerkers zich blijven ontwikkelen in hun werk binnen en soms ook buiten VGZ. Daarom zijn we in 2017 het overleg met de vakbonden gestart. Begin 2018 resulteerde dit in een nieuwe cao en een nieuw sociaal plan, met als kernpunt het arbeidsmarkt klaar worden en blijven voor de arbeidsmarkt (binnen en buiten VGZ).

Onze medewerkers zorgen, samen met moderne technologie, voor de dienstverlening aan onze leden. Om die reden zijn we binnen de divisie Klant- en Merkparters agile gaan werken. We hebben multidisciplinaire teams gevormd die zich volledig concentreren op het continu

verbeteren van onze dienstverlening. Deze 'missieteams' realiseerden daarmee aansprekende resultaten met directe verbeteringen voor onze leden. De nieuwe manier van samenwerken zorgt bovendien voor een toegenomen medewerkerstevredenheid.

Leden verwachten niet alleen een klantgerichte benadering, maar ook steeds vaker, naar voorbeeld van Coolblue of Bol.com, continue bereikbaarheid en service. Dit moet zich vertalen in een forse verbetering van onze net promotor score.

Alles overziend ben ik trots op wat er het afgelopen jaar is bereikt. Maar er is geen reden om achterover te gaan zitten. De samenleving kijkt, terecht, kritisch naar de manier waarop we ons werk doen. We voelen dat als een grote verantwoordelijkheid. Daarom zullen we in het directe klantcontact, maar ook via het publieke debat en in onze zorgkantoren actief blijven luisteren naar het oordeel over ons functioneren. Op die manier houden we onszelf scherp en kunnen we bewijzen dat we onze maatschappelijke rol, zorgen voor de betaalbaarheid van de zorg in de toekomst, serieus nemen.



Tom Kliphuis, voorzitter RvB

## 2 Over dit verslag

**Dit is het geïntegreerde maatschappelijke jaarverslag van Coöperatie VGZ u.a. over het kalenderjaar 2017.**

**Graag geven we u in dit verslag inzicht in hoe wij de zorg betaalbaar maken. Bij het samenstellen 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 dit jaarverslag zien hoe wij tussen de uiteenlopende wensen van belanghebbenden de balans zoeken en vinden.**

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

nv Univé Zorg	VGZ Zorgverzekeraar nv
Stichting Juridisch Eigendom FGR VGZ	VGZ voor de Zorg nv
Stichting VIT Gezondheidszorg	IZA Zorgverzekeraar nv
nv Zorgverzekeraar UMC	VGZ Organisatie bv
VGZ Zorgkantoor bv	Insurance Asset Management bv
VGZ Vastgoed bv	Holding VGZ bv

### Totstandkoming

Net als het [Maatschappelijk Jaarverslag over 2016](#) geeft ook 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 transparantie-benchmark. Op basis van deze rapportage-standaarden 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 [corporateaffairs@vgz.nl](mailto:corporateaffairs@vgz.nl).

### Leeswijzer

Het maatschappelijk jaarverslag 2017 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.

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 2017 aan, plus het profiel van onze organisatie. Het hoofdstuk erna gaat in op de belangrijkste ontwikkelingen, de strate-

gie 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. In het deel over onze medewerkers vertellen we hoe wij collega's motiveren en faciliteren om onze leden nog beter te bedienen.

Hoofdstuk tien geeft een toelichting op wensen die in de maatschappij bestaan. Daar vertellen we hoe wij, naast onze kerntaak, het betaalbaar houden van zorg, invulling geven aan andere maatschappelijk relevante onderwerpen zoals beleggen en milieuzorg. Het deel over corporate governance en risicomanagement beschrijft de besturingsstructuur en het risicomanagementsysteem van onze organisatie, plus de beheersing van strategische risico's en de compliance aan de belangrijkste wet- en regelgeving. In de bijlagen treft u onder meer de verklaring van de RvB over de interne beheersing, de verklaring over de niet-financiële gegevens en de begrippenlijst aan. De jaarrekeningen zijn vanaf pagina 80 opgenomen.

### 3 2017 in vogelvlucht

#### Klant



**10.661**  
miljoen  
zorgkosten  
(10.244)



**24%**  
marktaandeel  
(24%)



**€ 38**  
reserves per  
verzekerde  
teruggegeven  
(€ 100)

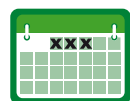


**0**  
NPS  
(2)

#### Zorg



**200**  
Good practices  
(50)



**32.900** weken  
minder wachttijd door  
wachttijstbemiddeling  
(19.250)



**8\*** tevredenheid  
over wachttijst-  
bemiddeling  
(8,4)



**7**  
Regio's wlz  
(7)



**14**  
Alliantiepartners  
(5)

\* in verband met andere uitvraag

#### Financiën



**€ 10.903**  
miljoen omzet  
(€ 10.528)



**141%**  
solvabiliteit SII  
(149%)



**€ 359** miljoen  
bedrijfskosten  
(€ 390)



**€ -107** miljoen  
resultaat  
(€ -76)

#### Organisatie



**1.941** medewerkers (2.150)



**4,1%**  
ziekteverzuim  
(4,3%)



**+27** eNPS  
medewerkers-  
tevredenheid  
(-1)



**€ 2,6** miljoen  
opleidingskosten  
(€ 2,7)



**7,4%** CO<sub>2</sub>reductie  
(3,9%)

## 4 Kerncijfers en toelichting

Kerncijfers Coöperatie VGZ	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Aantal verzekerden</b>					
- per 31 december	4.178.000	4.247.000	4.161.000	4.080.000	4.059.000
- gemiddeld	4.181.000	4.241.000	4.154.000	4.071.000	4.053.000
<b>Verdiende premies en bijdragen</b>					
- totaal (in miljoenen euro's)	10.872	10.811	10.644	10.528	10.903
- per verzekerde	€ 2.600	€ 2.550	€ 2.562	€ 2.586	€ 2.690
<b>Zorgkosten</b>					
- totaal (in miljoenen euro's)	9.912	10.227	10.052	10.244	10.661
- als % van de verdiende premies en bijdragen eigen rekening	91%	95%	94%	97%	98%
- per verzekerde	€ 2.371	€ 2.412	€ 2.420	€ 2.516	€ 2.630
<b>Bedrijfskosten</b>					
- totaal (in miljoenen euro's) *	446	439	436	390	359
- als % van de verdiende premies en bijdragen eigen rekening	4,1%	4,1%	4,1%	3,7%	3,3%
- per verzekerde	€ 107	€ 103	€ 105	€ 96	€ 89
<b>Beleggingsopbrengsten (in miljoenen euro's)</b>	54	104	55	33	28
<b>Totaal resultaat (in miljoenen euro's)</b>	510	223	214	-76	-107
<b>Eigen vermogen</b>					
- totaal (in miljoenen euro's)	2.102	2.325	2.540	2.464	2.366
- als % van de vereiste solvabiliteit (Solvency I)	201%	216%	225%	-	-
- als % van de vereiste solvabiliteit (Solvency II)	-	-	-	149%	141%
<b>Balanstotaal (in miljoenen euro's)</b>	<b>7.861</b>	<b>7.925</b>	<b>7.674</b>	<b>7.088</b>	<b>6.918</b>

\* Betreft de totale bedrijfskosten exclusief schadebehandelingskosten.

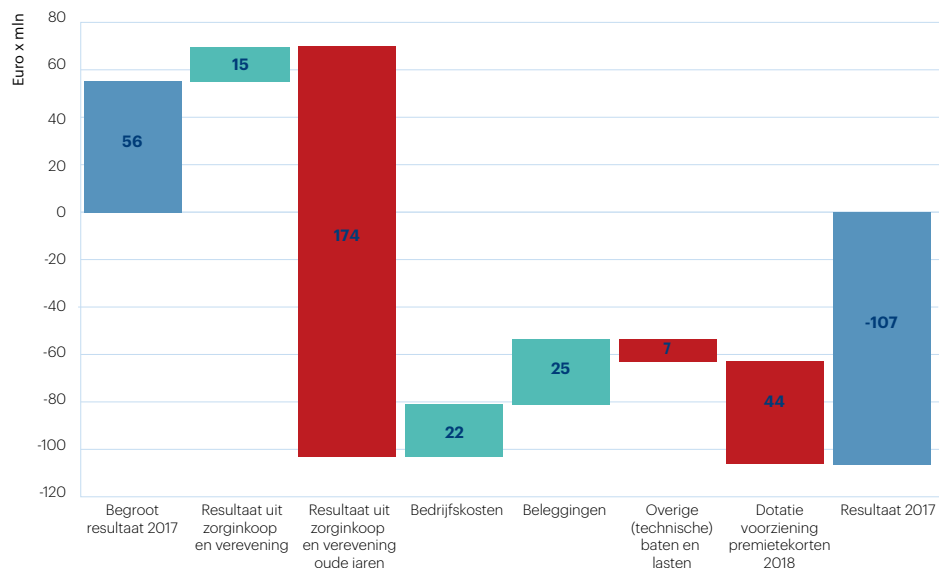
### Financieel resultaat

Coöperatie VGZ heeft in 2017 een negatief resultaat gerealiseerd van € 107 miljoen (2016: -€ 76 miljoen). Dit verlies is deels het gevolg van een voorziening van € 44 miljoen voor de premiestelling van 2018. Dankzij deze inzet van reserves, maar ook door scherpe zorginkoop en lagere bedrijfskosten hebben we de stijging van de zorgpremie voor 2018 kunnen beperken tot gemiddeld 3,25 euro per maand.

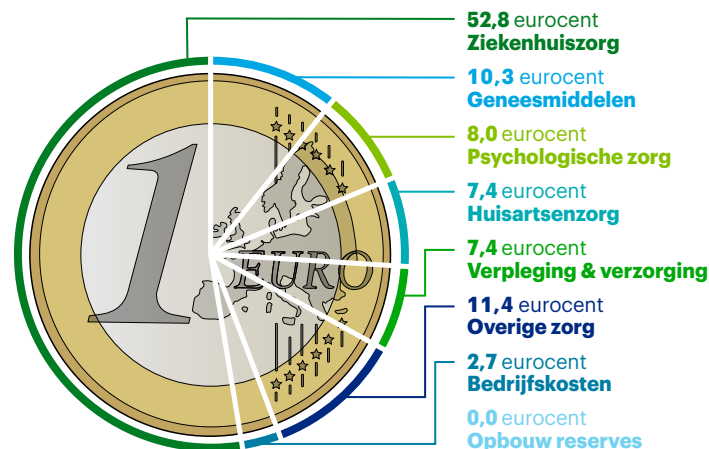
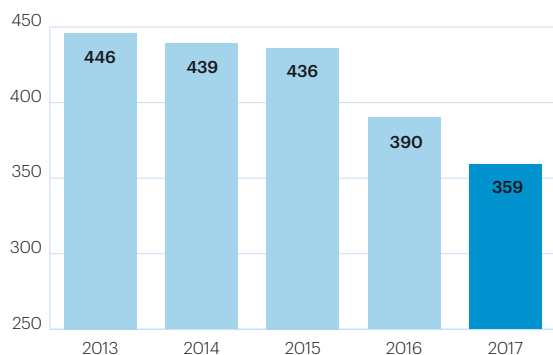
In het resultaat over 2017 is een negatief resultaat van € 174 miljoen verwerkt uit voorgaande jaren. Dit negatieve uitloopresultaat wordt in belangrijke mate beïnvloed door een lagere vereveningsbijdrage 2016. Het Zorginstituut Nederland meldde medio 2017 dat de landelijke vereveningsbijdrage voor Diagnosekostengroepen voor tekenjaar 2016 circa € 440 miljoen lager uitkomt dan verwacht. De negatieve impact op ons resultaat 2017 bedraagt circa € 95 miljoen. Deze afwijking was niet te voorzien en is in principe éénmalig. Verder bleek dat ziekenhuizen in 2017 meer zorgkosten declareerden dan we bij het opmaken van de jaarrekening 2016 verwachtten.

De beleggingsopbrengsten van VGZ bedroegen in 2017 € 28 miljoen; deze zijn € 25 miljoen hoger dan begroot (€ 3 miljoen). Onze beleggingsportefeuille heeft eind 2017 een omvang van bijna € 2,7 miljard. In het deel 'Beleggen op een duurzame manier' hebben we ons beleggingsbeleid toegelicht. Meer over risico's van financiële instrumenten is te lezen in de [risicoparagraaf](#) en de [jaarrekening](#). In 2017 is ons verzekerdenbestand met ongeveer 20.000 afgenomen tot bijna 4.060.000 klanten.

## Resultaat Coöperatie VGZ



## Bedrijfskosten totaal (in miljoenen euro's)



## Bedrijfskosten blijvend verminderen

In 2017 hebben we opnieuw enkele **organisatieveranderingen** doorgevoerd. Mede dankzij deze aanpassingen zijn we er opnieuw in geslaagd de bedrijfskosten te laten dalen ten opzichte van het voorafgaande jaar. Hiermee kunnen we een nog groter deel van de door onze klanten betaalde premie besteden aan zorg.

Onze bedrijfskosten bedroegen in 2017 € 359 miljoen; dit is € 31 miljoen lager dan in 2016 en € 22 miljoen lager dan begroot (€ 381 miljoen). Omgerekend dalen de kosten per verzekerde van 96 euro in 2016 naar 89 euro in 2017. Ook in de komende jaren gaan we door met optimalisering van onze bedrijfsvoering en het verder verlagen van de bedrijfskosten.

## Solvabiliteit

Het eigen vermogen van Coöperatie VGZ is vanwege het negatieve resultaat in 2017 gedaald tot bijna € 2,4 miljard. De solvabiliteitsratio komt uit op 141%. We streven naar een solvabiliteit van tussen de 120% en 140% om ook in de toekomst voor klanten een stabiel premiebeleid te kunnen blijven voeren. Wanneer de werkelijke solvabiliteit daarbuiten komt, kunnen we maatregelen nemen om de solvabiliteit weer binnen de bandbreedte te brengen. Wel zien we dat er in de toekomst minder ruimte is voor vermogensteruggave in de premie. Op pagina 53 wordt nader ingegaan op de solvabiliteitspositie van VGZ.

## 5 Profiel

### Onze organisatie

De geschiedenis van Coöperatie VGZ gaat 275 jaar terug. In 275 jaar tijd is er veel veranderd, maar de coöperatieve gedachte waarop VGZ was gestoeld, heeft de tand des tijds uitstekend doorstaan. In essentie heeft onze organisatie anno 2017 voor haar leden dezelfde functie als 275 jaar geleden; zorgen voor de vergoeding van onverwacht hoge zorgkosten en toegang tot goede zorg in ruil voor een betaalbare premie. De omvang van VGZ veranderde in die 275 jaar wél aanzienlijk. Eind 2017 waren 4,1 miljoen Nederlanders verzekerd bij Coöperatie VGZ.

Wij bieden ziektekostenverzekeringen aan via onze verzekeraars. Deze zorgverzekeraars bieden een basisverzekering op grond van de Zorgverzekeringswet en aanvullende verzekeringen voor ziektekostenrisico's die geen dekking kennen in de basiszorgverzekering.

Coöperatie VGZ biedt natura-, restitutie- en selectproducten:

- Bij een naturaverzekering kunnen leden bij een groot aantal zorgaanbieders aankloppen met een zorgvraag. Bij zorgaanbieders die een contract hebben met VGZ krijgen onze leden maximaal 100% vergoed. Bij een zorgaanbieder zonder contract krijgen leden maximaal 80% van het gemiddeld gecontracteerd tarief vergoed.
- Bij een restitutieverzekering kunnen leden bij iedere zorgaanbieder aankloppen met een zorgvraag. Het maakt voor de vergoeding niet uit of de zorgaanbieder wel of niet een contract met VGZ heeft afgesloten. Leden krijgen bij alle zorgaanbieders maximaal 100% van het marktconform tarief vergoed.
- Bij een selectverzekering kunnen onze leden terecht bij zorgaanbieders die een contract hebben met VGZ (beperkt dan bij natura). Hier krijgen zij maximaal 100% vergoed. Bij een zorgaanbieder zonder contract krijgen

leden maximaal 70% (Univé Select) of 80% (Gewoon ZEKUR) van het gemiddeld gecontracteerd tarief vergoed. Daarnaast kunnen onze leden kiezen voor verschillende aanvullende verzekeringen, tandartsverzekeringen, modules of alles-in-een-pakketten, die aansluiten bij de individuele zorgbehoeften die niet vergoed worden vanuit de basisverzekering (bijvoorbeeld voor brillen en lenzen, fysiotherapie en hulpmiddelen).

Naast de individuele verzekerden als klantgroep bedienen we ook werkgevers. We bieden hen specifieke producten aan, zoals collectieve zorgverzekeringen en bedrijfsgezondheidsproducten. Daarmee vergroten we de vitaliteit van medewerkers en garanderen we snelle en passende zorg bij uitval. Daarnaast kunnen individuele Nederlanders via ander soortige collectiviteiten klant worden bij VGZ, zoals bijvoorbeeld via een patiëntenvereniging (horizontale collectiviteit).

Onze leden wonen in heel Nederland, met een concentratie in het zuiden van het land en in Noord-Holland. Naast de Zorgverzekeringswet voerden we in 2017 de Wet langdurige zorg (Wlz) in zeven regio's uit via de Wlz-uitvoerder van VGZ: het zorgkantoor. VGZ telt vijf vestigingen: Arnhem (hoofdkantoor), Eindhoven, Heerlen en Gorinchem, plus een satellietkantoor in Alkmaar.

### Onze merken

Coöperatie VGZ bestuurt vijf 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 verzekerings-intermediairs. Om onze uitvoeringskosten te verlagen, nemen we per 1 januari 2018 afscheid van twee volmachtbedrijven, te weten IAK en Caresco. Deze volmachten

kunnen VGZ-verzekerden dan een nieuw aanbod doen via een andere zorgverzekeraar, maar verzekerden kunnen er uiteraard ook voor kiezen zich bij ons te blijven verzekeren.

### Overzicht merken van Coöperatie VGZ

Aantal leden per 31/12/17

	VGZ	2.008.000
	Bewuzt	135.000
	Unive	695.000
	Zorgzaam	83.000
	ZEKUR	131.000
	IZA VNG	441.000
	IZZ	444.000
	UMC	123.000
<b>TOTAAL</b>		<b>4.060.000</b>

(de merken die onze volmachten voeren zijn niet opgenomen)

### Waardecreatie

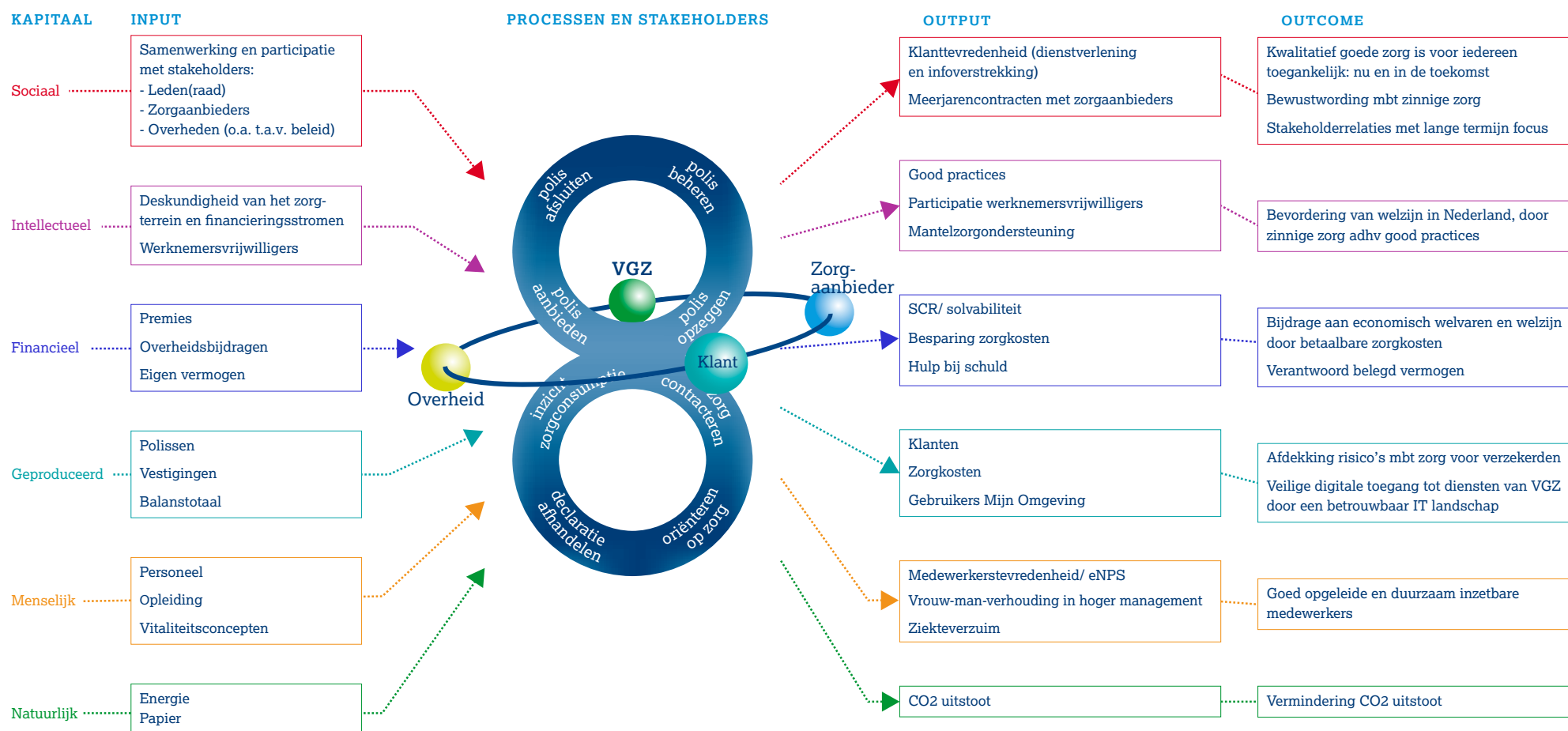
Samen de risico's opvangen en de zorg betaalbaar houden; dat is de waarde die wij toevoegen voor onze leden en de maatschappij. Zo staat het ook in onze [missie, visie en strategie](#). Dit doen wij door voor onze leden zorg in te kopen en vervolgens zorg te vergoeden. Deze vergoeding vindt plaats op basis van de zorgverzekeringspolis, die door een risico-dekking zorgt voor solidariteit met en voor iedereen.



Onderstaand schema geeft ons bedrijfsmodel weer. Het schema laat ook zien hoe wij de input uit onze samenwerking met **stakeholders** omzetten in processen in onze organisatie en vervolgens tot een concreet resultaat komen dat waarde toevoegt aan de samenleving. Hierbij spelen we in op de kansen en **ontwikkelingen** die zich in de samen-

leving voordoen. Bij Coöperatie VGZ onderscheiden we ons van andere zorgverzekeraars door de invulling die wij geven aan onze maatschappelijke rol om de zorg betaalbaar te houden. Dat doen wij door de nadruk te leggen op samenwerking met andere zorgpartijen. We luisteren naar zorgaanbieders en patiëntenorganisaties om te horen waar

kansen liggen voor kwaliteitsverbetering én kostenreductie. Als zorgverzekeraar faciliteren we deze transitie naar betere en betaalbare zorg door toepassing van nieuwe financieringsvormen en het stimuleren van kennisdeling over zinnige zorg.



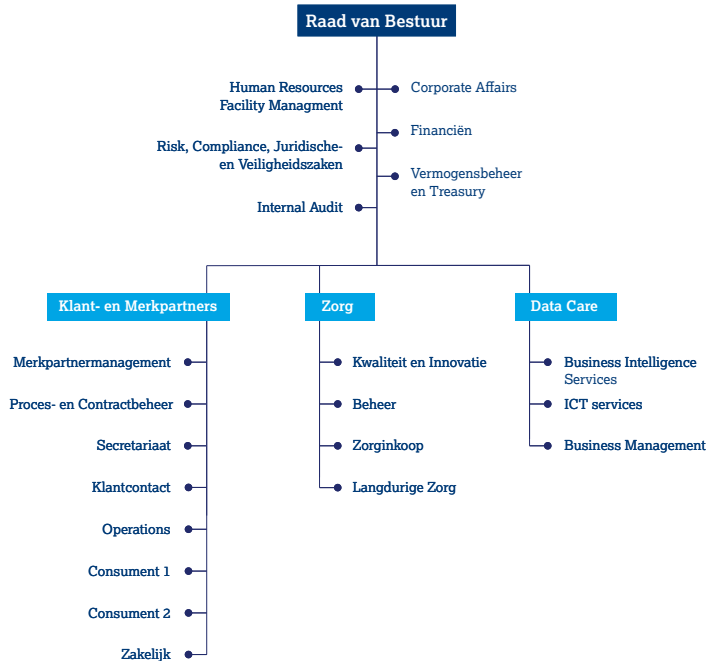
Over de scope van het onderstaande businessmodel: De onderwerpen die buiten het strategisch kader van VGZ vallen, rapporteren we niet in dit verslag. Zo ligt voor de inkoop van zorg (en hulpmiddelen e.d.) de focus op

de betaalbaarheid en de kwaliteit voor de patiënt en nemen we de impact van het handelen van zorgaanbieders op andere MVO-aspecten (zoals milieu of mensenrechten) niet mee. Onze inzet op het gebied van milieu

richt zich op onze eigen bedrijfsvoering. Vandaar dat we niet rapporteren over milieuaspecten in andere delen van de keten. Meer over ons beleid ten aanzien van duurzaamheid is in het hoofdstuk **Maatschappij** te lezen

## Onze organisatiestructuur

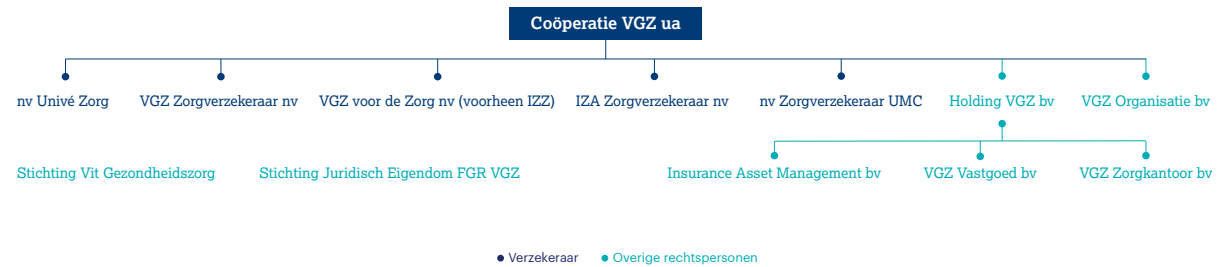
De Raad van Bestuur stuurt drie divisies en zes stafonderdelen aan. Zie hiervoor ons organogram.



Organisatiestructuur

## Eigendomsstructuur van VGZ

Coöperatie VGZ is (indirect) enig bestuurder van alle groepsvennootschappen en Stichting VIT Gezondheidszorg. Coöperatie VGZ, de verschillende zorgverzekeraars en de Wlz-uitvoerder (VGZ Zorgkantoor) die zij bestuurt, hebben elk een eigen Raad van Commissarissen (RvC). De personele samenstelling van al deze 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 elke RvC.



Juridische structuur

De verzekeraars hebben voor de uitvoering van hun werkzaamheden overeenkomsten 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 de zorgverzekeraars, de werkorganisatie VGZ Organisatie bv en Holding VGZ bv. Deze laatstgenoemde vennootschap heeft drie besloten vennootschappen als volle dochter, waarin aanvullende en ondersteunende activiteiten zijn ondergebracht:

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 duidelijke juridische structuur. Dat vereenvoudigt ook onze besluitvorming en de uitvoering daarvan. Dit maakt dat we sneller kunnen inspelen op veranderingen. Waar de toegevoegde waarde beperkt is, besluiten we om entiteiten op te heffen. Vereenvoudiging is ook een reden voor de fusie tussen VGZ Zorgverzekeraar nv en nv VGZ Cares per 26 september 2017. nv VGZ Cares is die datum opgegaan in VGZ Zorgverzekeraar nv, die alle rechten en plichten van nv VGZ Cares heeft overgenomen. Dit heeft in de praktijk geen gevolgen voor de dienstverlening aan leden. Deze wijziging in de juridische structuur heeft wel gevolgen voor de verhoudingen binnen de VGZ-groep. De **jaarrekening** geeft hierover meer informatie. Daarnaast gaat de juridische eigendom van de activa van de door Insurance Asset Management bv beheerde beleggingsfondsen per 1 januari 2018 over naar de Stichting Juridisch Eigendom FGR VGZ.

## 6 Missie en visie

Het jaar 2017 stond voor VGZ in het teken van zinnige zorg. Samen met **alliantiepartners** hebben we gewerkt aan betere zorg tegen lagere kosten. Met succes! Er zijn aansprekende en zelfs baanbrekende resultaten geboekt die ruim aandacht kregen in de media en ook elders niet onopgemerkt bleven. Met **Zinnige Zorg** gaan we samen met onze partners in de zorg de strijd aan tegen de stijgende zorgkosten. Onze leden zien dat terug in de vorm van scherpe premies aan de ene en innovatieve en kwalitatief goede zorg aan de andere kant. We spelen daarbij in op de toenemende behoefte aan zelfregie voor leden en transparantie in de zorg.

### 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 het toenemende zorgaanbod, nieuwe medische technieken en dure geneesmiddelen. Een te grote **kostenstijging (zorgwijzer)** ondermijnt het principe van solidariteit, dat ervan uitgaat dat we samen de kosten dragen om samen een goede dekking te hebben. Deze solidariteit is niet gebaat bij een stijgend eigen risico en verspilling in de vorm van onzinnige zorg.

**Zelfredzame leden:** leden zijn steeds beter geïnformeerd en kiezen bewuster hun eigen zorg. Daarnaast willen ze ook vaker meer regie over hun eigen zorg.

**Burgers met een intensieve zorgvraag wonen langer thuis:** steeds meer leden willen de vervolgzorg die uit de Wlz wordt betaald ook thuis ontvangen. Dit vraagt om een goede samenwerking over de domeinen heen, tussen zorgkantoren, zorgverzekeraars, zorgaanbieders en gemeenten. Zo maken de zorgkantoren afspraken met zorgaanbieders om zorg thuis te leveren, zodat leden bij zoveel mogelijk zorgaanbieders de keuze hebben om de zorg thuis te ontvangen.

**Steeds meer zorg voor ouderen:** de groeiende groep oudere mensen vraagt onze specifieke aandacht. Zij leven langer met chronische ziekten. Mantelzorgers, huisartsen en de spoedeisende hulp 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 goede samenwerking en afstemming tussen zorgverzekeraar en zorgaanbieders. In het zorgveld zijn flink wat fusies gaande, waardoor regionaal grotere zorginstellingen ontstaan. In een aantal regio's leidt dit tot een quasimonopolie van ziekenhuizen. Dat zet druk op onderhandelingen over kwaliteit, klanttevredenheid en kosten.

**Arbeidsmarktproblematiek voor zorgaanbieders:** het kunnen bieden van passende zorg vraagt om voldoende deskundig en gemotiveerd personeel. Binnen alle sectoren is het aantrekken van goed personeel een knelpunt; personeel is onvoldoende toegerust op de veranderende en de toenemende klantvragen in de langdurige zorg. Met het ministerie van VWS werken we samen om de toekomstige arbeidsmarkt en het opleidingsbeleid aan te laten sluiten bij die behoefte.

**Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en Gehandicaptenzorg:** voor Verpleeghuiszorg en de Gehandicaptenzorg zijn landelijke nieuwe kwaliteitskaders opgesteld met meer focus op persoonsgerichte zorg (met aandacht voor een zinvolle dag en wooncomfort), leren en verbeteren. Op basis van een meerjarenontwikkelpad bespreken we de kwaliteitsplannen van de zorgaanbieders en maken we afspraken over de te verbeteren onderdelen voor leden.

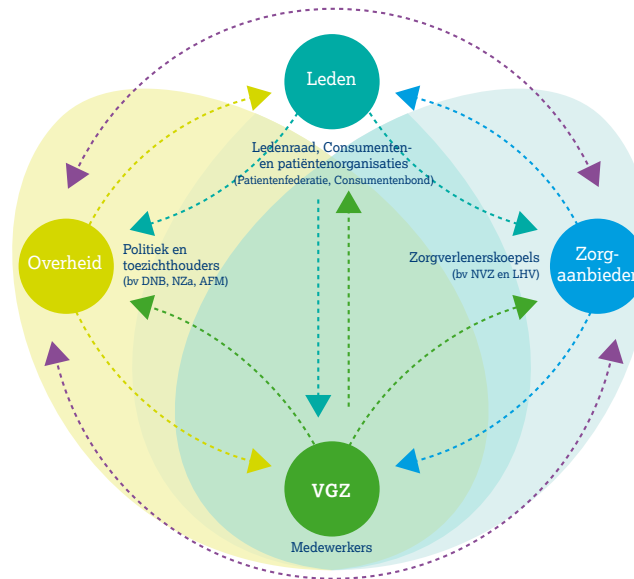
**Digitalisering:** technologie maakt ook in de gezondheidszorg steeds meer mogelijk. Zelf een diagnose kunnen stellen geeft leden meer de gewenste regie en stimuleert de beweging van behandeling buiten de muren van zorginstellingen. Maar digitalisering is breder. Leden willen hun zaken steeds vaker gemakkelijk en digitaal kunnen inzien en regelen.

**Aandacht voor duurzame waardecreatie en inclusiviteit:** de oproep aan organisaties om een strategie te kiezen die zich richt op een duurzame waardecreatie voor iedereen klinkt steeds luider, onder meer vanuit wet- en regelgeving. Dat vraagt om een dialoog met stakeholders om te horen hoe wij voor hen op lange termijn waarde kunnen toevoegen. VGZ is daarom in gesprek met patiëntengroepen en zorgaanbieders. We gaan strategische allianties aan om samen betere en zinniger zorg te realiseren.

## Stakeholders

Invulling geven aan onze maatschappelijke rol om de zorg betaalbaar te houden, 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 in samenspraak met de patiënt 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), maar ook degenen die voor het draagvlak voor onze missie belangrijk zijn voor Coöperatie VGZ. Wij kennen een breed veld van belanghebbenden, zowel extern als intern. In hoofdgroepen zijn dat onze leden, zorgaanbieders, overheid, politiek, toezichthouders en onze medewerkers. Met deze groepen hebben we niet alleen een juridische, financiële of formele relatie, maar vooral ook een maatschappelijke. We zijn altijd op zoek naar raakvlakken met de belangen van onze verschillende stakeholders, van wie onze leden de belangrijkste groep zijn. We voeren hierover het gesprek vanuit veel verschillende niveaus in onze organisatie. Ook strategie en beleid komen zoveel mogelijk tot stand in samenspraak met belanghebbenden. Onze visie op zinnige zorg kan alleen ten uitvoer worden gebracht in samenwerking met partners, waarbij VGZ vooral de rol van facilitator vervult.

De belangrijkste stakeholders en VGZ



## Stakeholderdialoog

In 2017 voerden we met veel stakeholders een dialoog, zowel op structurele basis als ad hoc. Dit deden we via zelf georganiseerde bijeenkomsten, door aanwezig te zijn daár waar het gesprek plaatsvindt, maar ook online via social media. Onze dialogen kennen uiteenlopende vormen: 1-op-1-gesprekken (ad hoc en structureel), reguliere (bestuurlijke) overleggen, zinnige zorg-themanetwerken, ledendagen, ledenraadbijeenkomsten, informatiesessies, rondetafelgesprekken, werkbezoeken, expertmeetings, debatten, congressen en cocreatie. In interviews vragen we mensen waaraan zij belang hechten. In onze dialogen bespreken we wat relevant is voor hen. We leggen ons oor te luister en gaan het gesprek over zinnige zorg aan. Daarnaast spraken we in onze dialogen specifiek over de invulling van onze maatschappelijke rol en de groeiende waardering hiervoor. De gesprekken gaan ook over omzetplafonds en de manier waarop wij zorg inkopen.

Met behulp van een halfjaarlijks onderzoek onder belangrijke stakeholders houden we de vinger aan de pols. Zo meten we het draagvlak voor en het sentiment over onze belangrijkste standpunten en ons beleid. En sturen we waar nodig bij, teneinde het draagvlak en daarmee onze effectiviteit te vergroten.

In het volgend schematisch overzicht geven we de meest relevante relaties in 2017 weer.

Stakeholder	Frequentie overleg of contact	Toelichting dialoog
<b>Leden</b>	<b>Ons bestaansrecht, beïnvloeden VGZ, waardering, betaalbaarheid, reputatie.</b>	
Ledenraad	5 x per jaar	Aanstelling nieuwe leden RvC en RvB, vaststellen jaarrekening en focus op ledenbetrokkenheid en eigen professionalisering.
Leden algemeen	Jaarrond	Circa vijftig keer per jaar onderzoek onder leden en consumenten om klantbehoefte en klanttevredenheid te meten, bijvoorbeeld via ledenpanels of een NPS-meting. Ook metingen op VGZ ledendag en in nieuwsbrieven en magazines. Verder analyse door jaarlijks circa 3 miljoen klantgesprekken en gebruik van websites door leden, plus feedback via e-mail en social media. Tot slot cocreatie in de vorm van onder meer de VGZ Zorg app en directe klantfeedback via de nieuwe klantmissieteams die door agile werken continu de klantbeleving verbeteren.
Collectiviteiten	Periodiek en ad hoc	Collectiviteiten variëren flink in 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, creatie draagvlak voor beleid en afstemming van beleid.
Patiëntenorganisaties	Periodiek en ad hoc	Advies inwinnen, kennisdeling, cocreatie, creatie draagvlak voor beleid, afstemming zorginkoop, dialoog over zinnige zorg en leertuinen en samenwerking rond Zorgkaart Nederland. Verder onder meer gezamenlijke (door-)ontwikkeling van collectiviteiten voor met name ouderen met een chronische aandoening.
<b>Zorg</b>	<b>Samen zorgen voor betaalbaarheid en kwaliteitsverbetering.</b>	
Zorgaanbieders	Periodiek en ad hoc	Contractering van zorg middels het ophalen en opschalen van zorgvernieuwingen gericht op goede, toegankelijke en betaalbare zorg. Actieve dialoog tijdens regiobijeenkomsten met onder meer huisartsen, verpleging, fysiotherapeuten over hun signalen en vragen. Creatie van draagvlak voor het inkoopbeleid van VGZ.
Alliantie voor zinnige zorg	Periodiek en ad hoc	Boodschap en bewijsvoering over zinnige zorg verspreiden via het zinnige zorg netwerk van alliantiepartners.
Koepelorganisaties en beroepsgroepen	Wisselend en periodiek	Contractering plus implementatie hoofdlijnenakkoorden. Toelichting beleid en creëren van draagvlak.
<b>Overheid, politiek, branche</b>	<b>Beïnvloeden wet- en regelgeving. Medebepalend voor maatschappelijk draagvlak.</b>	
Ministerie van VWS	Regulier overleg en afstemming op alle ambtelijke beleidsniveaus	Delen van visies tijdens bestuurlijke overleggen met minister en/of staatssecretaris, ambtelijke top en beleidsambtenaren.
Tweede Kamer	Geregeld contact, mede afhankelijk van agenda Tweede Kamer	Deelname aan hoorzittingen en rondtafelgesprekken, input bij kamerdebatten, kabinetsformatie, pre-Prinsjesdagbijeenkomst.
Gemeenten	Periodiek overleg en ad hoc	Samenwerking vanuit reguliere zorginkoop via samenwerkingstafels (o.a. Langdurige Zorg, GGZ en Wijkverpleging). Regionale samenwerking met gemeenten o.b.v. Zinnige-Zorg-initiatieven: in Drechtsteden en Noord-Limburg actief contact over leertuinen en in Zuid-Limburg in het kader van Blauwe Zorg/positieve gezondheid. Daarnaast veel dialoog over <a href="#">schuldhulpverlening</a> en contracten voor minima met o.a. Rotterdam en Den Haag (invullingen van gemeentepolissen) .
Zorgverzekeraars Nederland	Regulier overleg	Kennisdeling, kwaliteitsverbetering, zorginkoop op basis van prijs en kwaliteit, efficiency, risico's en reputatie.

Stakeholder	Frequentie overleg of contact	Toelichting dialoog
<b>Toezichthouders</b>	<b>Voert uit en ziet toe op uitvoering en naleving wet- en regelgeving.</b>	
Raad van Commissarissen	5 x per jaar, plus 12 x in commissieverband (in aanwezigheid van RvB)	Uitgangspunten van het Middellange Termijn Plan (MTP) 2017-2019: kosten, reputatie, leiderschap. Verdere onderwerpen waren de strategische keuzes over zinnige zorg, premiestelling met behoud van robuuste solvabiliteit, portfolio- en merkenstrategie met bijbehorende commerciële slagkracht, plus transparantie van tarieven en kwaliteit.
Zorginstituut Nederland	Ad hoc en middels periodieke rapportages waaronder bestandsaanleveringen t.b.v. vaststellen verevening	Uitvoering van de financiering Zvw en Wlz, verevening, pakketbeheer en uitvoering wanbetalersregeling.
De Nederlandsche Bank	1 x per half jaar met RvB, plus regulier overleg op diverse niveaus	Self Assessment Vermogensbeheerfunctie, risicoprofiel en toezichtniveau. Solvency II (ORSA), datakwaliteit, fraude en systematische integriteitanalyse, functioneren van risicomanagementfunctie, ontwikkeling PIM, bestuurlijke en organisatorische ontwikkelingen, MTP 2017-2019, zinnige zorg en zorginkoopstrategie.
NZa	Jaargesprek met RvB, plus ad hoc en kwartaalgesprekken op diverse niveaus	Zorgplicht, transparantie en informatieverstrekking. Voortgang contractering en verbetertrajecten op het gebied van wachtenden (zorgkantoren/ MSZ) en klantinformatie (Zvw). Financiële verantwoordingen, 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, webinars, (informatiesessies), Management Café (jaarlijks), regulier werkoverleg	Actieve interne en externe dialoog via bijvoorbeeld social media als onderdeel van het ambassadeursprogramma. Via de blogs op werkenbijVGZ.nl, actieve zichtbaarheid extern van medewerkers; alignment onderzoek en eNPS-meting. Het project Samen Zijn We Zinnig Bezig heeft geleid tot een grotere betrokkenheid van de medewerkers en is bekroond met een gouden Content Marketing Award.
Ondernemingsraad	Iedere zes weken	Zie <a href="#">verslag Ondernemingsraad</a>
Vakbonden	Periodiek overleg met FNV Finance, CNV Vakgenoten en De Unie (1 x per 6 weken) en het reguliere cao-overleg (Q3-Q4 per jaar). Daarnaast het Voorjaars- en Najaarsoverleg met de Bestuurder	Bedrijfs-cao VGZ (arbeidsvoorwaardenbeleid en personeel- en organisatiebeleid), sociaal plan.
<b>Andere stakeholders</b>	<b>Genereert aandacht, beïnvloedt reputatie.</b>	
Media en algemeen publiek	Direct en frequent contact, reactief en 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 opinieleiders (focus op: landelijke media, vakpers en regionale media in gebieden waar we markt-leiders zijn). Kranten, radio en TV, maar ook online platforms.
Algemeen publiek en alle bovengenoemde stakeholders	Debat (In debat bij VGZ), 4 x per jaar	Wisselende thema's: o.a. over druk op de spoedzorg door veranderingen in de ouderenzorg, de spanning tussen recht op privacy en goede zorg op maat en dure medicijnen en leefstijl.
Meerdere stakeholder categorieën	2 x per jaar	Breed stakeholderonderzoek.

## Materialiteitsmatrix VGZ

Coöperatie VGZ heeft als zorgverzekeraar veel belangen te behartigen. Een materialiteitsmatrix maakt dit inzichtelijk en kent een weging toe aan alle belangen. In 2017 stelden we de onderwerpen en het belang voor stakeholders en VGZ vast op basis van de strategie, inzicht in ontwikkelingen in het zorgveld, analyses, rapportages en signalen. Deze signalen kwamen onder meer uit tevredenheidsonderzoeken en dialogosessies 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.

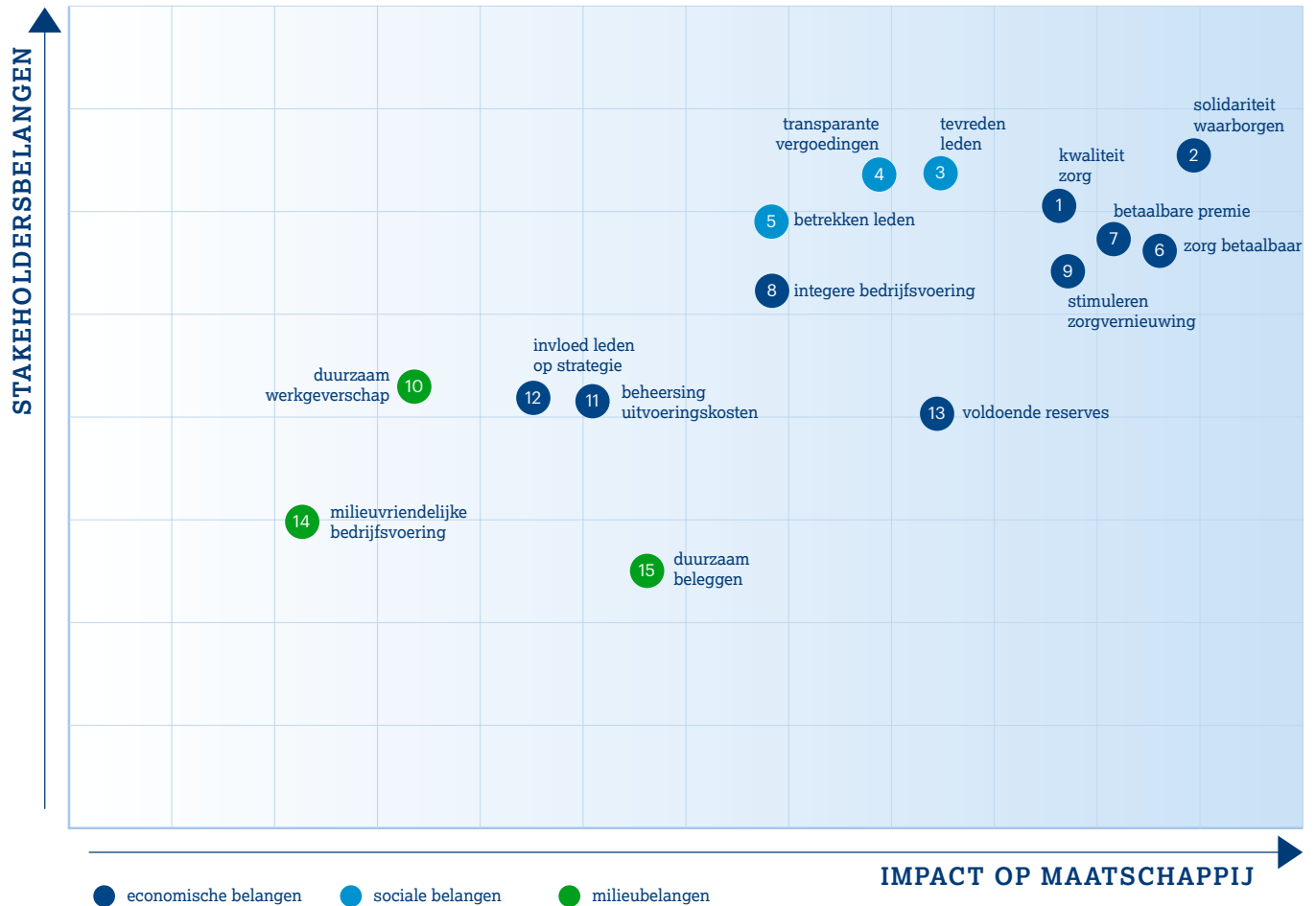
Naarmate de onderwerpen meer rechtsboven staan, was het onderwerp van groter materieel belang en kreeg dit een prominentere plek in onze strategie en/of aansturing. Daarmee is de materialiteitsmatrix ook richtinggevend in de keuze voor de thema's in dit jaarverslag.

In 2017 vroegen we op gestructureerde wijze naar de prioriteiten van onze stakeholders, zodat we een feitelijke score tot onze beschikking hadden. Ten opzichte van de eerdere scores leidde dit niet tot substantiële verschillen. De RvB heeft de materialiteitsmatrix in zijn overleg met divisievoorzitters besproken en goedgekeurd. Het beeld dat de matrix aangaf, werd herkend. Ten opzichte van de materialiteitsmatrix van 2016 zijn enkele punten aangepast. Zo hebben we 'Kwaliteit van zorg bevorderen' als separaat thema benoemd en zijn 'Solidariteit' en 'Toegankelijkheid van zorg' als thema's geïntegreerd in 'Solidariteit waarborgen'.

Door de aanpassingen zijn de thema's in beperkte mate van positie verschoven in de matrix. Het door iedereen gedeelde belang blijft gelijk; toegang tot goede zorg door beheersing van zorgkosten, onder meer door vernieuwing.

## Materialiteitsmatrix 2017

In de onderstaande tabel is weergegeven voor elk materieel aspect wie dit met name van belang vindt en wat het belang is.



## Materiële aspecten

	Belangrijkste stakeholder	Belang voor stakeholder	Meer hierover in hoofdstuk:
1 Kwaliteit van zorg bevorderen	Leden	Goede zorg is essentieel voor de gezondheid van leden	6 Waarde creëren: onze missie en visie
2 Solidariteit waarborgen	Leden	Toegang voor iedereen tot goede zorg als deze nodig is	8 Toegang tot zorg voor iedereen
3 Tevreden leden	Leden	Goede dienstverlening door VGZ: vragen en wijzigingen van leden tijdig en correct beantwoord en verwerkt en declaraties tijdig betaald	8 Leden centraal
4 Transparantie over vergoedingen aan leden	Leden	Leden weten welke zorgkosten we wel, gedeeltelijk of niet vergoeden	8 verbeteren informatie over verzekering
5 Betrekken van leden bij terugbrengen van zorgkosten	Leden	Eigen beeld inbrengen bij aanpassen zorg, zodat deze beter wordt en betaalbaar blijft	6 Stakeholderdialogo
6 Beheersing zorgkosten om zorg betaalbaar te houden	Overheid/Politiek & leden (indirect)	Betaalbare zorg in de toekomst en voorwaardelijk voor betaalbare zorgkosten voor leden	8 Verbetering kosten/premie
7 Beheersing zorgkosten om premie betaalbaar te houden	Leden	Betaalbaarheid van de verzekering, zowel premie als eigen risico	6 Waarde creëren: onze missie en visie
8 Integere bedrijfsvoering, tegengaan van fraude	Overheid/Politiek/Leden	VGZ draagt bij aan een goede maatschappij, o.a. op het gebied van privacy, bestrijden van fraude en misbruik en beloning	11 Risicomanagement en compliance
9 Stimuleren van zorgvernieuwing en innovatie	Overheid/Politiek/Leden	Vernieuwing is essentieel om de zorgkosten te beheersen	6 Zinnige Zorg
10 Duurzaam werkgeverschap	Werknemers	Verschaffen van goede arbeidsomstandigheden en -voorwaarden	9 Medewerkers
11 Beheersing uitvoeringskosten	Overheid/Politiek/Leden	Beheersing kosten is een voorwaarde voor een betaalbare premie	4 Bedrijfskosten blijvend verminderen
12 Invloed van leden op strategie en beleid van VGZ	Leden	Leden zijn in staat invloed uit te oefenen op het beleid en de producten van VGZ	8 In dialoog met leden 8 Zorgkantoren Coöperatie VGZ 8 Verslag Ledenraad
13 Voldoende reserves om continuïteit bedrijf te waarborgen	Overheid/Politiek	Beschikken over voldoende reserves (solvabiliteit), zodat de continuïteit van VGZ geen gevaar loopt	4 Kerncijfers en toelichting
14 Milieuvriendelijke bedrijfsvoering	Maatschappij	Door initiatieven de maatschappij mooier maken, o.a. door geen of beperkte milieufootprint	10 Samen voor een beter milieu
15 Duurzaam beleggen	Maatschappij	Geen maatschappelijk ongewenste zaken mogelijk maken met maatschappelijk geld	11 Beleggen op een duurzame manier



## Waarde creëren: onze missie en visie

Onze missie is 'Samen werken aan een gezonder Nederland. Elke dag weer.' Dat doen we met name door te werken aan de betaalbaarheid van zorg in Nederland. Dit hoeft niet ten koste te gaan van de kwaliteit van de zorg. Sterker nog, we kunnen inmiddels aantonen dat kwaliteitsverbetering voor de patiënt hand in hand kan gaan met kostenreductie. Wij noemen dat Zinnige Zorg; betere zorg voor de patiënt, tegen lagere kosten. Samenwerking is hierbij cruciaal. Zorgaanbieders hebben de regie. Als zorgverzekeraar faciliteren we de randvoorwaarden waarbinnen vernieuwingen – die leiden tot zowel kwaliteitsverbetering als kostenreductie – kunnen worden geïmplementeerd.

Bij alles wat we doen gaan we uit van drie bedrijfswaarden: toonaangevend, zinnig en inlevend. Verder in dit verslag gaan we in op de [focuspunten voor het jaar 2017](#) en de [dialoog en verbeteringen voor leden](#). Direct hierna kunt u

lezen over de manier waarop we werken aan zorgkosten-beheersing; via zinnige zorg en [zorginkoop](#).

## Zinnige Zorg

Om betere zorg voor de patiënt en lagere kosten te realiseren, zetten we de patiënt centraal. Wij willen de zorg rondom de patiënt organiseren en de patiënt meer invloed geven op de vraag óf en op welke wijze hij of zij behandeld wil worden. Daarom zijn patiënten en belangorganisaties voor patiënten ook steeds actiever betrokken bij ons zorginkoopbeleid. Zinnige Zorg daagt de zorgaanbieders uit om routines en gewoonten tegen het licht te houden en om te beoordelen of deze routines en gewoontes 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 onze eigen organisatie om mee te denken over hoe we deze vernieuwingen samen realiseren. Het is aan ons om – waar nodig en mogelijk – flexibiliteit te tonen en hierin te faciliteren. We helpen mee in het delen van praktijkvoorbeelden (*Good Practices*) voor zinnige zorg, inclusief eventuele financiering. Daarnaast stimuleren we het denken in mogelijkheden in plaats van in ziekte en beperkingen, ofwel [positieve gezondheid](#).

Onderdeel van zinnige zorg is het zoeken naar en vervolgens samen werken aan goede praktijkvoorbeelden. Deze *Good Practices* zijn dé voorbeelden uit de praktijk waaruit blijkt dat de zorg voor de patiënt ook beter kan tegen lagere kosten. Ze zijn onze onderbouwing en bewijsvoering voor zinnige zorg. De ideeën voor *Good Practices* komen niet vanuit VGZ als zorgverzekeraar, maar vanuit de artsen en andere zorgaanbieders zelf. Bijvoorbeeld vanuit het alliantienetwerk, waarin (ten tijde van schrijven) elf ziekenhuizen en drie GGZ-instellingen waren verenigd:

- Drie GGZ allianties: GGZ Oost Brabant, Vincent van Gogh en Yulius
- Elf ziekenhuis allianties: Albert Schweitzer ziekenhuis, Bernhoven, Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis, Catharina Ziekenhuis, Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis, Maastricht UMC+, Noordwest Ziekenhuisgroep, Maaszienhuis Pantein, Radboudumc, Rivas Beatrixziekenhuis, Westfriesgasthuis.

Zij ondersteunen en omarmen het gedachtegoed van zinnige zorg. Wij geven hen de ruimte om te vernieuwen door meerjarencontracten aan te bieden met financiële zekerheid op de langere termijn. Ook met gemeenten, fysiotherapeuten en huisartsen praten we over zinnige zorg. Daarnaast zijn we 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).



### MISSIE

Samen werken aan een gezonder Nederland. Elke dag weer.



### VISIE

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



### STRATEGIE

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

### ● Toonaangevend

Door voorop te lopen en onze voorbeeldrol telkens te bewijzen.

We nemen het voortouw en zetten de toon, zodat anderen volgen. We zijn ondernemend en hebben een duidelijke visie hoe we de klant-beleving beter en de zorg betaalbaarder maken. Hiervoor durven we gewoontes en patronen te doorbreken.

### ■ Zinnig

Zinnig werken door met gezond verstand oplossingen te vinden die het verschil maken voor onze klant.

Zinnig maakt werkelijk het verschil voor onze klanten. We gebruiken ons gezond verstand, houden focus en doen elke dag ons werk nog beter. Zinnig is kritisch zijn en verspilling tegen gaan. Zo dragen we samen met onze partners bij aan betere én betaalbare zorg.

### ▲ Inlevend

Door ons te verdiepen in de behoeften en belangen van de ander bereiken we meer.

Als coöperatie luisteren we naar de verwachting die de samenleving van ons heeft. We verdiepen ons in de behoeften van onze klanten en stakeholders en spelen hier gepast en met zorg op in. Samen met hen bereiken we betere resultaten en verwezenlijken wij onze ambities.

Het beeld hieronder geeft een overzicht van de samenwerkingen waarin VGZ een partner heeft. Ook lichten we de manier van werken en de **resultaten** toe.

Alliantiepartners en proeftuinen. Meer informatie volgt door te klikken op een positioneringssymbool.



## Allianties

Wij werken samen met het zorgveld aan zinnige zorg: betere zorg voor de patiënt tegen lagere kosten. Dit vraagt een andere manier van denken en een andere manier van werken. Niet primair gedreven door omzet, maar samen gericht op het gedeelde belang van een tevreden patiënt en betaalbare zorg. Dit doen we door met ziekenhuizen en GGZ-instellingen meerjarenafspraken te maken. Door deze langlopende afspraken zijn we in staat om langdurig en

We hebben met zorgverzekeraar VGZ – voor ons is dat veruit de grootste verzekeraar – een meerjarenafpraak gemaakt. Wat betekent dat? VGZ biedt ons drie jaar achter elkaar zekerheid van inkomsten, zónder dat we aan strikte patiëntvolumes gebonden zijn. Dit is een novum in onze sector. Een ontwikkeling waarbij écht de patiënt en de kwaliteit van zorg de aandacht hebben gekregen die ze verdienen! Een verademing vind ik het, want de jaarlijkse onderhandelingen met verzekeraars gingen tot dusver eigenlijk altijd over geld.

VGZ maakt het ons mogelijk om – met behoud van inkomsten – na te denken over hoe we de zorg efficiënter kunnen inrichten, meer aan preventie kunnen doen en patiënten ook zorg op afstand kunnen bieden. Ik beschouw dit echt als een partnerschap: VGZ en wij gaan samen bewijzen dat je de zorg hiermee beter maakt! We hebben daarvoor ideeën genoeg in dit huis.

**Bestuursvoorzitter Peter van der Meer van het Albert Schweitzer ziekenhuis**

structureel samen te werken. De artsen en andere zorgverleners van deze instellingen krijgen de ruimte om zinnige zorg-initiatieven te ontwikkelen en te implementeren en de zorg zo nodig anders te organiseren. Daarbij stimuleren we het delen van initiatieven voor het verlagen van de bedrijfskosten (personeelskosten, materiaalkosten, kosten voor hulpmiddelen etc.) Deze initiatieven hebben dus geen invloed op de kwaliteit van zorg of de klantbeleving, maar dragen eraan bij dat alliantiepartners ook in de toekomst een zeker winstmarge behouden. Succesvolle initiatieven worden ook geïntroduceerd bij andere zorginstellingen. We zijn een uniek Netwerk Zinnige Zorg gestart met de ziekenhuizen en GGZ-instellingen met wie we een meerjarenafpraak hebben. Vanuit het Netwerk Zinnige Zorg werken we met elkaar en met de betrokken ketenpartners samen en inspireren we en leren we van elkaar. Zo delen we de goede voorbeelden onderling en leren we van elkaar hoe we de transitie naar



## Netwerk Zinnige Zorg

**Wij laten dagelijks zien dat we samen met de patiënt zinnige en passende zorg realiseren. Hiermee maken wij de zorg voor de patiënt beter én nemen we de maatschappelijke verantwoordelijkheid om de zorg betaalbaar te houden.**

Wij doen dit door vroegtijdig zorgvragen te voorkomen, echt te luisteren naar de patiënt, de zorg soms anders te organiseren zo nodig in de zorgketen, eerlijk te zijn over onze bijdrage aan de gezondheid van de patiënt en de patiënt mee te laten beslissen over de keuze en de wijze van behandeling. De patiënt krijgt daarmee een actieve rol in zijn of haar behandeling en de zorgverlener krijgt de tijd om daarbij goed te ondersteunen. Gezamenlijk hebben wij de overtuiging dat hierdoor andere en minder interventies nodig zijn en de gezondheid van de patiënt actief wordt bevorderd. We hebben de ambitie dat we hierdoor minder financiële middelen nodig hebben, op termijn. Dit leidt tot lagere kosten voor patiënt en burger. Wij zijn bereid om ons zorgaanbod aan te passen om de zorg blijvend te innoveren rekening houdend met de continuïteit van de zorginstellingen.

We werken als netwerk Zinnige Zorg met elkaar en de betrokken ketenpartners samen waarbij we elkaar inspireren en van elkaar leren. We hebben elkaars vertrouwen, steun, ervaringen nodig om dit te realiseren.

Deze missie wordt onderschreven door:



zinnige zorg samen vorm geven. Gezamenlijk hebben wij de overtuiging dat zinnige zorg leidt tot andere en vooral minder interventies. We stellen samen vast dat de zorgkosten hierdoor op termijn dalen. We maken de zorg voor de patiënt beter en nemen de maatschappelijke verantwoordelijkheid om de zorg betaalbaar te houden. Het Netwerk Zinnige Zorg breidt zich snel uit met steeds meer partners die de missie van het netwerk onderschrijven om samen met de patiënt zinnige en passende zorg te realiseren voor nu en in de toekomst.

## Veel initiatieven

Van de meer dan 750 ingediende ideeën in het netwerk hebben we -na een haalbaarheidsanalyse- ruim 200 initiatieven aangewezen om daadwerkelijk uit te werken tot een *Good Practice*. De praktijkvoorbeelden komen vanuit verschillende zorgsoorten: medisch specialistische zorg, de GGZ, Wlz, maar ook van fysiotherapeuten en huisartsen. In 2017 (voor de inkoop van 2018) hebben we de *Good Practices* ingezet bij de inkoop om op die manier aanbieders te inspireren en te laten zien waar de zorg beter kan tegen lagere kosten. De inkoopgesprekken hebben op die manier een veel meer zorginhoudelijk karakter gekregen en veel *Good Practices* worden door ziekenhuizen daadwerkelijk overgenomen. De praktijkvoorbeelden geven we weer in heldere infographics, zoals van het slaaponderzoek thuis, van GGZ-patiënten met een eetstoornis of van de *Breast Clinic*. Onze zorginkopers nemen de infographics mee in de gesprekken met zorgaanbieders, waarbij ze in overleg kijken welke ook voor hen toepasbaar zijn.

## Resultaten

De samenwerking met de alliantiepartners levert inmiddels vruchtbare resultaten op. Zo zijn er fraaie resultaten te melden over ziekenhuis *Bernhoven* in Uden en ook de aanpak van het Rivas Beatrixziekenhuis in Gorinchem resulteerde in aansprekende voorbeelden van zinnige zorg. Door bijvoorbeeld steeds meer patiënten 's morgens vroeg te behandelen, hebben deze geen (dure) overnachting meer nodig. Ook laat het ziekenhuis in goed overleg meer taken – zoals terugkomafspraken – over aan huisartsen. Bij Rivas Beatrixziekenhuis daalde het aantal herhaalconsulten met 10%, het aantal ligdagen met 18% en het aantal OK-zittingen ook met 8%. Ook nam – net als bij Bernhoven – het aantal polibezoeken met gemiddeld 14% af. De *Good Practices* over de *Breast Clinic* (bij het Albert Schweitzer ziekenhuis met binnen een uur uitslag van de borstfoto) en de *Luchtbrug* (bij het Radboudumc) dienden in 2017 als voorbeelden in onze tv- en radiocommercials.

Daarnaast zien we ook goede resultaten in een pilot waarin huisartsen meer tijd krijgen voor een *consult*: een hogere patiënttevredenheid en minder doorverwijzingen (en daarmee lagere zorgkosten). Ook in de GGZ, bij *Vincent van Gogh*, zien we meer mensgerichte zorg die tot stand komt in samenspel met de omgeving van de cliënt. Vincent van Gogh gaat in een periode van vijf jaar dertig procent minder gespecialiseerde GGZ doen, doordat patiënten in een eerder stadium worden geholpen en zelf meer de regie voeren over hun behandeling. Veel andere succesvolle *Good Practices* hebben we in 2017 verfilmd; ze zijn onder meer te zien op onze *website* en ons *YouTube-kanaal*.





## Groeiende aandacht voor zinnige zorg

Steeds meer partijen zien de noodzaak van zinnige zorg om de zorg voor iedereen, ook voor toekomstige generaties, betaalbaar te houden. Het aantal zorgaanbieders in het alliantienetwerk groeide in 2017 opnieuw. In 2017 hebben we veel kanalen benut om zinnige zorg over het voetlicht te brengen, zodat steeds meer Nederlanders beseffen dat het anders kan en moet. Zie: [Albert Schweitzer Ziekenhuis](#), [Eindhovens Dagblad](#) en [RTL-nieuws](#)

Vanuit de politiek is er steeds meer interesse voor zinnige zorg. Onze aanpak en initiatieven in de vorm van *Good Practices* komen in politieke debatten steeds vaker aan bod. Ook op social media en in de media neemt de belangstelling toe en stijgt het aantal steunbetuigingen voor de koers die we hebben ingezet. Dat die bewustwording het afgelopen jaar toenam, zien we ook in onze metingen rond onze [reputatie](#).

## Zorginkoop: beschikbaarheid van zorg garanderen

In 2017 intensiverden wij ons streven naar goede en betaalbare zorg. We gebruikten onder meer spiegelinformatie als instrument in onze gesprekken met zorgaanbieders om kosten inzichtelijk te maken en de kostenstijgingen in de zorg beperkt houden. We vergeleken bij diverse zorgsoorten de geleverde en gedeclareerde diensten en beoordeelden deze aan de hand van het gemiddelde en de best in class. We informeerden vervolgens de zorgaanbieders over hun eigen geleverde diensten en de vergelijking met het gemiddelde in de markt. Zo stelden we zorgaanbieders in staat te leren van vakgenoten en stimuleerden we meer effectieve behandelmethoden.

"VGZ is goed op weg van keiharde onderhandeling en tekenen bij het kruisje naar het terugwinnen van vertrouwen. Ook omdat ze op zorgbeleidsbijekomsten boven anderen uitsteken, daar tonen ze echt maatschappelijk betrokken te zijn bij patiënten."

**Albert Scholte, huisarts verbonden aan huisartsenpraktijk Het Doktershuis**

## Maatschappelijke discussies

Als VGZ organiseerden we onder de noemer 'VGZ in debat' regelmatig open bijeenkomsten over een specifiek onderwerp in de zorg. Met belangrijke stakeholders, zoals patiëntenorganisaties, zorgaanbieders, leden en patiënten spraken we in 2017 over de [ouderenzorg](#), [privacy in de zorg](#), [de oplossing voor te dure medicijnen](#) en [Leefstijl als medicijn](#). Daarnaast namen we deel aan andere discussies en bijeenkomsten over de zorg in Nederland en publiceerden we onze standpunten en uitleg onder meer via onze [websites](#).

## Zinnige Zorg: patiëntbelang versus betaalbaarheid

### Het dilemma

Onze inzet op zinnige zorg krijgt steeds meer draagvlak en ambassadeurs vanuit de zorg zelf. Wat doen we met ziekenhuizen of andere instellingen die zich distantiëren van deze koers en met name aan het instellingsbelang lijken te denken door in te zetten op groei? Komen we hen tegemoet waardoor het risico dat de zorgkosten gaan stijgen toeneemt? Of houden we vast aan onze visie en het resultaat op de lange termijn, ook om de inspanningen van onze medestanders te belonen (desnoods met het risico dat leden op wachtlijsten terechtkomen en reputatieschade op korte termijn als gevolg)?

### Ons antwoord

We houden vast aan het consistent uitdragen van onze visie op zinnige zorg. Toegeven aan de wens om te groeien betekent dat aanbieders – die besparingsdoelstellingen met VGZ afspreken – daar nadeel van ondervinden. Dit terwijl aanbieders die geen doelstellingen op het terrein van zinnige zorg formuleren, beloond worden voor hun afwachtende houding.

## Focus in 2017

De strategie is uitgewerkt in een Middellange Termijn Plan, het MTP. We hanteren daarbij een rollende jaarplanning, waarbij we bijstellen op basis van actuele ontwikkelingen en gelijktijdig de meerjarenfocus behouden. Het MTP 2017-2019 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 hierbij op drie pijlers:

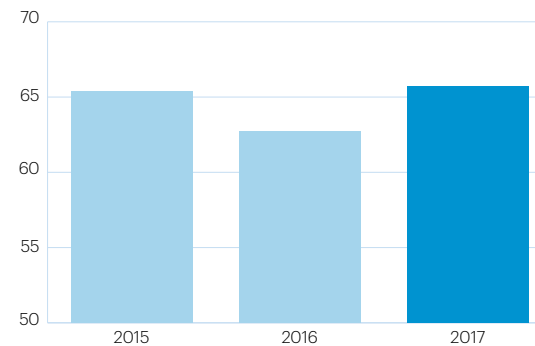
### 1. Kosten

De zorgkostenstijging moet omlaag om goede zorg ook voor toekomstige generaties te garanderen. Daarom streven wij naar een resultaat dat substantieel beter is dan de markt. In 2017 hebben we dat gerealiseerd. Met onze zorginkoop behaalden we in 2017 al een goed resultaat. Dit hebben we kunnen vertalen naar een scherpe premie voor 2018 en daarop zijn we trots. Daarnaast kijken we kritisch naar onze eigen kosten. Ons doel, om in 2017 onze bedrijfskosten te verlagen naar 96 euro per verzekerde hebben we gehaald met 89 euro. Voor 2019 streven we naar 86 euro per verzekerde.

### 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 reputatie- en [stakeholdermanagement](#). We meten onze reputatie via het RepTrak-onderzoek van het Reputation Institute/Erasmus Universiteit. Het onderzoek zorgt ook voor een benchmark die laat zien hoe wij scoren in vergelijking met onze concurrenten. Ons doel was om bij de eerste twee van de vier grote zorgverzekeraars te behoren. Dit is in 2017 niet gelukt; van de vier grootste zorgverzekeraars eindigden we op de vierde plaats. In absolute zin verbeterde onze reputatiescore van 62,7 vorig jaar naar 65,7 dit jaar.

Ontwikkeling reputatie VGZ



Daarnaast laten we het onderzoeksbureau VODW halfjaarlijks onze reputatie meten bij drie van onze belangrijkste stakeholdergroepen: zorgaanbieders, consumenten- en patiëntenorganisaties en belanghebbenden bij de overheid en politiek. Uit dit onderzoek blijkt dat deze groepen onze strategie gericht op kostenreductie in combinatie met kwaliteitsverbetering steeds meer herkennen en ook steeds meer waardering hebben voor de resultaten. In de laatste meting van september 2017 scoorden we een 7,1 tegenover een 6,5 in juli 2016.

Tot slot meten wij via de [Net Promotor Score \(NPS\)](#) of onze leden bereid zijn om ons aan te bevelen in hun omgeving, bij vrienden en familie. Dit geeft een goed beeld van de tevredenheid van onze leden over ons werk. Op een schaal van min 100 tot 100 scoorden we 0.

### 3. Leiderschap

Zinnige Zorg vergt een andere denkwijze van onze stakeholders en van onszelf. Leiderschap met focus, scherpte en ondernemerschap is cruciaal. Zowel buiten als binnen onze organisatie moeten we onze werkwijze helder uitdragen om

"Met de *Good Practices* werken wij goed samen met VGZ. De inspraak van en samenspraak met de patiënt bij het formuleren van beleid en ontwikkelen van *good practices* zou wat ons betreft wel verbeterd moeten worden."

[Tineke Markus-de Kwaadsteniet](#), directeur van de [Crohn en Colitis Ulcerosa Vereniging Nederland](#).

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 in 2016 gaf een score van gemiddeld -1. In 2017 hebben we ons doel (+14) behaald met een uiteindelijke score van +27.

### Fundament

Bovenstaande 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 de vraag naar zorg ook te kunnen vergoeden. Met een solvabiliteit van 141% kunnen we deze garantie geven. Vanzelfsprekend dienen we hiervoor onze interne beheersing op orde te houden. We monitoren de interne beheersing met behulp van kaders rondom [risicobereidheid](#), interne In Control Statements en een meting.



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

Op basis van een jaarlijkse analyse van interne en externe ontwikkelingen, een SWOT-analyse en een financiële doorrekening heeft Coöperatie VGZ zijn jaardoelen – zowel financieel als niet-financieel – opgenomen in het MTP 2017-2019. Op basis van dit plan stellen we voor de verschillende niveaus binnen onze 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 werkte de bereidheid om risico's te nemen uit in risicobereidheidstatements. Deze statements zijn de basis voor het bewaken van het organisatie brede risico-profiel 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 RvB stelde onze risicobereidheid vast en de RvC bekrachtigde dit besluit. In gevallen waarbij bewust of als gevolg van een incident de risicobereidheid wordt overschreden, informeert de RvB de RvC. De risicobereidheidstatements zijn uitgewerkt in tolerantiegrenzen. In de praktijk gebruiken we deze tolerantiegrenzen voor sturing en monitoring.

### Ontwikkeling interne beheersing

VGZ wilde met behulp van een volwassenheidsmodel (het groeimodel interne beheersing) in 2017 de duurzame fase bereiken. Deze duurzame fase betekent dat we proactief werken aan interne beheersing waarbij deze werkwijze duurzaam geborgd is. In 2017 is elk kwartaal het niveau van interne beheersing beoordeeld op inhoud én op gedrag. Deze beoordeling resulteerde in feedback per bedrijfsonderdeel. Gemiddeld scoorden de bedrijfsonderdelen een 3,3 op het cijfer interne beheersing. Dit staat gelijk aan een voldoende en is in lijn met vorig jaar. De groei op het volwassenheidsmodel blijft gemiddeld gedurende geheel 2017 nagenoeg gelijk. Gezamenlijk was dit onvoldoende om volledig in de duurzame fase te komen. VGZ heeft eind 2017 daardoor de einddoelstelling op volwassenheid (duurzame fase) voor interne beheersing nog niet behaald. Voor de jaren 2018 en 2019 zijn normen gesteld om de borging en de groei zeker te stellen.

### Delen van de strategie

We vinden het heel belangrijk dat alle medewerkers onze strategie begrijpen. Dat zorgt voor zingeving aan het werk en stelt medewerkers bovendien in staat onze inzet uit te leggen aan vrienden en familie. Hiertoe lanceerden we in 2017 de internal branding campagne 'Samen zijn we zinnig bezig'. In deze campagne zagen medewerkers concrete voorbeelden van collega's die zinnig bezig waren – bijvoorbeeld door **dubbele kosten voor leden te voorkomen** – op intranet, banners en in een eindejaarsmagazine. Zo kreeg 'zinnig' een betekenis voor collega's. Met deze campagne wonnen we vervolgens de Grand Prix Content Marketing in de categorie Business to Employee.

Daarnaast is het MTP 2017-2019 in 2017 diverse keren besproken met de RvC en de Ledenraad en waren er interactieve VGZ Live-sessies. Dat zijn personeelsbijeenkomsten waarin de RvB en de divisievoorzitters toelichting gaven op de keuzes in het MTP en waarin medewerkers met het bestuur in gesprek gingen over de strategie. In het Management Café namen de RvB en de divisievoorzitters de managers mee in de nieuwe strategie. De voortgang op de drie pijlers van ons MTP volgen we via rapportages en via zogenaamde bordbesprekingen. Dit zijn korte dagelijkse of wekelijkse teamoverleggen, waarbij we aan de hand van een visuele weergave de voortgang in de doelen bespreken en waar nodig samen acties in gang zetten. Ook kunnen medewerkers regelmatig op intranet lezen waar we staan ten opzichte van onze MTP-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 meten we jaarlijks hoe medewerkers de strategie beleven. Deze meting wordt uitgevoerd in samenwerking met S-Ray Diagnostics van de Erasmus Universiteit Rotterdam. De meting geeft inzicht in hoeverre medewerkers een gedeeld beeld hebben van onze strategie. De S-Ray in 2017 (respons 74 procent) laat zien dat het gedeelde beeld over de strategie gelijk bleef ten opzichte van 2016. Dat wil zeggen dat de medewerkers van VGZ het merendeels (71%) eens zijn over wat de prioriteit van onze strategie is. Ten opzichte van 2016 steunen meer medewerkers de huidige aanpak van onze strategie; 75% tegen 63% in 2016.

## Toekomst

De RvB ziet het als de belangrijkste taak van VGZ om de zorg betaalbaar te houden, nu en in de toekomst. Als VGZ geloven we dat we met onze inzet op zinnige zorg op de goede weg zijn en denken we dat kwaliteitsverbetering en kostenreductie op een nog veel grotere schaal mogelijk is. Waar we de afgelopen jaren de nadruk legden op ziekenhuizen bij het stimuleren en faciliteren van zinnige zorg, willen wij de komende jaren ook uitdrukkelijk in gesprek gaan met andere zorgsoorten zoals huisartsen, de GGZ en langdurige zorg.

Daarnaast hebben de ontwikkelingen rondom (dure) medicijnen onze bijzondere aandacht. Er werd in 2017 landelijk ruim 5 miljard euro uitgegeven aan geneesmiddelen. Dit bedrag neemt de komende jaren alleen maar toe. Wij willen medicijnen beschikbaar en toegankelijk houden voor onze leden. Dat doen we op drie manieren. Ten eerste financieren, faciliteren en initiëren wij leefstijlinterventies die leiden tot minder medicijngebruik bij patiënten. Een goed voorbeeld daarvan is Keer Diabetes Om. In dit programma krijgen mensen met diabetes type 2 intensieve begeleiding bij het aanpassen van hun leefstijl, waardoor zij veel minder of zelfs geen medicatie nodig hebben. Dat is heel prettig voor de betreffende patiënten en betekent miljoenen euro's minder zorgkosten. Dat geld is dan weer te gebruiken voor het financieren van andere geneesmiddelen die gezondheidswinst opleveren voor leden. Ten tweede zetten we ons in om de kosten van de farmaceutische zorg in Nederland zo laag mogelijk te houden. Bijvoorbeeld met ons preferentiebeleid, het stimuleren van het gebruik van biosimilars (biologische kopieën van geneesmiddelen) of het ondersteunen van kleinschalige bereiding van dure geneesmiddelen door ziekenhuisapothekers. Ten derde participeren we met ziekenhuizen en verzekeraars in een project rondom gezamenlijke inkoop van dure geneesmiddelen. In 2017 sloten we in dat kader het eerste traject succesvol af.

In de toekomst vervullen technologische ontwikkelingen naar ons idee ook een belangrijke rol bij het duurzaam beschikbaar houden van goede zorg. Daarbij streven wij ernaar om de menselijke maat niet uit het oog te verliezen en zijn wij alert op een toenemende 'onzinnige' zorgvraag als gevolg hiervan. Binnen VGZ gaan we ook meer en beter gebruik maken van nieuwe technologische mogelijkheden, zowel om leden nog beter van dienst te zijn als om kosten te besparen. Mede hierdoor wil VGZ de komende drie jaar honderd miljoen euro (structureel) besparen. Dit gaat de komende jaren ook impact hebben op onze personeelsbezetting.

Tot slot beseffen we dat het leveren van een cruciale bijdrage aan het betaalbaar houden van de zorg alleen mogelijk is vanuit een constructieve samenwerking met onze stakeholders. Het in goede banen leiden van onze relaties – met name zorgaanbieders en patiëntenorganisaties – en het verwerken van hun belangen in ons beleid op verschillende niveaus van onze organisatie, heeft om deze reden onze speciale aandacht in 2018. Er zijn geen materiële toekomstige ontwikkelingen te verwachten met betrekking tot investeringen, financiering of onderzoek en ontwikkeling.

## 7 Verslag Raad van Commissarissen

**De strategie van Coöperatie VGZ was ook in 2017 het centrale thema tijdens vergaderingen van de Raad van Commissarissen (RvC). In het licht van de politieke en maatschappelijke discussie over de toekomst van het zorgverzekeringstelsel is besproken hoe VGZ op lange termijn meerwaarde kan blijven bieden aan alle stakeholders aan de leden/verzekerden in het bijzonder. Coöperatie VGZ geeft met zinnige zorg – via de *pay off* ‘Met hart voor zinnige Zorg’ – echt handen en voeten aan de strategische uitgangspunten van haar middellange termijn plan. De RvC verwelkomt de resultaten van tal van initiatieven op dit vlak: het aantal kwaliteitsallianties met ziekenhuizen groeit fors, Good Practices worden overgenomen en signalen van belangenorganisaties voor patiënten worden vertaald naar herkenbare producten. Dit alles leidt tot een verbeterde kwaliteit van zorg en vaak zelfs een aanzienlijke vermindering van zorgkosten.**

Het enthousiaste relaas van zorgaanbieders tijdens werkbezoeken en vergaderingen over het succes van zinnige zorg geeft de RvC het vertrouwen dat VGZ de juiste koers kiest. De RvC toetste de theorie aan de praktijk via werkbezoeken aan Antoni van Leeuwenhoek NKI en Vincent van Gogh GGz en ontving in haar vergadering de heer Bennemeer, bestuursvoorzitter van Bernhoven, een van de koploperziekenhuizen bij dit onderwerp. Tijdens een uitgebreide kennissessie met Logex en PWC Strategy@ werden op locatie aspecten van zinnige zorg verder uitgediept.

### Verdere ontwikkelingen 2017

Met veel interesse liet de RvC zich informeren over de herinrichting van de commerciële organisatie en over de veranderende werkwijze in de vorm van een *agile* reactie op klantwensen. De introductie van deze werkwijze is een belangrijke stap naar een nog betere dienstverlening tegen lagere kosten. Een belangrijk aspect van dienstverlening aan de leden/verzekerden is ook zorgbemiddeling en advies. Via een presentatie werd het toenemend belang van deze activiteiten binnen de totale dienstverlening aangetoond. Hoe belangrijk het persoonlijk contact met de leden/verzekerden is, zag de RvC nog eens tijdens haar werkbezoek aan het bedrijfsonderdeel Klantcontacten te Eindhoven.

Het aantal contacten met de leden is zeer groot. Verdergaande digitalisering kan bijdragen aan verbetering van de kwaliteit en tijdigheid van communicatie. De digitale transformatie van de organisatie is dan ook besproken met zowel interne als externe deskundigen. Zo sprak de RvC uitgebreid met de heer Sembach, Head of Digital bij Sanitas Health Insurance, over digitale ontwikkelingen binnen het Zwitserse zorgverzekeringssysteem. Digitale transformatie biedt mogelijkheden tot optimalisatie van klantbediening – denk aan het transparant maken van de kwaliteit van het zorgaanbod – en leidt daarnaast tot kostenreducties die helpen betaalbare zorg mogelijk te maken.

Coöperatie VGZ heeft onder meer als opdracht om leden de kwalitatief beste zorg te bieden tegen een zo gunstig mogelijke prijs. De premiestelling 2018 is mede beïnvloed door een negatief resultaat bij de risicoverevening 2016, zoals deze door het Zorginstituut is berekend. De RvC ontving van de RvB een uitgebreide toelichting over de oorzaken van deze tegenvaller. Desondanks slaagde de organisatie erin een scherpe premie 2018 vast te stellen met behoud van de beoogde robuuste solvabiliteit.

### Belangrijke besluiten van de RvC in 2017

- Advies aan de Ledenraad om de jaarrekening 2016 vast te stellen, met bijbehorende controleverklaring.
- Vaststelling van de herziene Corporate Governance Code van VGZ en advies aan de Ledenraad om over te gaan tot een Statutenwijziging, waaronder het in lijn brengen met de code van de benoemingstermijnen van de commissarissen.
- Goedkeuring van de juridische fusie van VGZ Zorgverzekeraar NV en NV VGZ Cares.
- Goedkeuring van de herziening van het kapitaalbeleid.
- Goedkeuring van een intra-company vermogenstransfer.
- Besluit de Remuneratiecommissie en de Selectie- en benoemingscommissie samen te voegen tot één HR-commissie.

### Auditcommissie

De Auditcommissie besprak ieder kwartaal de financiële rapportages, de Solvency II-rapportage, de KPI-rapportage en de rapportages van de externe en de interne accountant. Daarnaast liet de Auditcommissie zich informeren over de voortgang van het Data Care-uitbestedingstraject en de transitie van ICT-functies naar een *future mode of operations*. Ook kwam de ontwikkeling van datamanagement naar het gewenste volwassenheidsniveau enkele malen aan de orde. Naast deze hoofdthema's stonden in 2017 onder meer de volgende onderwerpen op de agenda van de Auditcommissie:

- De effecten van verbeteringen in het systeem van risicoverevening.
- Het Actuariel Rapport 2016.
- De toepassing van *data analytics* bij de jaarrekeningcontrole.
- De risico's van rapportages in eindgebruikers applicaties (excel) en de beheersing ervan.



- De evaluatie van het beleggingsbeleid en de uitvoering ervan door de ALCO.
- Het adviseren van de RvC over de aanpassing van het kapitaalbeleid 2017.

De Auditcommissie beoordeelde de auditplannen voor 2017 van zowel de externe als de interne accountant. Ook stelde de commissie het herziene interne Auditcharter vast. In een executive sessie – en onafhankelijk van bestuur en directie – besprak de Auditcommissie de ontwikkeling van de coöperatie met de externe accountant. De Auditcommissie evalueerde de prestaties van beide accountants en bracht hierover verslag uit aan de RvC.

### Risicocommissie

De Risicocommissie stond bij de kwartaalbesprekingen van de diverse risicorapportages uitgebreid stil bij de ontwikkeling van de interne risicobeheersing richting volwassenheid. Daarnaast volgde de commissie de ontwikkeling van het Partieel Intern Model (PIM). Mede op basis van de ORSA-scenario's is gesproken over de strategische risico's voor VGZ en is de Risicocommissie geïnformeerd over het beleid interne beheersing en de risicobereidheid 2018. De Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) constateerde begin 2017 dat VGZ onvoldoende scoort op de kwaliteit van telefonische informatieverstrekking aan leden. De Risicocommissie heeft de voortgang van het verbeterplan intensief gemonitord. Inmiddels is een hertoetsing door de NZa met succes afgerond.

Het onderwerp cyber security stond diverse malen op de agenda van de Risicocommissie. Daarbij zijn niet alleen risico's, maar ook oplossingsrichtingen gepresenteerd. De daaraan gekoppelde analyse van het frauderisico en mogelijkheden tot verbetering van fraudebeheersing zijn

– mede op basis van enkele actuele casussen – diepgaand besproken. Tot slot was er aandacht voor de route naar de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensverwerking (GDPR compliance) per 25 mei 2018.

### Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie beoordeelde in 2017 de audit-rapportage Uitvoering beloningsbeleid 2016. Hieruit zijn geen specifieke bevindingen naar voren gekomen. De Remuneratiecommissie adviseerde de RvC verder om het declaratiereglement VGZ vast te stellen, een reglement dat op instigatie van de commissie is opgesteld. Tot slot stelde de Remuneratiecommissie op basis van de wijzigingen in de Sectorale bezoldigingsnorm Zorgverzekeraars een advies op voor de bezoldiging van de RvB en de RvC in 2018. De Remuneratiecommissie is per 12 december 2017 opgegaan in de nieuwe HR-commissie.

### Selectie- en benoemingscommissie

In 2017 droeg de Selectie- en benoemingscommissie zorg voor de afronding van het in 2016 ingezette proces om de RvC op de gewenste sterkte te brengen. Met het aantreden van mevrouw Thijssen en de heer Kroon per 1 januari 2017 en het aantreden van mevrouw Koopmans per 16 februari 2017, is het beoogde aantal van zeven RvC-leden bereikt. Voor de heer Van der Meer, sinds 2011 voorzitter van de RvC, was het bereiken van dit doel het passende moment om te defungeren per het einde van zijn tweede zittings-termijn op 30 november 2017. De RvC is de heer Van der Meer veel dank verschuldigd voor zijn langdurige inzet: betrokken, onvermoeibaar, scherpzinnig en zeer collegiaal.

Met het terugtreden van de heer Van der Meer ontstond een vacature in de RvC. De Selectie- en benoemingscommissie

adviseerde de RvC een kandidaat te benoemen met uitgebreide bestuurlijke ervaring in het zorgveld, maar zonder actuele binding met dat veld om belangenconflicten te voorkomen. Dit leidde tot de voordracht aan en benoeming door de Ledenraad van de heer Arp op 30 november 2017. Het voorzitterschap van de RvC wordt sinds 1 december 2017 ad interim bekleed door de heer Sanders, daarvoor vicevoorzitter. De Selectie- en benoemingscommissie heeft de RvC het opvolgingsplan gepresenteerd, waaronder de definitieve invulling van de voorzittersfunctie per medio 2018. Rond de diverse mutatiemomenten in 2017 is de samenstelling van de verschillende commissies van de RvC opnieuw beoordeeld en aangepast. Meer informatie over de [samenstelling van de RvC](#) is te lezen in de bijlage.

Een extern bureau faciliteerde in 2017 de evaluatie van het functioneren van de RvC en haar commissies. De Selectie- en benoemingscommissie begeleidde dit traject, dat elke vier jaar wordt herhaald. Interviews met de individuele leden leidden tot een rapportage die vervolgens uitgebreid is besproken in aanwezigheid van de opsteller van de rapportage. Na dit gesprek zijn wijzigingen in samenstelling van de verschillende commissies doorgevoerd, enerzijds met het doel kennis en vaardigheden van individuele commissarissen optimaal te benutten, en anderzijds om mogelijkheden te bieden kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen. Tijdens de evaluatie is ook gesproken over het programma van permanente educatie. De RvC heeft alle bevindingen vervolgens gedeeld en besproken met de RvB. Dat gebeurde tijdens een bijeenkomst waarin de RvC en RvB spraken over de wederzijdse relatie en over het functioneren van de RvB-leden, zowel individueel als collectief. De hieruit voorkomende aandachtspunten en acties zijn in de daaropvolgende RvC-vergadering vastgesteld.

Tot slot voerde de Selectie- en benoemingscommissie een aantal reguliere activiteiten uit, waaronder de Resultaat & Ontwikkelcyclus van de leden van de RvB, de herbeoordeling van de geschiktheidsmatrices van de RvB en de RvC en de herbeoordeling van de functieprofielen 'lid' en 'voorzitter RvC'. Bij deze herbeoordelingen diende de herziene Corporate Governance Code als kader. De Selectie- en benoemingscommissie is per 12 december 2017 opgegaan in de nieuwe HR-commissie.

### **Samenwerking**

In 2017 hebben de RvB en de RvC hun constructieve dialoog verder verdiept, successen gevierd, risico's beoordeeld en uitdagingen opgepakt. Het succes van strategische keuzes onder de noemer 'Met hart voor zinnige zorg' is in gesprekken met leden van het Management Committee, de directie en de externe accountant, maar ook via presentaties van externe betrokkenen en tijdens bezoeken op locatie, veelvuldig aangetoond. Het belang van zinnige zorg voor leden, zowel voor wat betreft kwaliteit als betaalbaarheid, is evident en verdient het om transparant en uitgebreid te worden gepresenteerd.

De RvC wil de RvB en alle medewerkers van VGZ dankzeggen voor hun grote inzet in het jaar 2017 en hen veel succes wensen bij het realiseren van alle ambities in 2018. De RvC is verheugd over de initiatieven die de Ledenraad ontplooi- de om haar belangrijke rol verder in te vullen en vertrouwt erop dat de bestaande, goede relatie zich in 2018 verder zal ontwikkelen. Ook waardeert de RvC de open wijze waarop de Ondernemingsraad inzichten deelt met de RvC.

Waarvoor dank namens de Raad van Commissarissen  
Voorzitter RvC a.i., F.B.M. Sanders

## 8 Leden centraal

**Om onze rol als coöperatie voor leden optimaal te vervullen, wilden we in 2017 graag weten wat zij vinden van onze dienstverlening en wat hun wensen zijn. Uit onderzoek bleek dat voor leden met name een betaalbare premie, goede dienstverlening, beschikbaarheid van zorg en een transparant productaanbod van belang zijn.**

### Aanpassing organisatie

Het centraal stellen van onze leden vroeg in 2017 om een herinrichting van onze commerciële organisatie. Leidend daarin waren de verschillende momenten waarop leden hun zorgverzekering gebruiken en waarop zij de zorgverzekering willen aanpassen. Zelforganiserende en multidisciplinaire teams maken de zorgverzekering en de dienstverlening steeds gemakkelijker, digitaler en – als leden dat wensen – ook sneller. Deze teams werken volgens de [agile werkwijze](#).

### Toegang tot zorg voor iedereen

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

Wij vinden het belangrijk dat ouderen en mensen met een chronische aandoening zorg krijgen die aansluit op hun behoefte. Daarom kunnen zij sinds 2017 kiezen voor een zorgverzekering die werd ontwikkeld in samenwerking met patiënten- en ledenorganisaties zoals de ANBO, het Nationaal Ouderenfonds en de Hart&Vaatgroep. Samen met deze partners sluiten we het aanbod naadloos aan op de behoeften. Dat geldt zowel voor de vergoedingen als voor de

diensten en services. De wensen van ouderen en chronisch zieken staan centraal.

Wij helpen ouderen en chronisch zieken niet alleen bij het overstappen. We nemen ook een drempel weg door altijd iedereen te accepteren als klant. Wij bieden daarbij een persoonlijke adviseur voor zorg- en verzekeringszaken aan. Deze adviseur helpt mensen op weg in het zorglandschap en maakt mensen bewust van zinnige zorg. Daarnaast kunnen ouderen en chronisch zieken ook gebruik maken van een verhoging van het preventiebudget en extra dagen vervangende mantelzorg.

#### Zorgeloos verzekerd met een lager inkomen

Van de ruim zeven miljoen huishoudens in 2014 moesten er 734 duizend rondkomen van een laag inkomen. Bij VGZ pakken we hier vol overtuiging onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. We ontwikkelden het GemeentePakket; een compleet pakket met daarin een basis- en aanvullende verzekering. Deze verzekering biedt een uitgebreide dekking voor bijvoorbeeld tandarts, fysiotherapie, brillen en lenzen, orthodontie, plus een vergoeding voor eigen bijdragen. De doelgroep bestaat uit onder meer ouderen, chronisch zieken en uitkeringsgerechtigden. Een deel van deze minima is laaggeschoold en laaggeletterd of spreekt de Nederlandse taal niet. Vandaar dat we de communicatie vaak visueel ondersteunen door bijvoorbeeld animaties.

Het VGZ GemeentePakket stellen we in afstemming met gemeenten op. Zij staan namelijk dichtbij burgers en weten precies wat er speelt. De meeste gemeenten betalen daarom ook mee aan de premie. Het GemeentePakket maakt het gemeenten mogelijk hun gemeentelijke gelden te geven aan burgers die dit het hardste nodig hebben. Ook is het GemeentePakket een voorportaal voor de bijzondere bijstand. De waardering over deze dienstverlening is groot; leden geven ons een 8 of hoger als rapportcijfer.

#### Leden met schulden helpen

Leden met problemen proberen we te helpen waar mogelijk. Sinds 2016 bieden we onder de noemer Gespreid Betalen Eigen Risico (GEBER) 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. Daarnaast werken we nauw samen met gemeenten om leden vroegtijdig te helpen hun schulden terug te dringen en bij problematische schulden tot een duurzame oplossing te komen. Bovendien zorgen we er met een persoonlijke benadering voor dat we met leden tot een oplossing komen die past bij hun situatie.

#### Het eigen risico is meeverzekerd

Als je weinig te besteden hebt, is een onverwachte hoge zorgnota heel belastend en confronterend. Daarom is er speciaal voor minima de mogelijkheid om het eigen risico mee te verzekeren. Dit zorgt ervoor dat leden met lagere inkomens niet voor onverwachte financiële verrassingen komen te staan.

#### Tegengaan van dubbele verzekering

Bewoners van instellingen die langdurige zorg ontvangen, zijn vaak oververzekerd en betalen vaak honderden euro's per jaar te veel aan hun zorgverzekeraar. In 2017 waren wij de eerste en enige zorgverzekeraar [die leden hierop wees](#).

### Een goede premie voor iedereen

#### Afscheid volmachten

Om de kosten te beheersen en zo leden een scherpe premie te kunnen bieden, besloten we al in 2016 om de samenwerking met drie volmachten te beëindigen. In datzelfde jaar namen we al afscheid van Turien. Per 1 januari 2018 nemen we afscheid van de andere twee [volmachten](#): Caresco en

IAK. Dit betekent dat ook de merken Nedasco, Promovendum, Besured, National Academic en IAK niet langer onder Coöperatie VGZ vallen. De vergoeding die zij van ons kregen was relatief hoog. Leden konden er alsnog voor kiezen zich via een van de merken van VGZ te verzekeren, maar we hielden rekening met een verlies van een grote groep van deze 400 duizend verzekerden.

### Goede ledenservice en lage premie

#### Het dilemma

Lage interne beheerskosten vormen een aanzienlijk deel van onze inspanningen om de premie voor leden zo laag mogelijk te houden. Leden willen echter ook een goede ledenservice en dat vraagt eerder méér tijd en aandacht voor hun vragen dan minder. Leden willen een goede bereikbaarheid en een volledige en adequate beantwoording van hun vragen. Investerings in ledenservice – zoals het aantrekken van meer medewerkers en het goed opleiden van bestaande medewerkers – zorgen voor hogere interne beheerskosten. Hoe vinden wij het juiste evenwicht tussen ons streven naar een goede klantbediening en een scherpe en concurrerende premie?

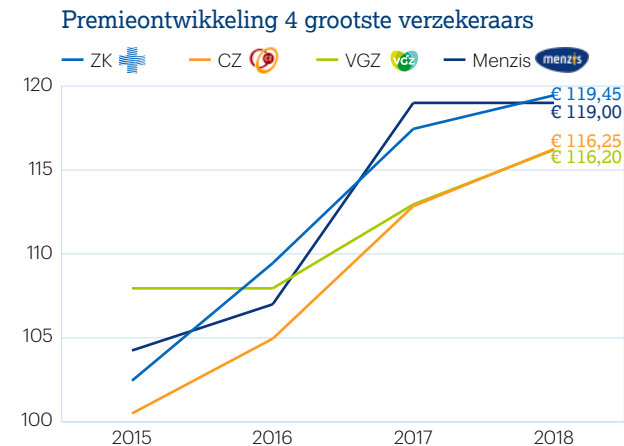
#### Ons antwoord

Wij kiezen ervoor om de divisie Commercie en Klantcontact om te vormen tot een (nog) meer klantgerichte organisatie. De inzet is daarbij om alle basisprocessen zo te verbeteren en te vereenvoudigen dat er ruimte ontstaat voor contacten die echt waarde toevoegen. Het werken in kleine en wendbare teams die aansluiten bij de klantreis leidt naar verwachting tot een verminderd aantal klantvragen, net als de verbetering van onze informatievoorziening en vereenvoudiging van basisprocessen en proposities.

### Verbetering kosten/premie

Voor onze leden willen wij een betaalbare, stabiele premie voor een goede verzekering. Om hen een goede premie voor 2018 te bieden, hebben we een deel van onze reserves ingezet.

Het is ons in 2017 weer gelukt om een scherpe premie te bieden voor 2018 voor de meest afgenomen basisverzekering van VGZ, VGZ Ruime keuze. In lijn met het stabiele premiebeleid steeg de brutopremie maar met ca. 3 euro per maand. We zijn daarnaast dan ook trots om te kunnen melden dat de premies voor de aanvullende verzekeringen voor het merk VGZ volgend jaar gelijk blijven.



### In dialoog met leden

#### VGZ open voor leden

We openen regelmatig de deuren voor onze leden om feedback te verzamelen en om in cocreatie betere producten en diensten te ontwikkelen. Zo hebben we een sessie georganiseerd voor leden die te maken hebben met een persoonsgebonden budget (pgb). Daarnaast hielden we een sessie om medewerkers een beter beeld te geven van het effect van hun werk op leden, op basis van de (negatieve) ervaringen van enkele leden. Het leverde een mooie en leerzame ervaring op, zowel voor de leden als voor onze eigen medewerkers.

Door de dialoog 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.

#### In contact via social media

Als VGZ zijn we op allerlei manieren zichtbaar in de media: via traditionele media, maar ook steeds vaker via social media. Social media zijn prachtige platformen om op laagdrempelige wijze contact te hebben met leden. De communicatie op onze socialmediakanalen is in 2017 ruimschoots verdrievoudigd. In 2017 startten we ook een pilot met chat als nieuw kanaal voor klantcontact. Dit snelle en persoonlijke medium biedt nieuwe manieren om in contact met elkaar te staan en wordt door leden én medewerkers goed beoordeeld.

Socialmediakanalen 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 Media Team met ervaren medewerkers. Zij staan leden te woord via social media.

Het Social Media Team heeft dagelijks een dashboard beschikbaar waarop het team ziet wat het sentiment is, welke onderwerpen bij onze leden leven en hoe zij actief via social media met ons communiceren. Door gebruik te maken van social media, maken we werk van service, ledenbinding en onze reputatie.

### Klachten via social media en rechtsgelijkheid

#### Het dilemma

Verzekerden kunnen via social media steeds makkelijker hun onvrede over beslissingen van VGZ delen met anderen en zoeken naar steun voor een herziening van beslissingen. Dergelijke posts op Facebook, Twitter en andere social media vormen een reëel reputatierisico voor onze organisatie, vooral als ze massaal worden gedeeld. Vanuit het perspectief van reputatiemanagement is het logisch dat we met bijzondere aandacht naar dergelijke gevallen kijken en deze naar tevredenheid oplossen. Aan de andere kant moeten we voorkomen dat er tussen leden rechtsongelijkheid ontstaat als wij vanuit het risico op reputatieschade een andere beslissing nemen dan in vergelijkbare situaties zónder publieke aandacht.

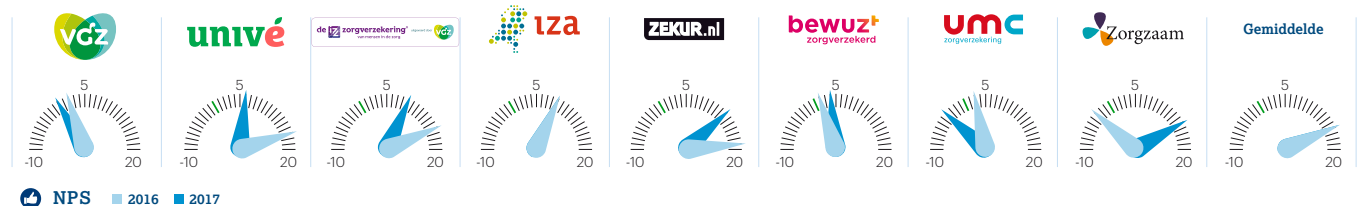
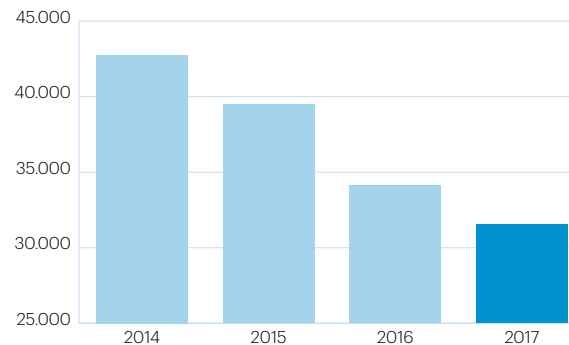
#### Ons antwoord

Wij zien vragen of klachten via social media ook als een mogelijk verbeteringsignaal. Waar nodig worden beleid of procedures aangepast als dat in het belang is van leden. We handelen signalen die via social media binnenkomen niet anders af dan reguliere klachten.

### Dalend aantal klachten

Bij Klachtenmanagement zorgen we ervoor dat oplossingen samen met leden tot stand komen. Zo stemmen we in vergelijking met 2016 de wijze en timing van klachtafhandeling beter af door leden te bellen voor een kennismakingsgesprek om de kern van de klacht en de oplossingsrichting die leden verwachten beter te kunnen achterhalen. In 2017 ontvingen we opnieuw minder klachten (8% minder dan in 2016) dan in 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 vaak voor. Van alle klachten is 26% als ‘gegrond’ beoordeeld, waarmee wij erkennen dat we als organisatie een fout hebben gemaakt.

Aantal klachten



### Verbeteringen

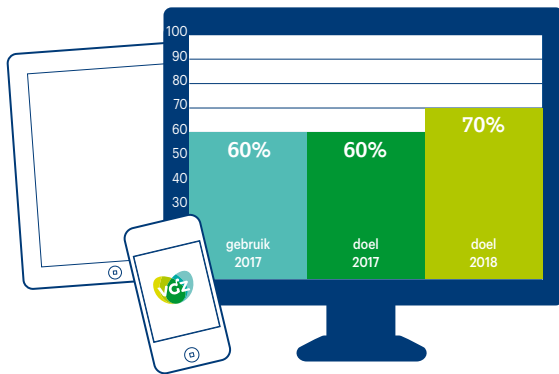
#### Klanttevredenheid en Net Promotor Score

We vragen leden regelmatig naar hoe zij de dienstverlening van VGZ waarderen. De belangrijkste meting hiervoor is de Net Promotor Score. Deze score geeft de mate aan waarin leden onze merken aanbevelen bij anderen. Op basis van de mate waarin VGZ aangeraden wordt bij vrienden/familie en collega's, onderscheiden we drie categorieën van mensen: Promotors (met een score van 9 of 10), Passief tevreden (met een score van 7 of 8) en de Criticasters (respondenten met een score van 0 tot en met 6). De NPS is het verschil tussen het percentage promotors en criticasters, waarbij +50 als excellent wordt gezien. Bij VGZ is de score wisselend voor de verschillende merken. De NPS steeg in 2017 voor de merken Bewuzt en Zorgzaam en daalde voor VGZ, Univé, ZEKUR, IZZ en UMC. Voor het merk VGZ (met een NPS =0) zien we bijvoorbeeld dat 61% van de respondenten het merk VGZ een 7 of 8 geeft; en circa 19% een 9 of 10. Omdat de positie van andere zorgverzekeraars ook daalde, is de relatieve positie van VGZ ten opzichte van concurrenten gelijk gebleven. Het toch teleurstellende resultaat van het merk VGZ (het merk met de meeste leden) werd met name veroorzaakt door de premieverhoging (prijs). Tevens kunnen we nog verbetering realiseren door het inzicht in kosten en vergoedingen te verbeteren. Dit pakken we op via **klantmissieteams**, die zijn opgesteld om de vernieuwing in services, klantcommunicatie te versnellen o.a. via een verdere ontwikkeling van de **zorgapps**.

## Verbetering dienstverlening

### Toegankelijk via ieder kanaal

Bij VGZ gebruiken we diverse kanalen om met leden te communiceren: de website, de Mijn Omgeving, de VGZ Zorg-app, social media, telefonie, e-mail en post. Zo zorgen we voor een toegankelijke dienstverlening. Leden kunnen zelf bepalen voor welk kanaal zij kiezen. We voeren doorlopend klantonderzoeken uit om onze dienstverlening te verbeteren. Dit leidde onder meer tot verbeteringen op [www.vgz.nl](http://www.vgz.nl), waardoor bijvoorbeeld de informatie over vergoedingen beter te vinden is. Daarnaast hebben we op aangeven van leden het inloggen in de Mijn Omgevingen vereenvoudigd; leden kunnen straks ook met hun bankgegevens inloggen.



Gebruik Mijn Omgeving

### Zorgapps verder uitgebreid

Sinds december 2017 kunnen leden van VGZ, IZA, Bewuzt en VGZvoordeZorg via de zorgapp ook hun belangrijkste documenten inzien en het 'Postvak' gebruiken (vergelijkbaar met de Mijn Omgeving). Met een druk op de knop kunnen ze openstaande bedragen inzien en eenvoudig en snel betalen met behulp van iDEAL. Na de lancering van de VGZ Zorg app is deze ook uitgerold voor IZA, Bewuzt en VGZvoordeZorg. Ook ontwikkelden we op verzoek van veel leden een tabletvariant en werd het mogelijk digitale zorgnota's in te dienen per e-mail.

Leden die de app gebruiken zijn over het algemeen heel tevreden; de gemiddelde waardering steeg naar 4 sterren op de 5-puntschaal. In 2018 breiden we de apps verder uit met onder meer een eenvoudigere login, inzicht in polisdocumenten, inzicht in openstaande bedragen en meer informatie over het verbruik van het eigen risico. Zowel de ontwikkeling als verbetering van de apps vindt plaats samen met leden.

### Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV):

Coöperatie VGZ draagt sinds 2014 het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV) voor de merken IZA en de IZZ Zorgverzekering. Het keurmerk staat voor de kwaliteit van de dienstverlening en de klantgerichtheid van een verzekeraar. Om het keurmerk te krijgen en te behouden voldoen we aan zeven normen. De overige merken gebruiken dezelfde processen en hanteren daardoor gelijkwaardige normen, zodat de leden van al onze merken kunnen rekenen op begrijpelijke informatie, passende verzekeringen en optimale dienstverlening.

### Telefonische informatie

De Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) onderzocht in november 2016 de kwaliteit van telefonische beantwoording bij ledenservices van zorgverzekeraars. Gemeten over alle merken van Coöperatie VGZ, beantwoordden wij gemiddeld 77 procent van de vragen correct. De NZa stelt echter een norm van 90 procent. Na publicatie van het onderzoek hebben we meteen extra maatregelen genomen. Deze maatregelen bleken succesvol. Op 1 december 2017 ontvingen we de nieuwste onderzoeksresultaten van de NZa:

- VGZ 99% juiste beantwoording
- IZZ 97% juiste beantwoording
- UMC 99% juiste beantwoording
- Univé 95% juiste beantwoording (IZA was niet betrokken in het onderzoek).

### Verbeteren informatie over verzekering

Transparantie vinden wij belangrijk. Transparantie stelt leden in staat zelf eenvoudig de juiste keuzes te maken. We bieden persoonlijk inzicht in declaraties en inzicht in de status van zorgbudgetten voor beweegzorg, tandheelkundige zorg en orthodontie. Leden zien in hun persoonlijke omgeving (Mijn Omgeving of zorgapp) hoeveel behandelingen zij in een jaar hebben gehad en hoeveel budget of aantal behandelingen nog resteert. Ook bieden we inzicht in de tarieven voor medisch specialistische zorg (msz) tot het maximale eigen risico van 885 euro.

Nieuw sinds eind 2017 is dat leden aan de hand van een tandartsofferte op de website eenvoudig kunnen opzoeken hoeveel zij vergoed krijgen en hoeveel zij eventueel zelf betalen. Daarnaast bieden we inzicht in de ervaringen van patiënten, zodat leden zelf een goede keuze voor een zorgaanbieder kunnen maken. We bieden transparantie over en oplossingen voor wachttijden en second opinions.

Sinds 2016 kennen we bij VGZ een strategisch samenwerkingsverband met Zorgkaart Nederland. Deze site van Patiëntenfederatie Nederland biedt op een onafhankelijke wijze informatie over de zorg in Nederland. Patiënten beoordelen er bezochte zorginstellingen en behandelend artsen. Zorgkaart Nederland geeft gebruikerservaringen een prominente plek op de site. Dit helpt onze leden bij het kiezen van een ziekenhuis of andere zorginstelling. Het is onze wens dat 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 zinnige zorg en het inzichtelijk maken van patiëntervaringen.

### Begrijpelijke polissen

Leden vinden het belangrijk zelf te kunnen kiezen welke zorg zij verzekeren. We verschaffen tijdig helderheid over de inhoud van de polis, de kosten, de vergoedingen en de premies. We houden leden tijdig op de hoogte van wijzigingen door hen bijvoorbeeld op Prinsjesdag direct te informeren over nieuws over de zorgverzekering en op de websites duidelijk te maken wat er het komende jaar verandert.

De laatste jaren werden de verschillen tussen de twee basisverzekeringen VGZ Goede Keuze en VGZ Ruime Keuze steeds kleiner. Om het verzekeringsaanbod duidelijk en eenvoudig te houden, brachten we in 2017 het aanbod basisverzekeringen voor het merk VGZ terug naar twee. De voorwaarden van de basisverzekering VGZ Goede Keuze zijn aangepast naar de voorwaarden van VGZ Ruime Keuze. Daarmee is VGZ Goede Keuze opgehouden te bestaan.

Daarnaast hebben we in 2017 [zorgverzekeringskaarten](#) opgesteld, die onze leden helder en op gelijke wijze informeren over de belangrijkste polisvoorwaarden van elke basiszorgverzekering. Dit hebben we gedaan op en met advies van de Patiëntenfederatie Nederland en de Consumentenbond. Zie [hier](#) voor de versie van de zorgverzekering van het merk VGZ.

### Ondersteuning van Positieve Gezondheid

Positieve Gezondheid is het vermogen van mensen zich aan te passen en een eigen regie te voeren bij emotionele en sociale uitdagingen in het leven. Het [Institute for Positive Health \(iPH\)](#) wil stimuleren dat eigen regie en zelfredzaamheid een centrale plek krijgen in onze (geestelijke) gezondheidszorg. Het iPH is een maatschappelijke organisatie zonder winstoogmerk met ANBI-status (Algemeen Nut Beogende Instelling), onder leiding van Machteld Huber, de grondlegger van dit gedachtegoed.

Positieve Gezondheid (PG) sluit goed aan bij onze strategie van zinnige zorg (betere zorg tegen lagere kosten). Vanuit PG wordt namelijk de vraag van de patiënt bekeken vanuit zijn eigen context waarbij eigen regie en zelfredzaamheid voorop staan. Het bieden van zorg is immers niet altijd de beste oplossing; het PG-denken helpt aanbieders en professionals om de meest zinnige oplossing te bieden. Hierbij staat niet de ziekte maar de mens en zijn gezondheid centraal. Dit leidt tot andere vormen van zorg en/of ondersteuning en kan daardoor bijdragen aan nieuwe interventies én meer zinnige zorg. De mensgerichte benadering die het PG-concept omvat, zorgt ervoor dat kwaliteit én effectiviteit van de zorg hand in hand gaan. Het iPH helpt, traint en inspireert zorgprofessionals om vanuit de visie Positieve Gezondheid anders naar ziekte en gezondheid te kijken. Daarin helpen we graag mee, vandaar dat we het iPH ondersteunen; financieel, maar ook met het verspreiden van het gedachtegoed door het bieden van spreektijd tijdens congressen en het onder de aandacht brengen bij werkgevers.

## Zorgkantoren Coöperatie VGZ in 2017

De uitvoering van de Wet langdurige zorg (Wlz) is in handen van de zorgkantoren. De zorgkantoren zijn ondergebracht bij de zorgverzekeraars. De Wlz is bedoeld voor mensen die langdurige intensieve zorg nodig hebben, thuis of in een zorginstelling. Dit betreft bijvoorbeeld ouderen met gevorderde 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 leden.

### Raadplegen van de Ledenraad

Op 16 februari 2017 boog de ledenraad van Coöperatie VGZ zich over de vraag hoe Zorgkantoren Coöperatie VGZ van toegevoegde waarde kan zijn voor leden die afhankelijk zijn van langdurige zorg. De Ledenraad adviseerde een andere insteek om nog meer te denken en te handelen vanuit leden. Dit advies namen de zorgkantoren mee in het Jaarplan 2017. De Ledenraad was zeer positief over de voorgestelde aanpak, zoals bijvoorbeeld het betrekken van leden bij het ontwikkelen van initiatieven rond zinnige zorg en bij verbeteringen van de dienstverlening.

### Klantgerichte Service Organisatie

In 2017 startte het programma Klantgerichte Service Organisatie met als doel de dienstverlening van onze zorgkantoren te verbeteren en meer klantgericht te organiseren. Op 11 mei 2017 vormde een sessie met leden in Arnhem de start van de planvorming in het programma Klantgerichte

Service Organisatie. Met de input van deze leden ontwikkelden wij een servicemodel om meer klantgericht te werken en dat vormde de basis voor het verbeterplan. We behaalden in 2017 al mooie resultaten: een nieuwe moderne website, verbetering van onze informatievoorziening naar leden en meer promotie van onze zorgkantoren. Leden spraken eind 2017 hun waardering uit voor de inspanningen: het gemiddelde rapportcijfer kwam uit op een mooie 8. De Nza oordeelde bovendien in december 2017 dat Zorgkantoren Coöperatie VGZ koploper is op het gebied van ledenservice en een voorbeeld is voor andere zorgkantoren.

### Inbreng van leden

In 2017 betrokken wij onze leden op uiteenlopende manieren bij de invulling van het beleid en de optimalisatie van de dienstverlening:

- Alle medewerkers hadden drie directe klantcontacten om leden beter te leren kennen, knelpunten te signaleren en verbeteringen op te pakken.
- Onze zorgkantoren organiseerden spiegelgesprekken. Een medewerker van Zorgbelang stelde vragen over hoe zij de dienstverlening ervaarden. Collega's van de zorgkantoren gingen vervolgens aan de slag met verbeterinitiatieven, zoals een vast contactpersoon en betere locaties voor het bewust-keuzegesprek. Deze initiatieven toetsen we begin 2018 bij onze leden.
- We betrokken leden bij het ontwikkelen, indelen en testen van de nieuwe website.
- Een medewerkersbijeenkomst van de zorgkantoren werd geleid door drie Wlz-leden. Zij gingen met elkaar in gesprek over onze service- en dienstverlening en wisselden hun ervaringen uit. Daarna was er interactie met de medewerkers. Het bewustzijn werd vergroot, net als het besef dat goede dienstverlening, service en zorg het leven van de Wlz-klant gemakkelijker maken.

### Betere zorg

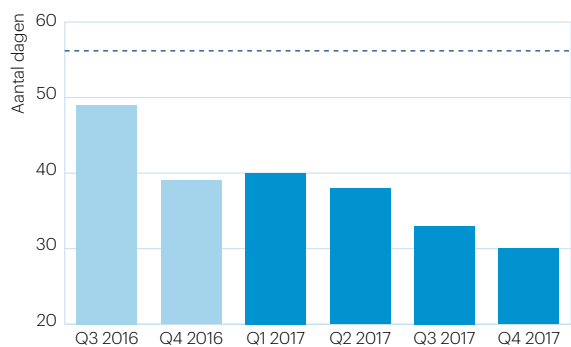
We startten in 2017 binnen de langdurige zorg met zinnige zorg. Bij zinnige zorg gaat een verbetering van de zorg voor leden hand in hand met verlaging van de zorgkosten. Initiatieven op dit vlak zijn afkomstig van de zorgaanbieder. De zorgkantoren faciliteren deze initiatieven. In 2017 telden de zorgkantoren drie initiatieven die in 2018 worden opgeschaald naar andere zorgaanbieders. Met de meeste zorgaanbieders sloten onze zorgkantoren twejarige contracten met daarin afspraken over verbeteringen van zorg voor onze leden. Zorgaanbieders stelden hiervoor ontwikkelplannen op in afstemming met de cliëntenraad van de zorgaanbieder. 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 de ontwikkelplannen samen met de cliëntenraden, onder meer tijdens werkbezoeken. Dit maakte uitgebreide rapportages overbodig en verlaagde de administratieve lasten voor de zorgaanbieder. In Midden-Brabant startten we een zorgconferentie waarbij zorgaanbieders en cliëntenvertegenwoordigers betrokken waren met als doel om complexe zorgvragen van een specifieke groep leden in te vullen. Door de gezamenlijke actieve inspanning van alle partijen leidde dit tot goede resultaten: nagenoeg alle leden bemiddelden we naar een goede plek. Zij ontvangen nu de juiste zorg op de juiste plek. De zogenaamde 'MEE lijst', waarop leden stonden met complexe zorgvragen, is nagenoeg opgelost. Inmiddels houden wij ook zorgconferenties in onze andere zorgkantoorregio's. De Nza duidde ons aan als koploper in onder andere de aanpak van deze complexe zorgvragen.



## Snelle service

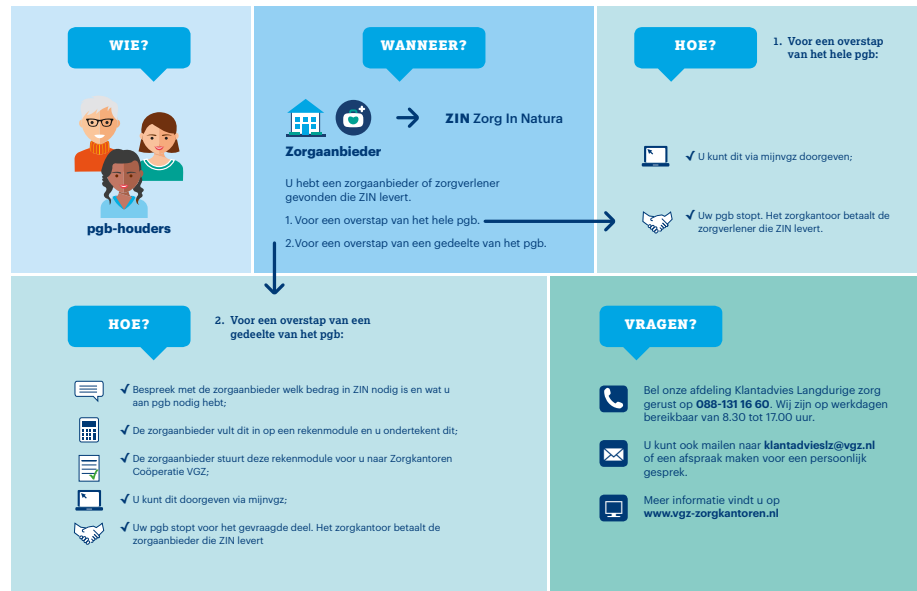
In 2017 voerden we een aantal verbeteringen door in onze dienstverlening. Hierdoor verbeterde de kwaliteit van de dienstverlening en konden we aanvragen voor persoonsgebonden budget (pgb) sneller afhandelen. Leden ervoeren onze ondersteuning als prettig; we hielpen ze beter, sneller en gaven in meer dan 95% in één keer het juiste antwoord. Dit zagen we ook terug in het waarderingcijfer 7,3. We dachten mee in alternatieven voor de zorg en leverden maatwerk voor pgb-leden die in een benarde situatie terechtkwamen. Door het voeren van individuele gesprekken zorgden we samen voor een zo passend mogelijk alternatief en voortzetting van zorg. We informeerden onze leden op diverse manieren. Via infographics verduidelikten we een aantal processen en met het [instructiefilmpje VGZ instructie invullen zorgbeschrijving pgb Wet langdurige zorg](#) hielpen wij leden stapsgewijs met het invullen van zorgovereenkomst en zorgbeschrijvingen.

Afhandeling aanvragen voor persoonsgebonden budget



Aanvragen voor een pgb handelen we graag zo snel mogelijk af om leden zo snel mogelijk duidelijkheid te kunnen geven over het resultaat van hun aanvraag. In 2015 duurde een aanvraag nog gemiddeld 57 dagen. Bovenstaande grafiek laat zien dat we aanvragen in 2017 aanmerkelijk sneller behandelden.

## Overstappen van Persoonsgebonden Budget (PGB) naar Zorg in Natura (ZIN)



## Goed informeren en ondersteunen

Wij vinden het belangrijk om leden, mantelzorgers, wettelijk vertegenwoordigers en zorgaanbieders goed te informeren en te ondersteunen. We traden op als bemiddelaar en informeerden en adviseerden leden, hun mantelzorgers en familie over de mogelijkheden binnen de Wlz, zowel schriftelijk, telefonisch, face-to-face als digitaal. Om leden aan de voorkant goed te informeren, namen wij vanaf medio 2017 telefonisch contact op met alle leden of ledenvertegenwoordigers die voor het eerst te maken kregen met de Wlz. Onze klantadviseurs belden ook wekelijks leden met zorg die wachtten op een andere specifieke plek of zorgvoorziening. Zij vroegen tijdens het gesprek onder andere hoe de zorg was geregeld, checkten of leden daarover tevreden waren én waar nodig gaven zij verdere ondersteuning bij

hun vragen. Daarnaast belden wij ook de leden zonder zorg. Aan hen vroegen de adviseurs of de zorgaanbieder van voorkeur – en bij wie leden dus op de wachtlijst staan – regelmatig informeert over hoe het met leden gaat en of er thuis behoefte was aan zorg. Daar waar nodig regelden wij passende zorg. Als leden nog vragen hadden of ondersteuning wensten, boden wij hulp aan. Verder voerden wij intensief overleg met zorgaanbieders en met de leden en/of ledenvertegenwoordigers over leden die actief wachtend (urgent) op de wachtlijst stonden. Om onze leden persoonlijk te kunnen helpen, hebben we ook inlooppreekuren. Leden gaven aan dat zij deze laagdrempelige manier van contact zeer waarden en dat wij hen goed hielpen.

## Verslag Ledenraad

Het jaar 2017 stond voor de Ledenraad in het teken van dialoog en verdere professionalisering van het eigen functioneren. Er vond een voortdurende dialoog plaats met zowel de Raad van Bestuur en de beleidsverantwoordelijken binnen Coöperatie VGZ, alsook binnen de vier Raden van Advies. De wens om te komen tot verdere professionalisering kreeg al in 2016 een impuls, onder meer vanwege de voorgenomen wetgeving over de invloed van leden.

## Rol Ledenraad

De Ledenraad is een belangrijk bestuurlijk orgaan van VGZ en heeft een onafhankelijke positie, van waaruit de raad het ledenbelang en de doelstellingen van de coöperatie bewaakt. In de formele rol is het aan de Ledenraad om de jaarrekening goed te keuren, decharge te verlenen voor het gevoerde beleid en leden van de RvB en RvC te benoemen. Daarnaast adviseert de Ledenraad de organisatie gevraagd en ongevraagd vanuit het perspectief van het ledenbelang. In die laatste rol had de Ledenraad in 2017 aandacht voor de manier waarop VGZ vooral op lange termijn de klantbeleving en kwaliteit van zorg waarborgt. Het is goed om te zien dat de Ledenraad hierin steeds meer meedenkt. Voor zinnige zorg zijn we allemaal.

Naast de introductiebijeenkomst voor nieuwe leden en de bijeenkomsten waarin de jaarrekening werd toegelicht, kwam de Ledenraad op de volgende momenten bijeen:

Raad van Advies april	Jaarrekening en toelichting uitkomsten reputatieonderzoek.
Raad van Advies september	Dialoog met RvB en RvC, toelichting selectieproces en thema Zinnige Zorg in de regio.
Ledenraad februari	Benoeming van mevrouw Koopmans tot lid RvC en aanpassing reglement Ledenraad. Strategiesessie over substitutie, inkoop persoonsgebonden langdurige zorg en het genereren van verbeterideeën op basis van klantinzichten uit onderzoek.
Ledenraad april	Vaststelling jaarrekeningen en terugkoppeling opvolging adviezen vanuit Ledenraad.
Ledenraad juni	Kennisbevordering in het kader van ledenbhartiging
Ledenraad november	Benoeming van de heer Arp tot RvC-lid, wijziging statuten rond de aangepaste Corporate Governance Code en samenstelling van de commissies in de Ledenraad.

In het kader van haar formele bevoegdheden heeft de Ledenraad in 2017 de volgende besluiten genomen:

- Mevrouw Koopmans benoemd tot commissaris per 16-2-2017
- De heer Albert Arp benoemd tot commissaris per 3-11-2017
- Jaarrekening 2016 vastgesteld
- Aanpassing van de statuten (n.a.v. de nieuwe Corporate Governance Code)
- Decharge verleend aan de Raad van Bestuur voor gevoerd beleid
- Decharge verleend aan de Raad van Commissarissen voor gevoerd toezicht

## Dialoog

De organisatie informeerde de Ledenraad in 2017 goed en tijdig over actuele onderwerpen en externe communicatieuitingen die voor leden van belang zijn. De Ledenraad hecht aan die informatievoorziening veel waarde omdat op deze wijze hij zijn adviesrol pro-actiever kan vervullen. De Ledenraad concludeert dat Coöperatie VGZ haar leden in 2017 op transparante wijze informeerde over gemaakte keuzes en de argumentatie daarachter.

Buiten de mogelijkheid van de Ledenraad om de organisatie ook ongevraagd te adviseren, betreft de organisatie de Ledenraad bij (beleids)ontwikkelingen door tijdig de voorname te presenteren en hierop een reactie te vragen. Uit de terugkoppelingen bleek dat de adviezen van de Ledenraad grotendeels zijn overgenomen.

De Ledenraad werd ook geïnformeerd over zinnige zorg, waarmee Coöperatie VGZ bijdraagt aan betere zorg tegen lagere kosten voor toekomstige generaties. De Ledenraad waardeert de vasthoudendheid van de organisatie om deze belangrijke maatschappelijke taak in samenwerking met andere partijen op te pakken. Het is de kunst om deze koers vast te blijven houden en uit te bouwen. Steeds meer initiatieven komen tot ontwikkeling en steeds vaker zijn resultaten ook onderwerp van gesprek met zorgaanbieders. Ook in 2018 volgt de Ledenraad de ontwikkelingen met grote belangstelling en draagt graag zijn steentje bij. De Ledenraad zoekt zelf ook actief naar informatie om kennis en inzicht te vergroten. Zo bezocht de Ledenraad in 2017 wederom diverse symposia op het gebied van zorg, werden werkbezoeken aan zorginstellingen gebracht en werd deelgenomen aan een door Zorgverzekeraars Nederland (ZN) georganiseerde masterclass voor Leden-

raadsleden. De Ledenraad zocht bovendien actief contact met diverse stakeholders buiten de organisatie. Tijdens ledendagen spraken enkele leden van de raad samen met organisatiemedewerkers met leden over onderwerpen die hen bezighouden.

De Raden van Advies (regionale afdelingen van de Ledenraad) sponsorden in 2017 de volgende projecten met elk 5.000 euro:

- Speeltoestellen voor het Siza Hendrik Willem Landhuis van Stichting Siza.
- Het project HAPPY PAINTER (een initiatief van de artchild Foundation).
- Hogeschool Leiden, Faculteit Gezondheidszorg: gezondheid bevorderend project voor mensen met angstklachten
- Een tienerkamer op de kinderafdeling van het Jeroen Bosch Ziekenhuis, op verzoek van Stichting Vrienden Jeroen Bosch Ziekenhuis.
- Breincoach in de wijk t.b.v. omgang met dementie (Zorgcentra De Betuwe).

### **Ontwikkeling Ledenraad**

In juni 2017 hield de Ledenraad zijn jaarlijkse deskundighedsbijeenkomst, ditmaal grotendeels in eigen beheer voorbereid. Er waren twee externe sprekers, de heer Gert van Dijk (TIAS) en de heer Dirk Duijzer (Rabobank). Zij waren uitgenodigd om te inspireren tot verdere professionalisering van de Ledenraad. De presentaties leidden tot de opstart van een vervolgtraject. Belangrijke onderwerpen die hierin kwamen bovendrijven waren:

- Aanscherping en profilering van de rol en taken van de Ledenraad.
- Verbeteringen in de structuur en de manier van werken.
- Versterking van de onafhankelijkheid van de Ledenraad.

In een volgende vergadering in september werd aan de hand van stellingen verder gediscussieerd over deze en

andere onderwerpen. Daarna werden drie werkgroepen geformeerd die aan de hand van specifieke opdrachten aan de slag gingen met de uitwerking van de verschillende thema's. Dit gebeurde onder de paraplu van een projectgroep, die werd ondersteund door medewerkers van de organisatie.

Eind 2017 leverden de werkgroepen hun resultaten op. Een besluit van de Ledenraad hierover staat op de agenda voor februari 2018. Medio dat jaar is de verwachting dat het hele traject, met inbegrip van wijziging van statuten en reglementen, is afgerond. Gedurende het hele proces vindt afstemming plaats met de RvB en de RvC.

### **Terugblik en vooruitblik**

De Ledenraad sloot 2017 af met zelfevaluaties in de vier Raden van Advies. Aandachtspunt is en blijft het vinden van manieren om leden ook te kunnen vertegenwoordigen via direct ledencontact. De Raden van Advies menen dat er sprake is van een positief kritische houding en dat de Ledenraad steeds beter erin slaagt om proactief onderwerpen te agenderen. De aan de Ledenraad toegekende formele taken worden goed uitgevoerd.

### **Namens de Ledenraad**

Alfons Caris, Raad van Advies Zuid-Oost  
 Richard Geevers, Raad van Advies Zuid-West  
 Joke Koomen, Raad van Advies Noord-West  
 Michelle Mengerink, Raad van Advies Noord-Oost

## 9 Onze medewerkers

### Goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap kent veel dimensies. Bij een aantal aspecten willen wij stilstaan. Wij zijn allereerst heel blij dat we als Coöperatie VGZ twee prestigieuze prijzen wonden in 2017. Zo namen wij de Winning Workplace Award in ontvangst van Jones Lang Lasalle (JLL) voor de manier waarop wij een werkomgeving creëren met nadruk op vitaliteit en de beleving van medewerkers. Dit sloot goed aan bij het thema van de Winning Workplace Award: Human Experience. De tweejaarlijkse award is een onderscheiding voor kantoorgebruikers die op een vooruitstrevende manier invulling geven aan de werkplek als drijvende kracht van organisatie-doelstellingen. De focus van de jury lag op drie aspecten van 'Human Experience': engagement, empowerment en fulfilment.

Ten tweede zijn we uitgeroepen tot Favoriete Werkgever 2017 in de categorie Pensioenen en Verzekeraars. Deze award is gekoppeld aan het jaarlijks Intermediair Arbeidsmarktonderzoek onder hoog opgeleide jongeren (< 45 jaar). Op de algehele ranglijst van alle werkgevers in Nederland kwamen wij met stip binnen op plaats 36. Met onze strategie van zinnige zorg hebben we als VGZ een goede naam en een goed imago opgebouwd. We mogen ons met recht een aantrekkelijke en onderscheidende werkgever noemen.

### Beleid en Employee Experience

In 2017 hebben we op het gebied van beleidsontwikkeling diverse initiatieven opgepakt die een wezenlijke bijdrage leveren aan de drie strategische pijlers van VGZ: (het terugdringen van de) kosten, reputatie en leiderschapsontwikkeling. Uiteindelijk is al onze energie gericht op het leveren van een wezenlijke bijdrage aan zinnige zorg. Vanuit het gezichtspunt van de medewerker is verder de zogenoemde

*Employee Experience* opgesteld. Hierin geven we momenten aan die voor medewerkers essentieel zijn in hun arbeidsrelatie met VGZ als werkgever. Deze momenten vormen de leidraad bij het ontwikkelen van beleid. We betrekken medewerkers hier steeds vaker bij via webinars, klankbordgroepen en enquêtes.

### Inrichting organisatie en wendbaarheid

In een wereld van toenemende concurrentie richt onze focus zich niet alleen op het betaalbaar houden van de zorgpremie, maar in verband daarmee ook op reductie van de eigen beheerskosten. In 2017 voerden we diverse reorganisaties door als onderdeel van een meerjarenprogramma, dat een goedkopere bedrijfsvoering als doel heeft. Om de wendbaarheid van onze organisatie te verhogen, is een deel agile gaan werken en zijn er pilots gestart om bij teams of afdelingen zelforganisatie in te voeren. Met agile werken zorgen we ervoor dat we onze producten en diensten sneller leveren, met een betere kwaliteit. Daarnaast verhogen we de klanttevredenheid en zijn medewerkers met een grotere motivatie aan het werk. Het efficiënter werken leidde in een aantal gevallen tot het verlies of een verhuizing van het aantal arbeidsplaatsen. Zo daalde het aantal medewerkers in 2017 met 209 naar 1941 medewerkers.

### Aanstellingsbeleid

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

(gedeeltelijk) arbeidsongeschikt zijn. In 2017 pakten we de volgende onderwerpen op:

- **Diversiteit:** Er is een werkgroep in het leven geroepen met de doelstelling om het medewerkersbestand van VGZ een betere afspiegeling te laten zijn van de maatschappij. In de loop van 2018 worden initiatieven ontplooid die bijdragen aan deze doelstelling.
- **Onboarding:** In de Employee Experience komt tot uiting dat een goede *onboarding* van medewerkers belangrijk is in de arbeidsrelatie met VGZ. Die onboarding is daarom onder de loep genomen. Het eerste resultaat is een nieuwe introductiedag voor alle nieuwe medewerkers. Daarnaast ontvingen leidinggevenden een tool waarmee zij beter inhoud kunnen geven aan de onboarding van medewerkers op hun eigen afdeling.
- **Ketenbepaling:** VGZ heeft in haar cao de ketenbepaling voor enkele functies verruimd. Dit draagt bij aan een vergroting van de binding van deze medewerkers met de organisatie omdat zij door de verruiming langere tijd binnen de organisatie werkzaam kunnen zijn.
- **Zelforganisatie:** Steeds meer organisatieonderdelen stapten in 2017 over naar vormen van zelforganisatie. Daar waar de organisatie met zelfsturende teams werkt, is het selectiebeleid aangepast. Medewerkers uit het team hebben een bepalende stem in de aanstelling van een nieuwe collega. Hierin worden ze ondersteund door een zogenaamde 'friskijker' van een andere afdeling. Het besluit wordt uiteindelijk genomen in een *Hiring Board* waarin de hiring manager alleen een vetorecht heeft.

### Ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden

In een voortdurend veranderende werkomgeving is het belangrijk dat medewerkers en leidinggevenden duurzaam inzetbaar zijn en zich dus blijven ontwikkelen.

### Zelfregie en doorstroming medewerkers

In onze nieuwe cao hebben we meer afspraken opgenomen die medewerkers stimuleren om op dit vlak zelf de regie te pakken. We investeren jaarlijks tenminste 2,5% van de loonsom in de opleiding en ontwikkeling van medewerkers en leidinggevend. Met behulp van een potentieelschouw brengen we de ontwikkelbehoefte en doorstroommogelijkheden in beeld. We stimuleren doorontwikkeling door medewerkers te laten deelnemen aan de zogenoemde ontwikkelproeftuin, waar ze tijdelijk werken in een andere functie of rol dan hun dagelijkse. Het doel is leren en ontwikkelen.

Via talenttrajecten stimuleren we jaarlijks de doorstroom van talenten. Het zijn programma's waarin talenten werken aan hun eigen ontwikkeling. In 2017 begonnen acht collega's met managementtalent aan dit programma. Daarnaast doorliepen zes managers een programma om zich nog verder te bekwamen als topmanager en volgden negen vrouwen het topprogramma voor vrouwen. In 2017 startten we voor het eerst met een talentprogramma voor professionals. Hieraan namen 30 talenten deel. Het programma duurt een jaar.

De belangstelling van medewerkers om deel te nemen aan de masterclasses 'Creëer je perspectief' was groot. Hierbij ligt de focus op het creëren van bewustwording over de eigen inzetbaarheid en het stimuleren van de noodzaak om mee te bewegen met de ontwikkelingen binnen en buiten VGZ. Het stelt medewerkers in staat invulling te geven aan een concreet toekomstplan, zelf regie te nemen en daarmee de eigen werkzekerheid te vergroten. Voor 2017 zijn 72 opleidingsplekken beschikbaar gesteld en ingevuld.

### Leermodel en leersysteem

Het ontwikkelen van medewerkers is gebaseerd op het 70-20-10 leermodel. Deze visie gaat uit van 70% (vaak onbewust) leren door te doen en ervaren. 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. In 2017 zijn we begonnen met de ontwikkeling van een nieuw Learning Management Systeem (LMS). Dit systeem zal in het eerste kwartaal van 2018 operationeel zijn.

Een van de graadmeters voor de doorstroom van medewerkers binnen de organisatie is het percentage verticale en horizontale doorstroom. Doelstelling voor 2017 was 3,5%. Die doelstelling hebben we met 5,6% ruim behaald.

### Authentiek leiderschap

In 2015 begonnen we met het leiderschapsprogramma 'Authentiek Leiderschap'. In 2016 investeerden we in de uitrol van dit programma naar het management. Het jaar 2017 stond in het teken van verdere uitrol naar medewerkers. Met Authentiek Leiderschap leren managers en medewerkers hoe zij 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. Alle managers zijn door middel van de methodiek 'train de trainer' getraind om hun eigen medewerkers mee te nemen in het gedachtengoed van Authentiek Leiderschap. Eind 2017 hebben onze medewerkers vijf aangeboden modules gevolgd. Verder is er een start gemaakt met de doorontwikkeling van Authentiek Leiderschap voor het management, zodat dit gedachtengoed structureel blijft verankerd.

### Traineeprogramma

We geven jonge, hoogopgeleide talenten de kans 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 2017 vonden alle trainees die klaar waren met hun traject een passende functie op onze werkvloer. Ook trainees die het traject al eerder doorliepen, zijn nu nog succesvol en met veel plezier aan het werk binnen onze organisatie.

### Vrouwen aan de top

Landelijk is een wettelijk streefcijfer van 30 procent vrouwen in de RvB en RvC vastgesteld. Dit streefcijfer hebben we in 2017 niet kunnen realiseren. Eind 2017 bestond de RvB uit drie mannen en is het percentage vrouwen binnen de RvC 29%. 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) in 2021 voor tenminste 30% uit vrouwen bestaat. Momenteel bedraagt het aantal vrouwen in het VLC 29%. Van de afdeling- en teammanagers is 38% vrouw. We leiden geschikte jonge vrouwen op voor een topfunctie binnen VGZ. Verder zien we bij werving en selectie van hoger management graag dat minimaal 40% van de geschikte kandidaten vrouw is.

### Betrokken medewerkers

Sinds 2017 voeren we periodiek medewerkeronderzoek uit met behulp van de Employee Net Promoter Score-methodiek (eNPS). Deze meting sluit aan bij de meting die we voor de externe klanttevredenheid gebruiken, de Net Promoter Score (NPS). In de eNPS-methodiek vragen we medewerkers vier keer per jaar in hoeverre zij VGZ aanbevelen als werkgever. Bij een aanbeveling waren werksfeer en cultuur, visie

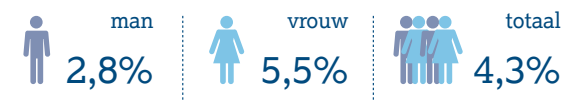
en ambitie en leiderschap de meest genoemde redenen. In 2017 nam gemiddeld 67 procent van de medewerkers deel aan het onderzoek. De methodiek kent een score van min 100 tot plus 100. De doelstelling voor 2017 was een score behalen van plus 14. Het uiteindelijke resultaat bleek een score van plus 27. Dit betekent dat het aantal medewerkers dat ons sterk aanbeveelt als werkgever groter is dan het aantal medewerkers dat ons niet aanbeveelt. De spreiding van de scores over de verschillende divisies en stafonderdelen is groot. Alle divisies en bedrijfsonderdelen behaalden hun doelstelling, vooral door met behulp van een actieplan gericht aan de gang te gaan met de door medewerkers aangedragen verbeterpunten.

### Grip op verzuim

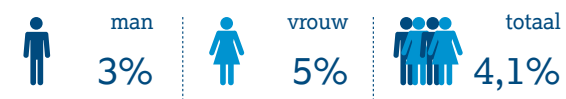
Na twee kwartalen bleek dat we de doelstelling van 3,6% voor ziekteverzuim in 2017 niet zouden halen. Dit resulteerde in actieplannen voor de bedrijfsonderdelen die de verzuimnorm dreigden te overschrijden. Ondanks die inzet bleek de verzuimdoelstelling een brug te ver. Het verzuim daalde ten opzichte van vorig jaar wel van 4,3% naar 4,1%, (zie tabel).

### Verzuim in %

2016



2017



## Arbeidsomstandigheden

### Nieuwe cao en sociaal plan

VGZ kent een eigen bedrijfs-cao. De huidige cao liep tot 31 december 2017. Met onze eigen cao en met gerichte programma's en activiteiten versterken we de duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van alle VGZ'ers. We vinden het daarbij belangrijk dat medewerkers meer regie krijgen over hun inzetbaarheid en over een deel van hun arbeidsvoorwaarden. Dit leidt tot meer tevreden medewerkers en een agile organisatie. Om dit te bereiken stimuleren we onder meer dat medewerkers nadenken over ontwikkelstappen, ook als dit een lager gewaardeerde functie betreft. Ook heeft iedere medewerker een persoonlijk keuzebudget en we bieden masterclasses aan onder de noemer 'Creëer je perspectief'.

De gesprekken met de vakorganisaties over een nieuwe cao per 1-1-2018 waren eind 2017 nog in volle gang. VGZ wil HR en het arbeidsvoorwaardenbeleid nog beter laten aansluiten bij de wensen van medewerkers en bij de uitdagingen waarvoor de organisatie staat. We betrekken onze medewerkers dan ook bij de voorbereidingen. Dit doen we door periodiek actief te vragen naar de mening van medewerkers. Een belangrijk uitgangspunt is dat we ons in de toekomst nog meer willen onderscheiden als werkgever. Ook de onderhandelingen met de vakbonden over een nieuwe sociaal plan per 1-1-2018 waren eind 2017 nog in volle gang. Het nieuwe sociaal plan verlegt de focus naar creatie en behoud van werkzekerheid en werkplezier voor medewerkers tot de pensioenleeftijd. Dit kan binnen, maar ook buiten onze organisatie zijn. Bewustwording bij medewerkers over de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en de eigen positie daarin zijn erg belangrijk. De komende jaren wil VGZ hierin investeren, zodat medewerkers steeds minder vaak gebruik hoeven maken van een vangnet zoals een sociaal plan.

Naast gesprekken over de cao en het sociaal plan, spraken we in 2017 ook over een eigen pensioenvoorziening voor de medewerkers van VGZ. De intentie is deze nieuwe regeling op 1 januari 2019 te laten ingaan. Medewerkers zijn door middel van klankbordgroepen betrokken bij de ontwikkeling van deze pensioenvoorziening.

### Beloningsbeleid

VGZ beschikt over een helder en concreet geformuleerd beheerst beloningsbeleid en voldoet daarmee aan de vigerende wet- en regelgeving. Meer informatie over het beloningsbeleid is te vinden in het [Remuneratierapport VGZ 2017](#).

### Vitaliteit

Het werkplekconcept van VGZ is ingericht met de beleving van medewerkers als uitgangspunt. Het draait daarbij om drie elementen uit het HR- en FM-beleid: vitaliteit, wendbaarheid en zelfstandigheid. De groene, open, diverse werkomgeving ondersteunt alle medewerkers optimaal en straalt uit waar wij voor staan; toonaangevend, zinnig en inlevend.

Wij vinden het belangrijk continu te blijven werken aan de verbetering van arbeidsomstandigheden en het welzijn van medewerkers. Met de Ondernemingsraad stemmen we het beleid rondom gezondheid en welzijn regelmatig af. De vitaliteit en gezondheid van medewerkers zijn in onze ogen een groot en belangrijk goed. Onze missie luidt immers 'Samen werken aan een gezonder Nederland. Elke dag weer'. Mens en gezondheid staan hierbij centraal. Natuurlijk geldt dit ook voor onze eigen mensen.

We inspireren collega's om energiek, veerkrachtig en met plezier te leven en te werken. Zo bieden we een digitaal vitaliteitsplatform aan waar medewerkers informatie kunnen vinden over onder meer bewegen, de balans tussen werk en

privé, stress en slechte gewoontes. In 2017 zijn er bovendien mindfulness- en kantoor-yogaprogramma's opgestart om medewerkers beter te leren omgaan met (werk)stress en ontspanning. Ook andere, door medewerkers gestarte vitaliteitsinitiatieven, worden proactief ondersteund en gefaciliteerd, zoals bijvoorbeeld de hardloopcommunity Running@VGZ. Verder hebben diverse teams in 2017 workshops ingezet om op een vitale en positieve manier samen te werken.

Speerpunt voor de jaren 2017 en 2018 is stoppen met roken. In 2017 namen circa 160 medewerkers deel aan de gratis cursus 'stoppen met roken'. Hiervan was circa 80% na drie maanden nog steeds gestopt. Een breed samengestelde werkgroep gaat ervoor zorgen dat VGZ in 2018 rookvrij is.

#### **Respect leidt tot succes**

Respect is een van de pijlers van onze interne gedragscode. Door goed samen te werken, open te staan voor nieuwe ideeën en te leren van elkaars fouten, draagt iedereen bij aan een professioneel, prettig en open werkklimaat. 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 2017 spraken negen medewerkers met een vertrouwenspersoon. Bij de commissie ongewenst gedrag kwam in 2017 één klacht binnen.

#### **Locaties & bedrijfshulpverlening**

De medewerkers van VGZ zijn werkzaam op een van de vijf locaties. Deze locaties zijn: Arnhem, Eindhoven, Heerlen, Gorinchem en Alkmaar. Deze laatste locatie is beperkt in omvang, voor een dertigtal medewerkers van de divisie Zorg. In de loop van 2018 sluit onze vestiging in Gorinchem. 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 2017 de volgende activiteiten uit:

- Maandelijks oefeningen voor de BHV-teams.
- Diverse activiteiten op de landelijke Dag van de BHV voor meer aandacht en bewustwording rondom BHV.
- Diverse nieuwsberichten via ons intranet.

#### **Medewerkers in actie voor medemens**

We vinden het belangrijk de actieve inzet van onze medewerkers als vrijwilligers te ondersteunen. Jaarlijks organiseren medewerkers samen met de staf van zorginstellingen een aantal vrijwilligersprojecten voor kwetsbare cliënten. In 2017 namen 107 medewerkers onder werktijd deel aan twaalf projecten, waaronder de jaarlijkse landelijke vrijwilligersdagen, NLdoet en de Prokkelweek ter ondersteuning van mensen met een verstandelijke beperking. Tijdens de landelijke Prokkelweek in juni 2017 organiseerden we samen met onze leveranciers Asito, Vitam en Trots meeloopstages van 1 dag voor mensen met een verstandelijke beperking. Deze doelgroep doet aan de hand van deze stages werkervaring op. Daarnaast nodigden onze zorgkantoren leden en begeleiders van zorginstelling Prisma uit om samen met VGZ-medewerkers ledenbrieven te redigeren, zodat deze goed leesbaar en begrijpelijk zijn voor iedereen. Op de postkamer pakten de leden de post uit. De deelnemers gaven ons een 9 als waarderingcijfer. Vandaar dat we in het najaar een soortgelijk project gericht op dezelfde doelgroep uitvoerden.

#### **Mantelzorg**

VGZ is een erkende mantelzorgvriendelijke werkgever. Wij vinden het belangrijk onze medewerkers in de balans tussen werk en privé te ondersteunen. Medio 2017 inventariseerden we hoeveel medewerkers mantelzorgtaken verrich-

ten en hoe zij deze combinatie van werk en zorg ervaren. Medewerkers die mantelzorg zijn, hebben vaak behoefte aan extra ondersteuning en begrip van leidinggevend en collega's. Van de 961 collega's die aan deze meting deelnamen, blijkt dat één op de zeven mantelzorg is. Dit betekent dat veel van onze collega's langdurig zorgen voor chronisch zieke, gehandicapte of hulpbehoevende personen in hun omgeving.

>> [Meer informatie over mantelzorg en onze activiteiten.](#)

## Medezeggenschap in 2017: veranderingen ‘nieuwe stijl’

Er is periodiek overleg met de Ondernemingsraad (OR) over de ontwikkelingen binnen onze organisatie. Elke zes weken overlegt de afdeling HR met de Ondernemingsraad over nieuwe beleidsvoornemens en ontwikkelingen op het gebied van HR en arbeidsomstandigheden. Vier keer per jaar is er een formele overlegvergadering tussen de voltallige Ondernemingsraad en de RvB. Daarnaast heeft de Ondernemingsraad zes keer per jaar zogeheten klankbordoverleggen met de directieteams van de divisies. Rond adviesaanvragen vinden door de Ondernemingsraad georganiseerde medewerkerssessies plaats. Deze bijeenkomsten werden goed bezocht.

In 2017 zijn in alle divisies advies- en/of instemmingaanvragen geweest. Deze aanvragen hadden hoofdzakelijk betrekking op door te voeren organisatieveranderingen. De belangrijkste waren:

- **Divisie Klant en Merkparkers:** invoeren agile werken.
- **Divisie Zorg:** bij de afdeling Controles ontstond boventaligheid door een andere werkwijze.
- **Staven:** VGZ is eigen risicodragers geworden van de WGA. Dit houdt in dat wij geen premie meer afdragen aan de uitkeringsinstantie, maar zelf het eigen risico dragen. Dit heeft niet alleen als doel efficiency te vergroten, het versterkt ook de urgentie om de vitaliteit in onze organisatie te verstevigen en te behouden.
- **DataCare:** twee teams zijn samengegaan in een nieuw team.

Een van de grootste adviestrajecten in 2017 was het overgaan tot agile werken in teams bij de divisie Klant en Merkparkers (voorheen bedrijfsonderdeel Commercie). Naast een voorgenomen besluit tot organisatieverandering, veranderde ook de manier van werken. Het managementteam van Klant en Merkparkers organiseerde workshops, waarbij de OR stapsgewijs is meegenomen in deze nieuwe manier van werken. Een delegatie van de OR sluit telkens aan bij de directieoverleggen zodat er geen verrassingen zijn.

In november 2017 zijn er OR-verkiezingen gehouden. Er waren 17 kandidaten voor 13 zetels. De nieuwe Ondernemingsraad is op 14 november 2017 geïnstalleerd.



De Ondernemingsraad 2017 in de ‘oude’ samenstelling.  
Van links naar rechts: Pascal Bougie, Jan Wertenbroek, Kim van Rootseelaar, Dick van den Berg, Carola Snackey-van Mook, Kristel Zandbergen, Joyce Alidjan, Saskia van Ingen, Edwin Romijn, Arno Krooshof, Hugo Bongers en Wil Berendsen. Bart Thielen ontbreekt op de foto; hij ging in september 2017 met pensioen.



## 10 Maatschappij

Als maatschappelijke organisatie wil VGZ de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg in Nederland waarborgen. Dit komt ook naar voren in onze visie op lange termijn waardecreatie: ‘Coöperatie VGZ staat voor betaalbare zorg nu en voor toekomstige generaties’. Dit doen we via de strategie van **Zinnige Zorg**. Zinnige Zorg is daarmee ook het duurzame fundament voor en het hoofdbestanddeel van ons Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)-beleid.

### Duurzaamheid verankerd in de strategie

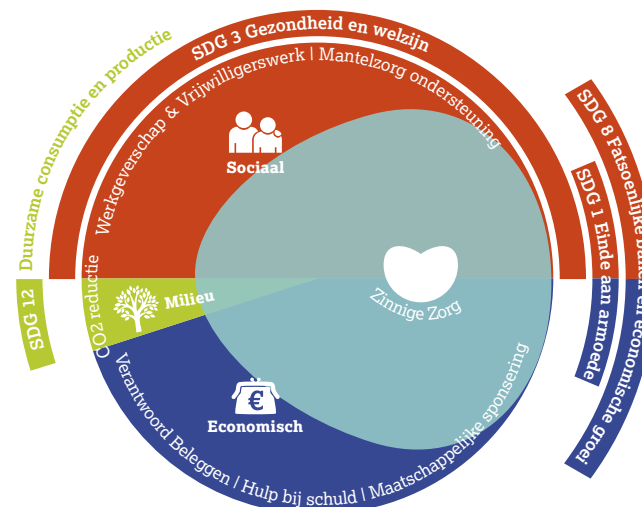
Andere MVO- en duurzaamheidsonderwerpen sluiten aan op deze strategie. Om te bepalen welke sociale initiatieven wij ontplooiën, vragen we steeds vaker naar de mening van onze stakeholders. In 2017 hebben we hierover onder onze belangrijkste stakeholders (onze leden, zorgaanbieders, patiëntenorganisaties en de politiek) een enquête uitgevoerd. Hieruit bleek dat veel stakeholders (70-80%) het ondersteunen van mantelzorg en een gezonde leefstijl van belang vinden.

We kiezen bewust voor een sociale impact en verbinding met de maatschappij. Dit doen we met name via onze rol als werkgever. We ondersteunen mantelzorgende medewerkers en werknemer-vrijwilligers en we sponsoren sociale initiatieven. Daarnaast nemen we onze verantwoordelijkheid op het gebied van milieu en willen we een positieve impact hebben op economisch gebied.

Bij het bepalen van onze bijdrage aan de wereldwijde Sustainable Development Goals (SDGs) hebben we de doelen en activiteiten die we ondernemen op basis van onze missie, visie en strategie als vertrekpunt genomen. Als gevolg van deze directe koppeling tussen MVO en duurzaamheid aan de huidige koers van VGZ, doen we MVO er dus niet ‘bij’, maar is duurzaamheid verankerd in onze **missie, visie en strategie**. Onderstaand figuur geeft de inhoud van ons MVO-beleid weer. Meer informatie is te lezen door op het betreffende duurzaamheidsaspect te klikken.

Over de governance is te lezen op:

- [Het governancestelsel van Cooperatie VGZ](#)
- [Verantwoordelijken over materiele aspecten](#)
- [De governance t.a.v. risicomanagement en compliance](#)



### MVO binnen VGZ

Meer is te lezen door te klikken op een onderwerp.

### 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 alle 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 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

Bij VGZ beleggen we 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 de Environmental, Social & Corporate Governance (ESG) richtlijnen en interne beleggingscriteria. 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 de Code Duurzaam Beleggen van het Verbond van Verzekeraars voor ons leidend is. 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 daarvoor zwaarwegende redenen zijn.

### ESG-criteria

Voordat we bedrijven en instellingen opnemen in onze beleggingsportefeuille, toetsen we of zij voldoen aan de ESG-uitgangspunten. Deze onafhankelijke toetsing vindt plaats op alle beleggingscategorieën. Zodra bedrijven in onze portefeuille zijn opgenomen, blijven we deze periodiek 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? De kosten van beleggen 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 en letten we goed op de kosten. 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 dialoog over verbetering.

### Aanpassingen beleggingsbeleid in 2017

Als VGZ streven we 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 2017 op twee punten aan. Het eerste punt heeft te maken met de zinnige indeling van het belegd vermogen ten opzichte van de

balans. Het belegd vermogen is nu gesplitst in belegd vermogen tegenover het eigen vermogen en belegd vermogen tegenover kortlopende verplichtingen. Deze splitsing heeft tot doel dat het risico van het belegd vermogen past bij het risico van de gelden die worden uitgezet. Dit heeft ertoe geleid dat het belang in aandelen en bedrijfsobligaties iets is verhoogd.

Het tweede punt heeft te maken met communicatie. We hebben de communicatie over ons beleggingsbeleid uitgebreid en meer transparant gemaakt. Met betrekking tot de ontwikkelingen op het verantwoord beleggingsbeleid is de lijst – in te zien op [www.cooperatievgz.nl](http://www.cooperatievgz.nl) – uitgebreid met de argumentatie voor het aangaan van de dialoog, de voortgang van de dialoog en de uitsluitingen.

## Mantelzorg

Mantelzorg is een belangrijk maatschappelijk thema in het zorgveld. VGZ ondersteunt al jaren leden, niet-leden en collega's die voor deze sociaal en financieel onmisbare zorg in onze samenleving zorgen. In 2017 voerden we de volgende mantelzorgprojecten uit voor zowel leden als niet-leden:

- We boden ruim 210 mantelzorgers het digitale welzijnsprogramma 'Do Something Different' aan samen met Mezzo, de landelijke koepelorganisatie voor mantelzorgondersteuning.
- We waren gastheer van een landelijke bijeenkomst over best practices van de ledenorganisaties van JMZ-PRO, een landelijke organisatie voor jonge mantelzorg-professionals. JMZ-PRO kon gratis gebruikmaken van ons auditorium en de catering van onze organisatie. Wij namen ook deel aan de inhoudelijke sessies.
- We voerden het pilotproject 'De Mantelaar' uit met medische studenten die zich inzetten om mantelzorgers te ondersteunen.

- Om te kijken hoe we onze eigen medewerkers kunnen ondersteunen op het gebied van mantelzorg, hebben we een digitale enquête uitgevoerd. Uit deze nulmeting bleek dat één op de zeven medewerkers een mantelzorgtaak heeft. In het najaar boden we daarom het digitale ondersteuningsprogramma 'De Mantelzorg Coach' aan voor VGZ-medewerkers met een mantelzorgtaak.

### Gezonde leefstijl

Door een gezonde leefstijl te bevorderen, kunnen we veel onnodige zorgkosten besparen in Nederland. Zo hebben we Vitesse Fit, een voedings- en bewegingsprogramma georganiseerd voor 40 werknemers van bedrijven die lid zijn van de Business Club Vitesse-Gelredome (BCVG). In dit programma nemen vrouwen en mannen met een BMI van 27 of hoger deel aan een wetenschappelijk bewezen effectief levensstijlprogramma. Collega's volgen hun deelname op de voet middels de interne communicatie van hun eigen bedrijf en als toeschouwers van ludieke bijeenkomsten. In 2018 bouwen we op basis van de resultaten onze initiatieven uit.

### Maatschappelijke sponsoring

Met onze maatschappelijke sponsoring willen we belangrijke projecten in de samenleving financieel ondersteunen. Ons maatschappelijk sponsorbeleid is voor 2017 en 2018 gericht op het thema Mantelzorg. In 2017 sponsorden we de volgende initiatieven:

- De palliatieve box voor mantelzorgers die zorgen voor iemand die thuis sterft (250 boxen).
- Tien regionale- en provinciale ondersteuningsinitiatieven voor jonge mantelzorgers.
- Sponsoring en ondersteuning van 91 wandelaars van de Nijmeegse Vierdaagse. De wandelaars zamelden samen in totaal bijna 43 duizend euro in voor hun favoriet goed doel.

- Eindejaardonaties voor tien goede doelen gekozen door VGZ-medewerkers. Bijna 800 van onze medewerkers nemen deel aan deze actie waarvan 90% van de doelen gericht is op zorginitiatieven.
- Investering in 'The Helping App', een digitale ondersteuning gebaseerd op muziek voor chronisch zieken en hun mantelzorgers, zodat deze wetenschappelijk effectieve methodiek toegankelijk is voor iedereen. De app zal in 2018 gereed zijn.
- Kookactie voor mantelzorgers: 30 VGZ collega's hebben in het kader van de landelijke Dag van de Mantelzorg voor een mantelzorger gekookt om deze in het zonnetje te zetten. VGZ en cateringbedrijf Vitam stelden boodschappenpakketten en recepten gratis ter beschikking.
- Gratis bijwonen van een repetitie van het Gelderse Orkest door 100 chronisch zieken en hun mantelzorgers.
- Gratis bijwonen van twee optredens van het Cirque de la Liberté door ruim 100 mantelzorgers.

### Samen voor een beter milieu

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

### CO<sub>2</sub> prestatieladder

In 2017 hebben we een nieuw milieubeleid opgesteld. Hierin werken we gefaseerd aan milieuaspecten die een bijdrage leveren aan vermindering van de negatieve milieueffecten. We streven naar een CO<sub>2</sub>-reductie van minimaal 2% per jaar tot eind 2019. Hierbij ligt de focus met name op energie (gas en elektra) en mobiliteit (leaseauto's). Voor 2017 hebben we ons doel gerealiseerd: we hebben een CO<sub>2</sub>-reductie gerealiseerd van 7,4%!

In onderstaande tabel is de CO<sub>2</sub> uitstoot voor energie en mobiliteit per bron weergegeven. In de volgende paragrafen volgt een toelichting hierop. Meer detailinformatie staat op onze [corporate website](#).

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

Jaar	2015	2016	2017
Gas	604	567	522
Elektra	2239	2336	2399
<b>Subtotaal energie</b>	<b>2843</b>	<b>2903</b>	<b>2921</b>
Brandstofverbruik	1733	1537	1297
Zakelijke reizen	346	291	162
<b>Subtotaal mobiliteit</b>	<b>2079</b>	<b>1828</b>	<b>1459</b>
Totale CO <sub>2</sub> -uitstoot (in ton)	4922	4731	4380
Realisatie uitstoot tov voorgaand jaar	-0,5%	-3,9%	<b>-7,4%</b>
<b>Doel 2017</b>			<b>-2%</b>

### Zuinig met energie

Energie heeft het grootste aandeel in de CO<sub>2</sub>-uitstoot van VGZ en levert daarmee de belangrijkste bijdrage aan de doelstelling van CO<sub>2</sub>-reductie. In 2017 zijn alle voorbereidingen afgerond voor de certificering van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder niveau 3. In het eerste kwartaal van 2018 volgt de audit om dit certificaat te behalen. Dit houdt in dat we aan energiemangement doen, waarbij we verbruik monitoren en analyseren en verbetervoorstellen tot reductie opstellen, uitvoeren en evalueren. Vanuit de de CO<sub>2</sub>-prestatieladder hebben we de volgende twee doelstellingen op het gebied van energie bepaald:

- Energiezuinige gebouwen: minimaal energielabel C tegen 2023 voor eigendomspanden (wettelijke verplichting).
- CO<sub>2</sub>-reductie van minimaal 2% voor energieverbruik per jaar tot eind 2019 voor alle locaties van VGZ.

VGZ maakt gebruik van duurzame energiebronnen en koopt energie in via een collectief inkoopcontract op basis van certificaten van elektriciteit die afkomstig is van 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. Het opgewarmde water slaan we op in de bodem totdat het in de winter kan worden gebruikt om het gebouw te verwarmen. WKO is een duurzame techniek die beter is voor het milieu en helpt energiekosten te besparen. De onderstaande tabellen geven een overzicht van het gas en elektriciteitsverbruik van de locaties van VGZ.

## Energie (totaal VGZ locaties)

Gas (in m <sup>3</sup> )		Elektra (in kWh)	
2015	319.937	2015	4.257.440
2016	300.348	2016	4.440.714
2017	276.146	2017	4.560.784
resultaat 2017	-8,8%	resultaat 2017	2,6%

Door steeds efficiënter om te gaan met onze huisvesting en slimme meters en klimaatsystemen in te zetten, zijn we al enkele jaren in staat om het energieverbruik terug te schroeven. In 2017 was er een toename van het elektraverbruik in Arnhem, wat te maken heeft met de aanbouw en opening van ruim 2.000 m<sup>2</sup> nieuwbouw aan het pand (opening mei 2016). Het aantal m<sup>2</sup> is hierdoor gestegen met 20%. Door al maatregelen te nemen ter reductie, hebben we de stijging van het elektraverbruik weten te beperken tot 14%. In 2017 is op deze locatie een energieonderzoek gestart naar de werking van de installaties. Verbetermaatregelen uit het onderzoek zijn beoordeeld en worden de komende jaren verder opgepakt om verdere reductie in energieverbruik te realiseren. De (beperkte) stijging in Arnhem compenseren we door een goede reductie in gasverbruik (-8,76%) en bij elektra op de andere locaties (-6,2%). Overall behalen we het energiedoel -als onderdeel van de totale CO<sub>2</sub>-reductie - helaas niet (een wijziging van +0,6% in plaats van -2%).

In onderstaande tabel verbruik WKO Arnhem ten opzichte van het totaal.

	2015	2016	2017	Resultaat 2017
Arnhem (WKO in CO <sub>2</sub> )	114	158	147	-7,0%
Energie totaal (CO <sub>2</sub> )	2843	2903	2921	+0,6%
WKO in % totaal energie	4,0%	5,4%	5,0%	

## Milieuvriendelijke mobiliteit

Het mobiliteitsbeleid van Coöperatie VGZ is groen. We kiezen bewust voor kantoorlocaties in de nabijheid van stations, stimuleren het gebruik van openbaar vervoer en gaan terughoudend om met het beschikbaar stellen van leaseauto's. Doelstellingen op het gebied van mobiliteit dragen direct bij aan vermindering van negatieve milieueffecten en

duus aan de doelstelling van VGZ op gebied van CO<sub>2</sub>-reductie. Onze doelstellingen voor mobiliteit zijn:

- Reductie CO<sub>2</sub>-uitstoot voor mobiliteit van minimaal 2% per jaar (brandstof leaseauto's en zakelijke kilometers eigen vervoer).
- Stimuleren van het elektrisch rijden, waarbij we ernaar streven dat 25% van het totale wagenpark eind 2019 bestaat uit elektrische auto's. Daarnaast gaan we in samenwerking met de leasemaatschappij onderzoeken op welke wijze de transitie naar een volledig elektrisch wagenpark voor VGZ verder vorm kan krijgen.

## Vervoer

### Openbaar vervoer

2016	aantal	2017	aantal
55%*	1.430	58%	1.314

### Auto's van de zaak

2016	aantal	2017	aantal
8%*	207	8%	189

\* i.v.m. mogelijkheid tot gebruik van meerdere reismodalen door een medewerker is het totaal hoger dan de bezetting  
Het percentage is gerelateerd aan het totaal aan vervoersvormen

Voor het woon-werkverkeer stimuleren we medewerkers gebruik te maken van het openbaar vervoer of de fiets, onder meer door het aanbieden van een fietsenplan en het beschikbaar stellen van NS business cards. In 2017 is in samenwerking met de gemeente Arnhem een pilot georganiseerd om VGZ-medewerkers kennis te laten maken met het gebruik van een elektrische fiets voor woon-werkverkeer.

Voor de medewerkers die toch een leaseauto nodig hebben voor hun werk, is het leasebeleid met ingang van 1 augustus 2017 integraal herzien met als doel de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het wagenpark te verminderen door:

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









Voor de CO<sub>2</sub>-prestatieladder worden zakelijke reizen (eigen vervoer) en brandstofverbruik (van leaseauto's) gemeten en geregistreerd en gemonitord. Het aantal kilometers wordt hierbij omgerekend naar (vermeden) CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Onderstaande tabel geeft het brandstofverbruik tijdens zakelijke reizen (de zogenaamde scope 2 CO<sub>2</sub>-prestatieladder) weer:

Brandstof	2015	2016	2017	Resultaat 2017
Diesel	365.359	329.839	275.012	-16,6%
Benzine	194.695	172.422	149.362	-13,4%
Gas	0	0	0	
<b>Totaal (liter)</b>	<b>560.054</b>	<b>502.261</b>	<b>424.374</b>	<b>15,5%-</b>

In 2017 hebben we hiermee ruimschoots onze doelstellingen op het gebied van mobiliteit gehaald. Verder zijn we goed op weg om onze doelstelling voor elektrisch rijden te behalen. Inmiddels is 11,4% van ons wagenpark elektrisch / hybride.

## Zakelijke reizen in km per jaar

Vliegtuig	Eigen vervoer
2015  5.670	2015  1.641.783
2016  143.645	2016  1.280.364
2017  90.624	2017  694.588
resultaat 2017  -36,9%	resultaat 2017  -45,7%

## Afval reduceren en recyclen

Wij werken voortdurend aan verduurzaming. Ons afvalmanagement is gericht op het reduceren van afvalproductie door verregaande scheiding, recycling en hergebruik van afvalstromen. Wij werken hiermee samen met een professionele leverancier die 100% CO<sub>2</sub>-neutraal werkt.

We registreren en monitoren onze afvalstromen en voeren periodiek afvalscans uit om zo de totale reductie van milieupunt te bepalen en de mogelijkheden voor verduurzaming in kaart te brengen. Onze doelstellingen op het gebied van afval voor de komende jaren tot eind 2019 zijn:

- Reductie van de totale afvalstroom van VGZ met 30% eind 2019 ten opzichte van 2016.

- Totaal verminderde milieupunt<sup>1</sup> van minimaal 30% per jaar.
- Het inrichten van afvalmanagement in een webportal.
- Het verder optimaliseren van afvalscheiding (met name koffiebekers, organisch afval en plastic) en reductie van de stroom restafval tot maximaal 40% van het totale bedrijfsafval van VGZ.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de volumes afvalstromen in de afgelopen jaren:

Afvalstroom (in 1000 kg)	2015	2016	2017	Resultaat 2017
Papier en karton	70,6	70,1	59,8	
Glas	20,5	0,1	0	
Hout	1,9	4,1	1,8	
Metalen	0,7	0	0	
Plastic	1,3	0	0,2	
Koffiedik	Nvt	Nvt	0,2	
Swill (keukenafval)	Nvt	Nvt	0,1	
Restafval	73,3	75,3	61,7	
<b>Totaal</b>	<b>168,3</b>	<b>149,6</b>	<b>123,8</b>	<b>-17,25%</b>

\*Cijfers betreffen de locaties van VGZ

<sup>1</sup> Totale milieupunt ofwel de ReCiPe single score, wordt uitgedrukt in milieupunten (Pt). Een Pt-punt komt overeen met 1/1000ste van de totale jaarlijkse milieubelasting van een gemiddelde Europeaan. De Pt-score is berekend op basis van de daadwerkelijke schade aan: de menselijke gezondheid, ecosystemen en grondstofschaarste.

Door gescheiden afval op goede wijze te verwerken wordt onze totale milieu-impact zoveel mogelijk beperkt. In 2017 heeft VGZ ook voor afval een reductie gerealiseerd van het aantal milieupunten van 37,5%.

De afvalstromen papier/karton, vertrouwelijk papier, kunststof en glas worden gerecycled. Het overige bedrijfsafval wordt verbrand waarbij energie wordt teruggewonnen. Houtafval wordt versnipperd en omgezet in energie. In het jaar 2017 hebben we stappen gezet in verdere scheiding van onze afvalstromen, zoals uitbreiding in het scheiden van organisch afval, koffiedik en plastic. Daarnaast hebben we bepaalde afvalstromen en afvalinzameling efficiënter ingericht, zoals bijvoorbeeld de afhandeling van vertrouwelijk papier.

In 2017 heeft VGZ de gewenste stappen gezet om onze doelstelling voor 2019 te behalen. Het restafval bedroeg 79% van het totale afval. Om de doelstellingen op het gebied van afval verder te kunnen realiseren is gewenst gedrag van medewerkers van cruciaal belang. De komende jaren werken wij aan meer bewustwording bij medewerkers voor het scheiden van afval. Dit doen we onder meer door aanpassingen in kantoorinrichting maar ook door awareness-campagnes onder medewerkers. In 2018 staat hiervoor "Afval 2.0" op het programma. Een onderdeel hiervan is het aanpassen van de pantry's zodat het voor de gebruikers ook duidelijker wordt wat er van hen wordt verwacht. Daarnaast onderzoeken we welke mogelijkheden er zijn om koffiebekers duurzaam af te voeren.

#### Vermindering van onze fysieke output

Door steeds meer processen te digitaliseren, werken wij aan minder fysieke output en dus vermindering van ons papierverbruik. Intern doen wij dit onder meer door:

- Papierarm te werken door invoering van het concept Slimmer Werken en door de inzet van digitale middelen.

- Narrow casting en intranet te gebruiken om nieuws met elkaar te delen.
- Eén envelop te gebruiken voor al onze merken.
- Onze papieren post te recylen.

Richting leden doen wij dit vooral door:

- Polissen steeds meer digitaal te verzenden.
- Ons vervangingsbeleid te wijzigen: pasjes voor verzekerden (plastic) vervangen na vijf jaar in plaats van drie jaar.
- Digitaal indienen van declaraties steeds eenvoudiger te maken door introductie van de VGZ app.

Output

	2016	2017	Resultaat
Fysieke output	63%	51,8%	
Digitale output	37%	48,2%	30,3%

Voor 2018 hebben we ons tot doel gesteld om minimaal 60% van onze fysieke output digitaal te versturen.

#### Duurzame huisvesting

VGZ heeft eind 2017 verspreid over het land vier locaties en een satellietkantoor (Alkmaar). We streven ernaar onze huisvesting verder te verduurzamen. Uitgangspunten daarbij zijn dat de huisvesting de werkprocessen optimaal ondersteunt en dat de huisvestingskosten marktconform zijn. We nemen concrete stappen om onze huisvesting nog efficiënter te maken. Zo sluiten we ons kantoor Gorinchem in 2018 en zijn veel van onze panden ingericht met duurzame materialen. Bij vervanging zijn duurzaamheidscriteria standaard opgenomen in het programma van eisen en het inkooptraject. Daardoor zijn in al onze panden al veel duurzame materialen aanwezig:

- Panden zijn voorzien van energiezuinige verlichting.
- Voor de harde vloerafwerking gebruiken we in onze kantoren in Arnhem en Eindhoven bamboe, een van de meest duurzame materialen voor harde vloerafwerking.
- Het tapijt in onze kantoren in Arnhem, Eindhoven, Alkmaar en Gorinchem is gemaakt van volledig gerecycled materiaal.
- Alle bureaus op het kantoor in Arnhem zijn gemaakt van bamboe.

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

#### Slimmer Werken

Om duurzame huisvesting te realiseren, implementeren we op alle locaties het concept Slimmer Werken. Hiermee faciliteren we onze medewerkers om onafhankelijk van tijd en/of plaats te werken.

Al in 2009 introduceerden we Slimmer Werken op ons Arnhemse kantoor. In 2017 ging de locatie in Eindhoven ook grotendeels over op het concept Slimmer Werken. In Arnhem en Eindhoven- onze twee grootste locaties - geldt inmiddels de werkpleknorm van 0,7 werkplek per FTE. Hierdoor realiseren wij 30% minder vierkante meter en werkpleken bij een gelijkblijvend aantal medewerkers.

## 11 Governance en risicomanagement

**Een integere bedrijfsvoering vinden we heel belangrijk.**

**Voor ons houdt dat met name in dat we wet- en regelgeving en brancheregulering naleven, een goed systeem voor risicomanagement hanteren en fraude actief helpen voorkomen en opsporen.**

### Statutaire organen

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

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

Naast de Ledenraad, de RvB en de RvC kennen we het managementcomité (MC), bestaande uit de RvB en de divisievoorzitters. Het MC richt zich op de uitvoering van de strategie en 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 overleg-

organen 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 kende tot 12 december 2017 vier commissies die het toezicht door de RvC op de RvB voorbereiden. Sinds 12 december zijn de Remuneratiecommissie en de Selectie- en benoemingscommissie geïntegreerd in een HR-commissie.

### Ledenraad

De Ledenraad heeft als statutaire taken en bevoegdheden de benoeming van de leden van de RvB en RvC en het nemen van besluiten over onder meer fusies en statutenwijzigingen. Ook het vaststellen van de jaarrekening is een taak van de Ledenraad. Daarnaast is het de taak van de raad om vanuit het ledenbelang de doelstellingen van de coöperatie te bewaken.

In 2017 bestond de Ledenraad uit 36 personen, verdeeld over vier regionale Raden van Advies. Gestreefd wordt 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. In het [verslag van de Ledenraad](#) is meer te lezen over de activiteiten van de Ledenraad.

NA 12-12-2017	Auditcommissie	Risicocommissie	HR-commissie	
VOOR 12-12-2017	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 beheersings- 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.

## 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. Deze beheerste bedrijfsvoering is integraal geborgd in de organisatie en in onze werkwijze. De kernpunten van deze borging worden hieronder toegelicht.

### Governance: 3-lines of defence

VGZ wil 'In Control' zijn. Dit doen wij door management-instrumenten en controls zodanig in te richten, dat wij daarmee strategische, tactische en operationele doelstellingen voorspelbaar en aantoonbaar realiseren. Voor de bedrijfsvoering betekent dit dat er op een eerlijke, betrouwbare, transparante en klantgerichte wijze wordt gewerkt. Het resultaat is een duurzaam beheerste bedrijfsvoering. VGZ heeft de verantwoordelijkheden ingericht volgens het 3-lines of defence model. Hiermee versterken we het risicomanagement en de risicocultuur van onze organisatie en zijn de verplichte sleutelfuncties georganiseerd.

### Risicomanagementsysteem

Ons risicomanagementsysteem is er op gericht risico's op strategisch, tactisch en operationeel niveau te identificeren en te beheersen.

Het risicomanagementsysteem is integraal onderdeel van de lijnorganisatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau. VGZ stimuleert een bedrijfscultuur, waarbij het management nut en noodzaak van risicomanagement en compliance inziet en uitdraagt naar de medewerkers.

Het bedrijfsonderdeel Risk, Compliance, Juridische en Veiligheidszaken (RCJV) levert de kaders voor het uitvoeren van risicoanalyses. In de Tactische risicoanalyse worden

Het '3-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		
<p><b>1<sup>ste</sup> line of defence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dagelijks managen van risico's conform VGZ richtlijnen</li> <li>Verantwoordelijk voor identificatie, reductie en rapportering van risico's als onderdeel van de dagelijkse operatie ('in control' zijn)</li> <li>Verantwoordelijk voor naleving van wet- en regelgeving</li> <li>Op dagelijkse basis beoordelen en managen van risico's</li> </ul>	<p><b>2<sup>nd</sup> line of defence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitor risicoprofielen en interne beheersing</li> <li>Monitor compliance met wet- en regelgeving</li> <li>Ontwikkelen en monitoren van beleid en richtlijnen VGZ</li> <li>Vraagbaak functie bij implementatie van VGZ beleid en omtrent wetgeving</li> <li>VGZ methodologie/modellen ontwikkelen en valideren</li> <li>Verantwoordelijk voor adequate invulling van de sleutelfuncties (risicomanagement, compliance en actuarieel)</li> <li>Vervullen van overige expertfuncties/wettelijke rollen</li> </ul>	<p><b>3<sup>rd</sup> line of defence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Continue, onafhankelijke en objectieve beoordeling van de effectiviteit van interne beheersing en governance</li> <li>Assurance geven dat het risk framework functioneert</li> <li>Verantwoordelijk voor de sleutelfunctie Audit</li> </ul>

3-Lines of Defence Model



de risico's vanuit de Proces risicoanalyses naar een hoger niveau (bedrijfsonderdeel) gebracht, waardoor beheersmaatregelen in samenhang worden bewaakt. Ook wordt in de risicobeheersing het aandeel van het betreffende bedrijfs onderdeel in de beheersing van een strategisch risico opgenomen. De strategische risico's zijn dynamisch en worden elk kwartaal beoordeeld en eventueel bijgesteld op basis van de inbreng van de bedrijfs onderdelen.

### In Control Statements

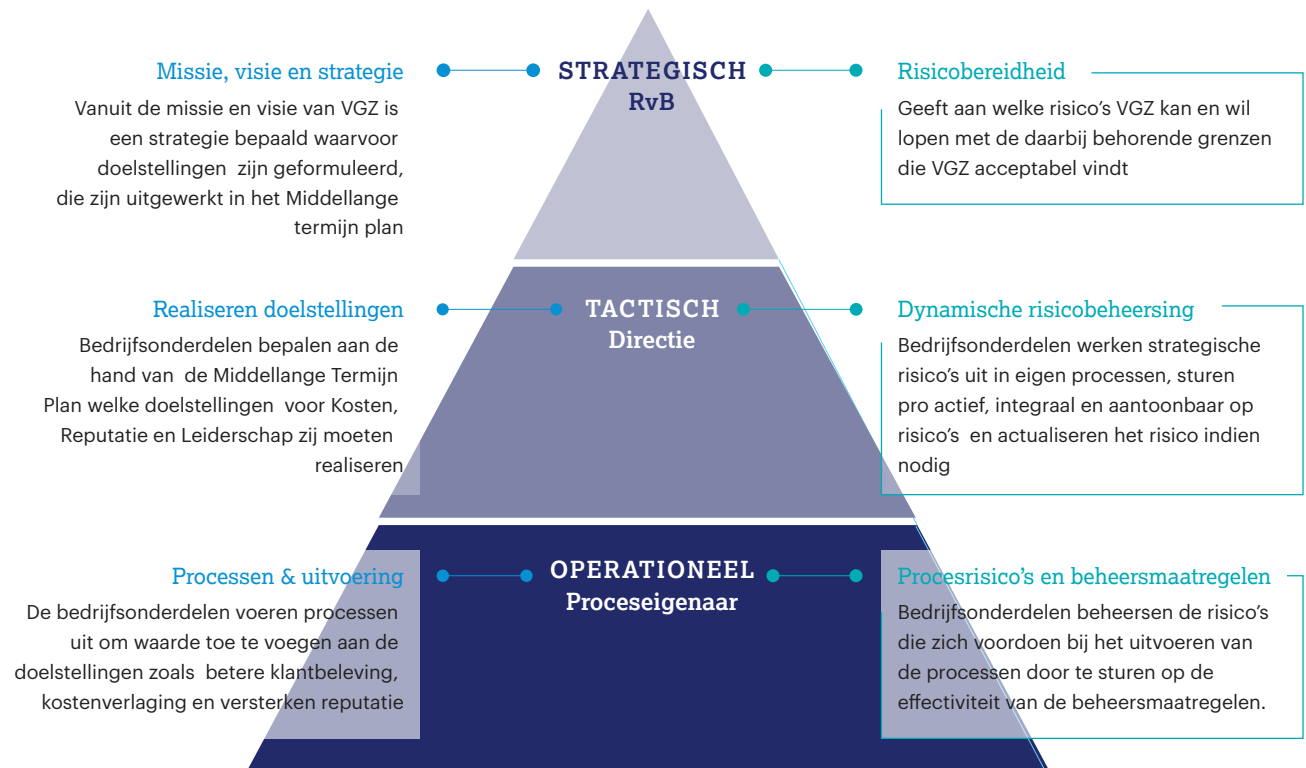
Ieder kwartaal geven alle eindverantwoordelijke managers en directeurs van de staf-, bedrijfs onderdelen en divisies een interne in control-verklaring af (ICS). Daarin leggen zij verantwoording af aan respectievelijk de divisievoorzitter en de RvB over de effectiviteit van de interne beheersing van hun organisatie-eenheid. Het In Control Statement (ICS) is een afgewogen oordeel over interne beheersingselementen, zoals:

- Governance van de organisatie;
- Risicomanagementsysteem;
- Compliant zijn aan wet- en regelgeving;
- Borging interne beheersing in processen en werkwijzen.

Op basis van het jaarbeeld van alle In Control Statements geeft de Raad van Bestuur een jaarlijkse verklaring over de interne beheersing af. Deze coöperatieve brede verklaring is opgenomen in [bijlage A](#).

### Risicobereidheid

Om onze [bedrijfsdoelstellingen](#) te halen zijn wij bereid om risico's te nemen. Hoeveel risico en welke grenzen we hanteren is beschreven in ons risicobereidheidsbeleid. De risicobereidheid hangt nauw samen met onze strategie en bestaat uit kwalitatieve en kwantitatieve statements. De statements (hieronder genoemd) staan in verbinding met het Middellange Termijn Plan (MTP) pijlers van VGZ, zijn de lagere kosten, verbeteren van reputatie en vergroten van leiderschap.



De statements zijn geconcretiseerd in operationele tolerantiegrenzen. Deze grenzen gebruiken wij om mee te sturen en te monitoren in de praktijk. Zij bieden de maximale waarden waarbinnen men kan handelen zonder voorgaande goedkeuring door directie of bestuur.

Dreigt bij besluitvorming of gedurende de uitvoering van werkzaamheden een overschrijding van de gestelde grenzen, dan is advies van Risk, Compliance, Juridische- & Veiligheidszaken verplicht. Overschrijdingen die geen positief advies krijgen worden voorgelegd aan de RvB.

#### Dynamische risicobeheersing

De omgeving van VGZ verandert voortdurend. Daarom is vanaf het tweede kwartaal van 2017 een wijziging doorgevoerd in de wijze waarop we risico's benaderen. Wij vinden het een logische stap dat risico's van strategisch niveau niet jaarlijks worden "vastgezet", maar dat deze vanuit management en directie frequent en gedurende het jaar worden geactualiseerd. De risico's zijn ingedeeld naar de volgende categorieën:

**Te vermijden risico's;** dit zijn interne risico's die inherent zijn aan het zijn van een verzekeraar. Deze risico's worden proactief gemanaged door het structureel beoordelen van de beheersmaatregelen. Zoals elk risico is het risico niet volledig weg te nemen, maar de strategie hierbij is het verminderen van het risico op een kostenefficiënte wijze.

**Middellange Termijn Plan risico's;** deze risico's zijn gerelateerd aan onze strategie en daarmee vrijwillig geaccepteerde risico's. Risico en rendement wordt hierbij afgewogen. Bij deze risico's ligt de focus op het verkleinen van de kans van optreden dan wel het verkleinen van de mogelijke impact.

Categorie	Risicobereidheidstatements
In Control	<p>VGZ wil niet dat bedrijfsonderdelen langer dan 1 kwartaal niet in control zijn</p> <p>VGZ wil een zichtbare learning loop in de interne beheersing/ groei in volwassenheid</p> <p>VGZ wil afwijkingen ten aanzien van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• financiële toezicht (Wft, Integriteit , Fraude)</li> <li>• bescherming van verzekerden (Wbp, AVG)</li> <li>• regulering van de zorgmarkt (Zvw, Wlz, Wmg, Mededingingswet).</li> </ul> <p>slechts in uitzonderlijke gevallen toestaan waarin het belang van verzekerden of de onuitvoerbaarheid van wet- en regelgeving op korte termijn prevaleert.</p>
Reputatie & Marktaandeel	<p>VGZ neemt bewust risico als wij hiermee consistent zijn in de uitvoering van strategie en/of corporate identity</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VGZ wil geen incidenten door bewuste fouten.</li> <li>• VGZ wil niet dat incidenten genegeerd, dan wel verzwegen worden.</li> </ul>
Kosten & Solvabiliteit	<p>VGZ wil een bewuste keuze maken ten aanzien van risico (kans en impact) versus rendement van scenario's en baseert zich hierbij op de uitvoering van een gedegen Asset Liability studie met een aantal duidelijke restricties.</p> <p>VGZ wil de kans op significant verlies op tegenpartijen zo laag mogelijk houden. We streven naar geen verlies echter door verschillende omstandigheden is dit niet altijd realistisch en daarom bewaken wij de toleranties in operationele normen</p> <p>VGZ wil de kans op significant verlies op operationeel risico zo laag mogelijk houden</p>

**Externe risico's;** dit zijn niet (direct) beïnvloedbare, van buiten de organisatie komende risico's. Denk hierbij aan macro-economische, politieke, demografische omstandigheden. Voor het beheersen van deze risico's is het de strategie om de impact van het risico te verkleinen.

Van de bovenstaande risico's hebben we in de onderstaande tabel vijf risico's met de grootste impact op de maatschappij en het grootste belang voor onze **stakeholders** uitgewerkt. Deze risico's zijn direct gerelateerd aan onze zorgkosten beheersing en aan de transparantie die wij onze leden

willen bieden. Naast deze risico's beschrijven we ook de ontwikkelingen op de financiële risico's (zie tabel financiële risico's) en geven we een korte toelichting op risico's met langere termijn impact. In 2016 beoordeelden wij de risico's 'Portfolio' en 'Informatievoorziening' als hoog. Het risico 'Informatievoorziening' is in 2017 geconcretiseerd onder het risico, Cybercrime, (zie in de tabel hieronder). Voor wat betreft het risico 'Portfolio' zien wij dit momenteel niet als risico met grote impact, aangezien we onze **portfoliestructuur** actief aan het vereenvoudigen zijn.

Risico's op strategisch niveau	Risico mitigerende maatregelen	Kans & Impact
<b>Doelwit Fraude (te vermijden)</b>		
<p>Fraude van leden, zorgaanbieders, medewerkers en leveranciers door opzettelijk regels te overtreden voor eigen financieel gewin door bijv. het indienen van valse nota's en tegenwerken van interne controles om betalingen te ontvangen waarop geen recht bestaat.</p>	<p>VGZ heeft een fraudebeleid. Er zijn kwaliteits- en fraudecontroles. We houden bij de ontwikkeling van producten en polisvoorwaarden rekening met fraudebestendigheid. Fraudesignalen worden actief opgevolgd. Deze signalen komen vanuit onze organisatie, van onze leden en van ketenpartners als Zorgverzekeraars Nederland, andere zorgverzekeraars en de NZa.</p> <p>Medewerkers worden gescreend, bij aanvang van de werkzaamheden en vervolgens elke drie jaar.</p> <p>In 2017 hebben we onze fraudedetectie versterkt door meer gebruik te maken van nieuwe data-analyse methoden.</p>	<p>In 2017 is in twee gevallen interne fraude vastgesteld voor een totaalbedrag van € 40.000,-. Dit heeft geleid tot beëindiging van de arbeidsovereenkomst en tot aangifte bij de politie.</p> <p>De kans op externe fraude is hoog, maar door sterke interne beheersing in lijn met onze risicobereidheid op 'In Control' reduceren wij dit risico. In 2017 is voor een totaalbedrag van 4,7 miljoen euro aan externe fraude vastgesteld. Bij de fraudeonderzoeken is daarnaast voor een totaalbedrag van 6,6 miljoen euro aan onrechtmatigheden vastgesteld. In deze gevallen is gebleken dat er geen sprake is van opzet (fraude).</p>
<b>Niet transparant zijn in uitingen omtrent eigen handelen (te vermijden)</b>		
<p>Niet transparant zijn over eigen handelen door bijvoorbeeld beperkte klantcommunicatie of onduidelijke polisvoorwaarden met als gevolg een verslechtering van onze reputatie bij leden en toezichthouders.</p>	<p>VGZ werkt actief aan het vergroten van de transparantie rondom haar verzekeringen. Ook is VGZ eind 2017 gestopt met de Goede Keuze polis (<b>budgetpolis</b>). Hierdoor is het merken- en productenportfolio van VGZ voor onze leden vereenvoudigd. Verder voldoen de websites van al onze merken aan de door de NZa gestelde eisen. We hebben een verbeterplan uitgevoerd voor de <b>telefonische informatieverstrekking</b>. De hertoetsing van NZa is met succes afgerond.</p> <p>VGZ verwacht in 2018 aanvullende maatregelen van de wetgever en/of toezichthouders om de transparantie verder te vergroten.</p>	<p>Transparantie komt terug in vrijwel alles wat VGZ doet: van de begrijpelijkheid van de polissen en de onderbouwing van de premieverschillen tot de wijze waarop we onze leden informeren via de websites en de telefonische dienstverlening. De maatschappelijke trend naar meer transparantie zette in 2017 door. De samenleving en toezichthouders vragen in toenemende mate om transparantie. VGZ heeft een groot marktaandeel en daarmee is de impact van ons handelen groot. Door het uitvoeren van het verbeterplan hebben we gestuurd op onze risicobereidheid op 'In Control' en daarmee de bescherming van onze klanten.</p>
<b>Onderhandelingspositie zorginkoop neemt af (Middellange TermijnPlan risico's)</b>		
<p>Als gevolg van fusies tussen zorgverleners, het garanderen van beschikbare zorg en veranderingen in de publieke opinie kan de onderhandelingspositie van VGZ voor het inkopen van zinnige zorg onder druk komen te staan, waardoor de zorgkosten onnodig stijgen en er in de nabije toekomst een hogere premie nodig is voor het afdekken van de zorgkosten.</p>	<p>Vanuit onze <b>Zinnige Zorg-filosofie</b> hebben we in 2017 nadrukkelijk de samenwerking gezocht met patiënten en het zorgveld. Hierbij hebben we de zorgverleners wederom zo vroeg mogelijk betrokken bij het maken van onze inkoopplannen. Hierbij hebben we lering getrokken uit de ervaringen die we in voorgaande jaren hebben opgedaan met de contractering van huisartsen.</p> <p>In 2017 zijn we actief bezig geweest met het opschalen van Good Practices van het ene ziekenhuis naar andere ziekenhuizen. Daarbij hebben we de zorgkosten verlaagd door strategische allianties aan te gaan met nieuwe ziekenhuizen en nieuwe GGZ-instellingen op het gebied van Zinnige Zorg, op basis van meerjarencontracten.</p>	<p>De kans op dit risico is hoog. In 2017 heeft dit risico zich vooral gemanifesteerd via de groeiende publieke druk op zorgverzekeraars, om de contractering van grote zorgaanbieders zoals ziekenhuizen af te ronden voor het bekend maken van de premie. Bij het manifesteren van dit risico is de impact hoog, omdat VGZ daarmee de relatieve stijging van de zorgkosten en de daarmee samenhangende premiestijging wil beperken als onderdeel van onze strategie.</p> <p>De balans tussen de risicobereidheid op kosten en reputatie en marktaandeel is bepalend geweest voor de keuzes die we maakten bij onderhandelingen en financieringen. Op de langere termijn willen we op grotere schaal de zorgkosten verlagen.</p>

Risico's op strategisch niveau	Risico mitigerende maatregelen	Kans & Impact
<b>Cybercrime (externe risico's)</b>		
<p>Als gevolg van gerichte of ongerichte cyberaanvallen op de informatiesystemen van VGZ kunnen systemen uitvallen of kunnen gegevens verminkt worden dan wel verloren gaan waardoor er kostbare hersteloperaties nodig zijn. Ook kan het leiden tot permanent verlies van gegevens met een verlies van verzekerden/ marktaandeel tot gevolg.</p>	<p>VGZ hecht belang aan continue beschikbaarheid van digitale gegevensverwerking. We hebben cybersecurity maatregelen getroffen die de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de gegevensverwerking borgen. Testwerkzaamheden moeten de werking hiervan structureel aantonen. Zo voert VGZ, al dan niet samen met onafhankelijke derden, penetratietesten, kwetsbaarhedenonderzoeken, uitwijktesten en self-assessments uit. Ook wordt er continu geïnvesteerd in het creëren van het informatiebeveiligingsbewustzijn van onze medewerkers.</p>	<p>De kans op cyberbedreigingen van buitenaf neemt toe als gevolg van toenemende digitale dienstverlening via internettoepassingen, digitalisering van processen en de onderlinge afhankelijkheid van systemen. Bovendien worden aanvallen in toenemende mate complexer. De impact van cybersecurity risico's is als groot beoordeeld gezien onze afhankelijkheid van geautomatiseerde informatieverwerking. Voor de beheersing van dit risico geldt de risicobereidheid op kosten en In Control. We willen geen grote operationele verliezen leiden door Cybercrime én we willen de gegevens van onze verzekerden beschermen tegen dit type van criminaliteit. We zien het beheersen van dit risico als een wedloop met cybercriminelen; we actualiseren onze maatregelen voortdurend om de impact zoveel mogelijk te beperken. Het risico wordt daarmee gereduceerd naar midden.</p>
<b>Binnen politiek klimaat niet in staat meerwaarde / maatschappelijk verantwoordelijkheid aan te tonen (externe risico's)</b>		
<p>Een belangrijk risico voor VGZ blijft het risico van het wegvallen van draagvlak voor het stelsel. Om dit te voorkomen moet VGZ in staat zijn om haar meerwaarde en maatschappelijke verantwoordelijkheid aan te tonen.</p>	<p>Onze 'licence to operate' is enerzijds gebaseerd op het vermogen om de zorgkosten beheersbaar te maken (dit doen we met onze 'Zinnige Zorg'-strategie) en anderzijds door onze dienstverlening te verbeteren en te zorgen voor tevreden leden.</p> <p>Met deze twee strategieën geven wij invulling aan onze maatschappelijke rol als zorgverzekeraar. Daarnaast onderhoudt VGZ onder andere via de afdeling Corporate Affairs relaties met maatschappelijke externe stakeholders en probeert het met goed woordvoerderschap het coöperatieve en maatschappelijk verantwoorde profiel consequent uit te dragen. Dit risico is daarmee in 2017 beheerst geweest. Desondanks is dit risico slechts deels te beheersen vanwege de beperkte beïnvloedbaarheid.</p>	<p>De impact van een stelselwijziging kan op VGZ heel groot zijn. De kans daarop is het grootst wanneer de politieke voorkeur van de Nederlandse bevolking wijzigt. De uitkomst van verkiezingen in 2017 en de daaropvolgende kabinetsformatie zorgden vooralsnog voor stabiliteit. Hoewel het huidige, nieuwe kabinet het stelsel steunt, bleek in 2017 dat er toch blijvend discussie is in de media over het zorgstelsel onder meer over de kloonpolissen, het eigen risico, publicaties van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving en de groei van niet-gecontracteerde zorg in V&amp;V en GGZ. De kans dat dit risico zich voordoet blijft vooralsnog hoog. Door de effectiviteit van onze strategie aan te tonen willen wij de kans op het manifesteren van dit risico beperken en gelden onze risicobereidheid op reputatie en marktaandeel als leidend.</p>

### Own Risk and Solvency Assessment

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

van de ORSA scenario's is vastgesteld, dat we in vrijwel alle voorkomende scenario's in staat zijn te voldoen aan de minimum solvabiliteitsnorm van de toezichthouder (SCR-ratio = 100%). Dit betekent wel dat in 2018 en 2019 in die scenario's een kostendekkende premie moet worden gehanteerd i.p.v. teruggave van solvabiliteitssurplus in de premie. Door deze managementactie op coöperatie niveau zijn ook de onderliggende entiteiten, na onderlinge agiomutaties, bij

alle voorkomende scenario's in staat om te voldoen aan de minimum solvabiliteitsnorm van de toezichthouder (SCR-ratio = 100%).

De financiële risico's en onzekerheden die van invloed zijn op de betrouwbaarheid van de interne en externe verslaglegging heeft VGZ opgenomen in de [jaarrekening](#).

## De financiële risico's van VGZ zijn:

Financiële risico's	Risico mitigerende maatregelen	Kans & Impact
<p><b>Solvabiliteitsrisico</b></p> <p>Het solvabiliteitsrisico is het risico dat onze financiële reserves beneden een kritische grens (100%) komen waardoor een financieel herstelplan moet worden uitgevoerd.</p>	<p>VGZ voert zoals hiervoor vermeld tenminste jaarlijks een ORSA uit. Door het vaststellen en sturen op een doelsolvabiliteit wordt het risico op het moeten nemen van aanvullende maatregelen in het kader van een herstelplan verkleind. De doelsolvabiliteit van VGZ is bepaald op 130%, met een bandbreedte van plus en min 10%punt. De <b>doelsolvabiliteit</b> is mede bepaald op basis van het Eigen Kapitaal Model en de risicobereidheid.</p> <p>De verwachte solvabiliteitsontwikkeling over een meerjaarsperiode wordt betrokken in de jaarlijkse premiestelling. Daarnaast zijn er middels het kapitaalbeleid een aantal maatregelen in kaart gebracht die tussentijds kunnen worden aangewend om de solvabiliteit (van de onderliggende entiteiten) bij te sturen.</p>	<p>De ORSA gaat zoals vermeld uit van extreme maar realistische scenario's. De gehanteerde impact wordt bij onderstaande financiële risico's benoemd.</p> <p>In 2017 is de solvabiliteit van VGZ gedaald van 149% naar 141%. Deze daling valt binnen de veronderstelde risico's in het kader van de ORSA en geeft daarmee geen aanleiding om een gewijzigd risicoprofiel te veronderstellen.</p>
<p><b>Verzekeringstechnisch risico</b></p> <p>Dit risico betreft de kans op afwijkingen van de inschattingen van inkomsten (verzekeringspremie, vereveningsbijdrage en bijdrage uit eigen risico) en uitgaven (zorgkosten en beheerkosten) uit hoofde van de verzekeringsactiviteiten van VGZ.</p> <p>Het verzekeringstechnisch risico bestaat uit een aantal onderdelen waarvan het premierisico (betreft het eerste verzekeringsjaar na vaststelling van de premie) en het reserverisico (betreft de afwikkeling van zorgkosten) de voornaamste zijn.</p>	<p>In het zorginkoopproces wordt op basis van het zorgbeleid zorg ingekocht en een inschatting van de zorgkosten gemaakt. Hierbij zijn o.a. de historische kosten, de verwachte zorgkostenontwikkeling, de eigen zorginkoopdoelstellingen en de contractvorm bepalend voor de ingeschatte omvang van de zorgkosten en de mate waarin deze beheerst kunnen worden. Ieder kwartaal wordt per jaarlaag en per (groep van) zorgsoort(en) de best estimate zorgkostenprognose bepaald.</p> <p>De vereveningsbijdrage wordt door ZiNL bepaald op basis van een aantal verzekeringskenmerken, die gebaseerd zijn op bijvoorbeeld leeftijd, geslacht en regio en mede gebaseerd zijn op de zorgkosten van de verzekerden. De werking van het vereveningssysteem mitigeert daarmee het verzekeringstechnisch risico. De verwachte (best estimate) vereveningsbijdrage wordt net als de zorgkostenprognose ieder kwartaal per jaarlaag bepaald.</p> <p>Bij de best estimates worden risicoanalyses gemaakt die, net als de geconstateerde wijzigingen, sturingsinformatie aan de organisatie verschaffen.</p>	<p>Er is een grote kans op kleine wijzigingen in de prognose van de zorgkosten en de vereveningsbijdrage. Dit is inherent aan de declaratiesnelheid en de frequentie van updates over de vereveningsbijdrage vanuit ZiNL. De onzekerheid over de vereveningsbijdrage kan van jaar tot jaar verschillen en is afhankelijk van de mate van neutraliteit op vereveningskenmerken.</p> <p>Er is een kleine kans op grote wijzigingen in de prognoses. In de <b>ORSA</b> wordt bijvoorbeeld uitgegaan van een kleine kans op te laag ingeschatte zorgkosten van 300 miljoen euro en een te hoog ingeschatte vereveningsbijdrage van 90 miljoen euro.</p> <p>In 2017 zijn de zorgkosten op totaalniveau in lijn met de aan het begin van 2017 gemaakte inschattingen, inclusief verzekerdenmutatie, uitgekomen. De schatting van de vereveningsbijdrage op jaarlaag 2016 is ruim 100 miljoen euro te hoog. Dit is overigens een afwijking die in dezelfde mate bij andere zorgverzekeraars is opgetreden.</p>

Financiële risico's	Risico mitigerende maatregelen	Kans & Impact
<b>Tegenpartij risico</b>		
<p>Het tegenpartijrisico bestaat voor VGZ uit de liquiditeitspositie, premiedebiteuren en uit openstaande voorschotten bij zorginstellingen en enkele andere tegenpartijen.</p>	<p>VGZ heeft interne grenzen gesteld voor de vorderingspositie op zorginstellingen die niet, zonder risicoafweging, overschreden mogen worden. Het beleid van VGZ is erop gericht om vorderingsposities te voorkomen, onder meer door grenzen te stellen aan voorschotten en financiering. Een belangrijke uitgangspunt daarbij is het verrekenrecht (het mogen verrekenen van declaraties met uitstaande vorderingen) dat zorgverzekeraars hebben.</p> <p>VGZ monitort het risicoprofiel van zorginstellingen, daarbij wordt naast financieel risico bijvoorbeeld ook rekening gehouden met zorgplicht. Het risicoprofiel wordt betrokken bij besluitvorming en beheer van de vorderingspositie.</p>	<p>Het tegenpartijrisico op banken wordt als zeer klein ingeschat, maar met een potentieel grote impact. Het risico dat een vordering op een (of een aantal) van de zorginstellingen niet volledig geïnd kan worden is aanwezig. De verwachte impact daarvan is beperkt.</p> <p>In de ORSA is uitgegaan van een verlies door oninbare vorderingen op zorginstellingen van 15 miljoen en van een verlies door afstempeling van tegoeden bij banken van 100 miljoen.</p>
<b>Liquiditeitsrisico</b>		
<p>Het liquiditeitsrisico (kasstroomrisico) is het risico dat we op enig moment niet over voldoende liquide middelen beschikken om aan onze financiële verplichtingen te voldoen, zoals bijvoorbeeld het uitbetalen van declaraties van verzekeren en zorginstellingen. VGZ beschouwt het liquiditeitsrisico niet als een strategisch risico, doordat we via onze maandelijks premie-inkomsten en verveningsbijdrage vrijwel altijd over voldoende liquiditeit beschikken.</p>	<p>Om liquiditeitstekorten te voorkomen stellen we elke maand een liquiditeitsprognose op, waarin we op basis van binnengekomen declaraties, historische patronen en ontwikkelingen in de markt zo nauwkeurig mogelijk voorspellen hoeveel liquide middelen we nodig hebben. Er wordt een liquiditeitsbuffer aangehouden om schokken op te kunnen vangen en daarnaast kan een kredietfaciliteit worden aangesproken of kunnen beleggingen liquide gemaakt worden.</p> <p>De beheersing richt zich ook op het voorkomen van een te hoge omvang van de liquiditeiten om het tegenpartijrisico op banktegoeden zo laag mogelijk te houden.</p>	<p>Uit oogpunt van risicobeheersing en verwacht rendement is een groot deel van ons vermogen belegd. Als we onverwacht extra liquiditeit nodig hebben, bestaat de kans dat we onkosten moeten maken door verkoop van beleggingen of het gebruik maken van een kredietfaciliteit.</p> <p>In 2017 is geen aanvullende sturing op grond van een verwacht tijdelijk liquiditeitstekort nodig geweest.</p>
<b>Marktrisico</b>		
<p>Het marktrisico is het risico dat VGZ verliezen lijdt op beleggingen en verplichtingen als gevolg van veranderingen in bijvoorbeeld rente, kredietwaardigheid, beurs- en valutakoersen.</p>	<p>Het uitgangspunt van ons beleggingsbeleid is primair het in stand houden van ons vermogen. VGZ voert daarom een voorzichtig beleggingsbeleid. We accepteren marktrisico om op de lange termijn rendement te kunnen halen. De samenstelling van de beleggingsportefeuille wordt gebaseerd op periodiek uitgevoerde ALM-studies en portefeuille-optimalisaties.</p> <p>In 2017 was een deel van het neerwaarts risico op de aandelenbeleggingen afgedekt middels een put-optie. Het valutarisico is grotendeels afgedekt. Het renterisico, zijnde het risico dat bij een rentewijziging de waardeontwikkeling van de vastrentende waarden anders is dan de waardeontwikkeling van de verplichtingen, is bij VGZ beperkt. Voor de beleggingen in obligaties worden eisen gesteld aan de gemiddelde kredietwaardigheid. Overall zijn eisen gesteld ten aanzien van de spreiding van de portefeuille.</p>	<p>Er is op korte termijn een aanzienlijke kans op waardedalingen. Op langere termijn is de kans op vermogensverlies beperkter.</p> <p>In de ORSA is uitgegaan van een waardedaling van aandelen van 30% en van vastrentende waarden van iets meer dan 2%. Dit komt overeen met een veronderstelde waardedaling van de beleggingen met ongeveer 140 miljoen euro.</p>

## Compliance & Integriteit

VGZ werkt op een eerlijke, betrouwbare, transparante en klantgerichte wijze. Daarbij verwachten wij dat iedereen in onze organisatie integer handelt en zich houdt aan beleid, gedragscodes en procedures. Zo ook aan wettelijke bepalingen en de regels die worden opgelegd door toezichthoudende instanties.

De risicobewuste cultuur stimuleren we in de dagelijkse bedrijfsvoering door verschillende 'soft controls', zoals het bevorderen van kennis en bewustzijn door onder meer berichtgeving op het intranet en een introductiedag voor

nieuwe medewerkers. Daarnaast hebben alle leidinggevendenden, klantcontactmedewerkers en andere medewerkers met gevoelige functies in overeenstemming met de Wft (artikel 3.17b) de eed of belofte omtrent integriteit afgelegd. Verder besteden we regelmatig aandacht aan risicomanagement, privacy en is er een verplichte e-learning voor integriteit.

We hebben beleidsmaatregelen uitgewerkt in gedragscodes, reglementen en protocollen. VGZ kent de volgende regelingen om de integriteit te waarborgen:

Jaarlijks voert VGZ een systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA) uit. Aan de hand van scenario's, inclusief geleerde lessen uit eerdere integriteitsschendingen, analyseren en beoordelen we de beheersing van integriteitsrisico's.

Zo zijn er in lijn met de bevindingen verbeteringen aangebracht in de formulering en uitvoering van een aantal beheersmaatregelen op het gebied van fraudebeheersing. In 2017 is vastgesteld dat de risicoscenario's worden beheerst en dat de risicobereidheid op het integriteitsrisico niet is overschreden. In het eerste kwartaal van 2018 wordt de volgende SIRA uitgevoerd.

Beleidsmaatregelen om het risico op corruptie en omkoping te beheersen zijn uitgewerkt in de Gedragscode VGZ en een aantal reglementen en protocollen. De beheersing hiervan vindt plaats door medewerkers op de hoogte te brengen van de geldende gedragsregels, afhandelingsprocedures, verantwoordelijkheden en eventuele sancties via arbeidscontracten. De naleving van gedragscodes wordt gemonitord door RCJV. Incidentafhandeling in deze categorie vindt plaats door de Concern Compliance Officer en Veiligheidszaken. In de SIRA van 2017 zijn specifieke risicoscenario's voor corruptie en omkoping geanalyseerd. Daarbij is vastgesteld dat de risicoscenario's op het gebied van corruptie en omkoping worden beheerst.

## Incidentmanagement

Het kan voorkomen dat, ondanks een goed functionerend beheersingssysteem, zich een incident voordoet. Onder een incident verstaat VGZ alle gedragingen van de onderneming of haar medewerkers of externe gebeurtenissen die een ernstig gevaar kunnen vormen voor de beheerste en integere bedrijfsvoering door VGZ. Hieronder vallen zowel operationele als integriteitsrisico's. Indien incidenten optreden,

### Inhoud regeling op hoofdlijnen

<b>Gedragscode VGZ</b>	Algemene, overkoepelende gedragscode met een link naar alle andere codes die VGZ hanteert. Regelt o.a. omgangsvormen, gebruik faciliteiten, geheimhouding, aannemen geschenken en uitnodigingen, nevenfuncties, gebruik social media en nadere toelichting over de naleving van deze code.
<b>Sanctiereglement VGZ</b>	Geeft weer hoe met overtreding van de verschillende afzonderlijke regelingen wordt omgegaan.
<b>Gedragscode privé-beleggingen</b>	Regels en richtlijnen ter voorkoming van (schijn van) verstrengeling van belangen van VGZ en privébelangen van medewerkers, ter vermijding van gebruik of verspreiding van koersgevoelige of andere vertrouwelijke marktinformatie c.q. van misbruik en oneigenlijk gebruik van bij VGZ voorhanden vertrouwelijke informatie en ter voorkoming van koersmanipulatie en andere misleidende handelingen.
<b>Regeling Screening personeel VGZ</b>	Geeft kaders voor de screening van personeel werkzaam in dienst van of als ingehuurde kracht voor VGZ.
<b>Regeling melding vermoeden misstanden</b>	Deze regeling beschrijft de bescherming die melders (klokkenluiders) krijgen, evenals de wijze waarop een melding kan worden gedaan en de opvolging die daaraan wordt gegeven. Bepalingen uit de protocollen vertrouwenspersoon integriteit kunnen geïntegreerd worden.
<b>Regeling bescherming tegen ongewenst gedrag VGZ</b>	Deze regeling beschrijft hoe we ongewenst gedrag tegengaan en hoe incidenten omtrent ongewenst gedrag worden behandeld (proces) met daarbij de verschillende rollen en verantwoordelijkheden binnen dit proces.

worden deze geregistreerd en worden direct beperkende en corrigerende maatregelen getroffen. Op basis van de lessons learned uit incidenten treffen wij preventieve maatregelen om herhaling in de toekomst te voorkomen. Bij de afwikkeling van een incident hoort een actieplan en een deugdelijke oorzaak-analyse. Hierbij geldt dat relevante incidenten gemeld worden bij onze toezichthouders.

Een belangrijk aspect van incidentmanagement is het in stand houden van een beheerste bedrijfsvoering, waarin we leren van operationele fouten. Zo kunnen we operationele risico's terugdringen. Om inzicht in deze risico's te krijgen, gebruikt VGZ een *Loss Database*. In deze database worden de fouten en de financiële impact ervan vastgelegd. Deze verkregen informatie gebruikt VGZ om procesverbeteringen door te voeren.

In 2017 zijn 87 nieuwe incidenten geregistreerd in de database. Het resultaat dat te relateren is aan het operationeel risico is in dit jaar uitgekomen op 18,6 miljoen euro (negatief resultaat). In 2016 was dit 17,6 miljoen euro. Dit betreft het totaal bij RCJV gemelde schades (operationele losses).

### **Privacy en bescherming klantgegevens**

VGZ verwerkt bijzondere persoonsgegevens voor het uitvoeren van de Zorgverzekeringswet. De verwerking van (bijzondere) persoonsgegevens vindt plaats binnen de geldende privacywetgeving. VGZ implementeert momenteel aanvullende maatregelen om compliant te zijn aan de Europese wetgeving die de Wet bescherming persoonsgegevens in mei 2018 gaat vervangen. Belangrijke trends die VGZ waarneemt in relatie tot privacy zijn een toename aan dreigingen op het gebied van cybercrime, snelle technologische ontwikkelingen en het toenemende belang van bewuste medewerkers.

Het belang van bewuste medewerkers is gelegen in enerzijds het beschikken over voldoende kennis en anderzijds

het vertonen van het gewenste gedrag. Door de investeringen in bewustzijn-campagnes zien we een positieve ontwikkeling in verschillende meetresultaten. Ook valt op te merken dat er meer bekendheid is met de plicht om datalekken te melden. Dit heeft geresulteerd in een toename van 10 meldingen in 2016, naar 33 in 2017. De oorzaken van de datalekmeldingen zijn vergelijkbaar met voorgaand jaar: allemaal menselijke fouten. Er is geen sprake geweest van doorbreking van de technische beveiligingsmaatregelen.

Het afhandelen van privacy klachten gebeurt binnen het bedrijfsonderdeel Ledenservice & Klachtenmanagement of door de Functionaris Gegevensbescherming (RCJV). Klachtenmanagement handelt vooral de meer reguliere klachten af, zoals klachten op het gebied van het verwijderen en aanpassen van gegevens. De Functionaris Gegevensbescherming handelt de complexere klachten af. Denk hierbij aan klachten die meerdere individuen raken, of klachten die gaan over leveranciers of de beveiliging van privacygevoelige informatie. In 2016 werden 6 klachten als gegrond beschouwd. In 2017 zijn dit er 8. Er lijkt geen specifieke reden te zijn voor de stijging van het aantal klachten.

### **Continu verbeteren**

Wij verbeteren onze processen voortdurend door de VGZ werkwijze. De VGZ werkwijze bevordert de dialoog over de performance en het continu verbeteren van processen. Het risicomangementproces verbetert ook continue, zodat de interne beheersing steeds sterker verankerd is in onze bedrijfsvoering. Zo is het sturen op risico's van strategisch niveau dynamischer gemaakt waardoor VGZ sneller kan inspelen op interne en externe ontwikkelingen. Van 2014 tot en met 2017 ontwikkelde VGZ het risicomangementproces naar een duurzame fase aan de hand van het in 2014 ontwikkelde groeimodel 'In Control'. In deze duurzame fase opereren de organisatie-eenheden proactief op het gebied van risicomangement en compliance, waarbij management

en directie pro actief, integraal en aantoonbaar sturen op risico's en het bedrijfsonderdeel RCJV monitort en adviseert op strategische-, keten- en tactische risico's. Eind 2017 is de eindnorm voor de duurzame fase niet volledig behaald. Om de duurzame fase te borgen is een progressieve norm gesteld die voor de jaren 2018 en 2019 elk halfjaar wordt gemeten en gerapporteerd aan de RvB.

### **Vooruitblik**

Naast de risico's die scherp te definiëren zijn voor wat betreft kans en/of impact ziet VGZ ook een aantal risico's op de middellange termijn die nog niet goed in omvang te duiden zijn. Deze risico's zijn wellicht kansen voor VGZ. In 2017 onderkenden we twee ontwikkelingen die we nauwlettend volgen, namelijk het achterlopen op ontwikkelingen in nieuwe bedrijfsmodellen als gevolg van Fintech en de financiering van zorgaanbieders door technologiebedrijven.

### **Technologieconcerns financieren zorgaanbieders**

Financiering van zorgverleners vindt primair plaats via banken en bevoorschotting door verzekeraars. Alternatieve vormen van financiering ontstaan door investeringen van grote technologieconcerns in zorgverleners. Deze investeringen hebben uiteindelijk een rendementsdoelstelling. Technologie maakt de toegang tot privacygevoelige patiëntgegevens door technologieconcerns mogelijk en kan een zorgverlener afhankelijk maken van één leverancier, wat mogelijk op termijn een opdrijvend effect heeft voor de zorgkosten.

### **Nieuwe bedrijfsmodellen als gevolg van Fintech ontwikkelingen**

In de financiële dienstverlening ontstaan in een snel tempo nieuwe vormen van verzekeren, door ontwikkelingen zoals BlockChain en Smartcontracts en het automatiseren van administratieve handelingen door robotisering. VGZ onderkent deze ontwikkelingen en is gestart met gerichte onderzoeken om de mogelijkheden hiervan te verkennen.



## Bijlage A Verklaring interne beheersing

Coöperatie VGZ is een organisatie 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 Raad van Bestuur 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 Governance voor een uitgebreide toelichting).

VGZ heeft een gestructureerd proces van oplevering van interne In Control Statements. Daarnaast wordt elk kwartaal het risicobeheersings- en controlesysteem per bedrijfs-onderdeel getoetst tegen een vaste norm (cijfer voor interne beheersing). De In Control Statements en de cijfers voor interne beheersing worden elk kwartaal beoordeeld door de Raad van Bestuur in overleg met het Management Committee van VGZ.

De Raad van Bestuur is er naar beste weten van overtuigd dat er in 2017 een adequaat risicobeheersings- en controlesysteem is ingericht en dat deze op aantoonbare wijze is uitgevoerd. In 2017 zijn maatregelen getroffen om, de bij de Raad van Bestuur bekende, onzekerheden adequaat te beheersen. De Raad van Bestuur is er van overtuigd dat de huidige inrichting van het risicobeheersings- en controlesysteem passend is.

Arnhem, 21 februari 2018

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

## Bijlage B Verklaring over niet-financiële informatie

Naar ons oordeel wordt met de reguliere rapportage in dit Maatschappelijke Jaarverslag (o.a. conform GRI) ook voldaan aan de vereisten in het kader van de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote ondernemingen en groepen (PbEU 2014, L 330) (Besluit bekendmaking niet-financiële informatie).

### Relevantie van aspecten

Hoewel we op alle terreinen onze verantwoordelijkheid nemen, zijn voor VGZ, als zorgverzekeraar in Nederland, de verplicht te rapporteren onderdelen in grote mate vanzelfsprekend (o.a. door wet- en regelgeving) en op basis daarvan minder relevant om nader toe te lichten. De informatiebehoefte van stakeholders is in kaart gebracht en alle materiele onderwerpen zijn toegelicht in dit jaarverslag of overzichtelijk gepresenteerd in een **tabel** die aangeeft waar welke informatie te vinden is.

Vanuit materialiteitsoogpunt is milieu van beperkt belang als zorgverzekeraar; we hebben namelijk geen bijzonder vervuilende activiteiten of processen, zijn geen grootverbruiker van grondstoffen en in de keten bestaat geen aanleiding om te veronderstellen dat er sprake is van grote milieubelasting. Aspecten op het gebied van mensenrechten zijn eveneens niet materieel; VGZ is alleen in Nederland gevestigd en betreft haar producten en diensten van Nederlandse organisaties. De personele en sociale aangelegenheden zijn vanwege dezelfde reden ook van minder belang; zorg voor het personeel is standaard (en ook wettelijk geregeld). Als we corruptie en omkoping eng definiëren (als het letterlijk ‘afkopen/omkopen’ van mensen), is dit terrein niet materieel. In een bredere context speelt dit wel als we het als integriteit of fraudebeheersing betitelen. Vanwege het beperkte materiële belang kennen we, naast beleid en de reguliere sturing via de lijn hierop, geen specifieke zorgvuldigheidsprocedures.

### Bedrijfsmodel

Het bedrijfsmodel is beschreven in het hoofdstuk Profiel, onder **Waardecreeatie**.

### Het beleid, de resultaten en de niet-financiële PI's

Het beleid alsmede de resultaten van dit beleid, al dan niet in PI's verwoord, vormt een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering en is dus integraal opgenomen in dit maatschappelijk jaarverslag en op onze website:

Onderwerp met beleid, maatregelen en resultaten/PI's	Waar te vinden?	PI
milieu-aangelegenheden	Hoofdstuk <b>maatschappij, milieu</b>	CO2 reductie
Sociale en personeelsaangelegenheden en eerbiediging van mensenrechten	Hoofdstuk <b>governance</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>integriteit</b></li> </ul> Hoofdstuk <b>medewerkers</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>cao en sociaal plan</b></li> <li>• <b>arbeidsomstandigheden en vitaliteit</b></li> <li>• <b>ontwikkeling van medewerkers</b></li> <li>• <b>vrouwen aan de top</b></li> <li>• <b>medewerkersonderzoek en ziekteverzuim</b></li> <li>• <b>beleving strategie</b></li> </ul>	eNPS S-Ray Ziekteverzuim
Bestrijding van corruptie en omkoping, integriteit en fraudebeheersing	Hoofdstuk <b>governance</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>integriteit en fraudebeheersing</b></li> <li>• <b>risicobereidheid</b></li> </ul>	Vastgestelde fraude

Daarnaast selecteren we in ons **beleggingsbeleid** de portefeuilles die milieu, mensenrechten en arbeidsrechten (conform ILO) respecteren.

Op corporate niveau hanteert VGZ daarnaast de volgende niet-financiële pi's die minimaal elk kwartaal besproken worden door de RvB: aantal **Good Practices**, **Klanttevredenheid**, **Reputatie**, % first time right en aantal behaalde SLA-afspraken. Ten opzichte van voorgaand jaar zijn het beleid en de zorgvuldigheidsprocedures niet materieel gewijzigd.

### Risico's

Er zijn en worden – in de huidige context van VGZ – geen omstandigheden (voorzien) die een zodanig effect hebben dat ze een materieel danwel relevant risico vormen voor de onderwerpen in de voorgaande paragraaf (beleid en resultaten). VGZ heeft relatief gezien een zeer beperkte milieu-impact en kent ten aanzien van sociale en personeelsaangelegenheden en mensenrechten geen materiele issues. Het onderwerp dat op de maatschappij de grootste impact heeft is de ‘bestrijding van corruptie en omkoping’. Door integriteitsincidenten, zowel intern als extern, wordt geld van de maatschappij niet aangewend voor het verlenen van zorg. Dit risico ondervangen we zoveel mogelijk via een pakket aan beheersmaatregelen en managementaandacht voor integriteit, onder andere in de kwartaalrapportages die binnen de RvB en de RvC besproken worden. Meer over het algemene risicomanagement en de belangrijkste risico's staat in het hoofdstuk **governance**.

## Bijlage C Naleven van wet- en regelgeving en brancheregulering

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

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

De relevante wet- en regelgeving voor VGZ omvat ook brancheregulering. Als lid van Zorgverzekeraars Nederland conformeren wij ons aan deze regulering. In 2017 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 planmatige wijze verbeteringen door. Hieronder gaan we in op de volgende voor VGZ geldende regelingen:

- Wet normering topinkomens (Wnt).
- Corporate Governance Code.
- Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap van ZN.
- Code voor Coöperatieve Ondernemingen van de NCR.
- Gedragscode Verwerking Persoonsgegevens Zorgverzekeraars.
- Code Duurzaam Beleggen van het Verbond van Verzekeraars.

### Wet normering topinkomens (Wnt)

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

### VGZ Corporate Governance Code

VGZ volgt de Nederlandse Corporate Governance Code. Op onze [corporate website](#) lichten we toe op welke punten wij afwijken.

### Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap

Als VGZ onderschrijven wij de basiswaarden en gedragsregels uit de Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap en onderstrepen we het streven om deze basiswaarden en gedragsregels zo juist en volledig mogelijk naar letter en geest na te leven. Deze code geeft aan hoe een zorgverzekeraar invulling moet geven aan zijn rol en intenties en daarmee aan de belangen van de stakeholders, zoals leden en zorgaanbieders.

### Code voor Coöperatieve Ondernemingen (NCR)

Wij profileren ons nadrukkelijk als coöperatieve onderneming. Daarom zijn wij lid van de Nationale Coöperatieve Raad (NCR). De NCR is een vereniging van coöperatieve ondernemingen die actief is in onder meer de financiële dienstverlening en het verzekeringswezen. We monitoren via zelfonderzoek de toepassing van de principes. Daarbij kwam vast te staan dat we voldoen aan de belangrijkste bepalingen van de NCR-code. Op onze [corporate website](#) is te zien op welke punten wij afwijken.

### Gedragscode verwerking persoonsgegevens zorgverzekeraars

VGZ conformeert zich aan de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp). De Gedragscode 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 persoonsgegevens plaatsvindt.

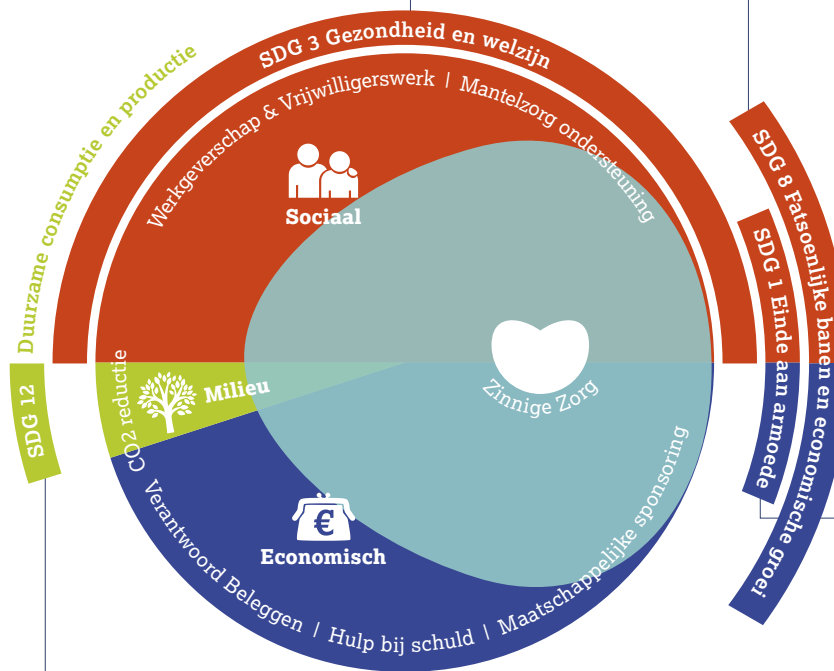
## Bijlage D Bijdrage aan Sustainable Development Goals



### Op SDG 3: Gezondheid en welzijn

- Zorg voor een universele ziekteverzekering, waardoor toegang tot gelijkwaardige zorg voor alle klanten gewaarborgd is. (acceptatie van iedereen voor de basisverzekering)
- Betaalbaarheid van toegang tot zorg via innovatieve Zinnige Zorg initiatieven en het landelijk promoten daarvan, beschikbaarheid van dure medicijnen bevorderen.
- Toegang via diverse kanalen (telefonisch, schriftelijk, via app social media), zodat de zorgverzekering voor iedereen bereikbaar is. Declaraties kunnen eenvoudig via een app worden ingediend. Voor laaggeletterden ondersteunen we de communicatie vaak visueel door bijvoorbeeld animaties.
- Promoten van vitaliteit en welzijn van medewerkers, o.a. via een stimulerende kantooromgeving.
- Beleggen volgens ESG-criteria. (mensenrechten)

### PRIMAIR



### Op SDG 8: Fatsoenlijke banen en economische groei

- Inzet op beperking stijging van de zorgkosten als percentage van het BNP, mede door innovatie in/van de eigen VGZ organisatie en het bredere zorglandschap, gebruik makend van technologische mogelijkheden.
- Als werkgever zorgt VGZ voor volwaardige banen, waarbinnen medewerkers ruimte krijgen zich te ontwikkelen. Mede door een ontwikkeling richting agile werken en meer zelforganisatie stimuleren we medewerkers ondernemerschap te tonen.
- Als werkgever bieden we goed arbeidsomstandigheden, waardoor het veilig werken is.
- Als werkgever streven we ernaar dat medewerkers VGZ aanbevelen als werkgever.
- Beleggen volgens ESG-criteria. (arbeidsrechten)

### SECUNDAIR



### SDG 1: Einde aan armoede

- Als zorgverzekeraar zorgen we ervoor dat mensen bij ziekte kunnen terugvallen op een zorgverzekering, waarbij goede zorg voor iedereen toegankelijk is en blijft.
- Specifieke verzekeringspakketten voor kwetsbare doelgroepen als uitkeringsgerechtigden, chronisch zieken en de ouderen.
- Vroegsignalering t.a.v. schulden: VGZ werkt nauw samen met gemeenten om leden vroegtijdig te helpen hun schulden terug te dringen en bij problematische schulden tot een duurzame oplossing te komen.

### SECUNDAIR



### Op SDG 12: Duurzame productie en consumptie

- Jaarlijks terugbrengen van de Co2-uitstoot met 2% door met name energie en mobiliteit te verduurzamen.
- Beleggen volgens ESG-criteria. (respecteren van milieu)

### TERTIAIR

## Bijlage E Rapportageprincipes van het niet-financiële verslag

Het geïntegreerde Maatschappelijk Jaarverslag 2017 van VGZ is een verslag over het jaar 2017 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 2016 geüpdatet is op basis van inzichten in 2017. 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 [corporateaffairs@vgz.nl](mailto:corporateaffairs@vgz.nl).

De informatie in dit verslag hebben we vanuit de divisies en stafonderdelen van VGZ ontvangen met behulp van een uitvraag-schema, dat gebaseerd was op Global Reporting Initiative (GRI)-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. Naast het akkoord van de betrokken directeur, heeft een interne review plaatsgevonden door Corporate Affairs, op zowel inhoud als leesbaarheid/vormgeving. Hiermee hebben we eenzelfde werkwijze gehanteerd als voorgaande jaren. Deze werkwijze leidde twee jaar terug tot het ontvangen van externe assurance over het verslag. De assurance heeft voor onze stakeholders echter een beperkte toegevoegde waarde. Vandaar dat we hebben besloten over dit jaarverslag geen externe verificatie te laten uitvoeren.

De gegevens over de bedrijfsvoering komen uit VGZ management-rapportages, 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 de doelstellingen. Deze zijn, vergeleken met de verslaglegging over 2016, niet noemenswaardig gewijzigd.

### Verslaglegging volgens GRI

In dit verslag beschrijven we relevante ontwikkelingen in 2017 binnen en buiten VGZ aan de hand van de criteria en kwaliteitsprincipes van het GRI. In het verslag is gebruikgemaakt van de Financial Services Sector Disclosures van de GRI. Dit is een extra set prestatie-indicatoren die specifiek van toepassing is op de financiële dienstverleningssector. GRI hanteert in haar richtlijnen het Core of Comprehensive niveau. We zijn van mening dat op het Maatschappelijk Jaarverslag 2017 het Core niveau van de G4-richtlijnen van toepassing is.

### Toegankelijke informatie

Sinds de publicatiedatum van 19 april 2018 staat het Maatschappelijk Jaarverslag 2017 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 F Gegevens RvB, RvC en LR

### Raad van Bestuur

	Tom Kliphuis	Kees Hamster	Ab Klink
<b>Geboortedatum</b>	01-05-1964	23-07-1969	02-11-1958
<b>Geboorteplaats</b>	Onstwedde	Sleen	Stellendam
<b>Nationaliteit</b>	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse
<b>Functie</b>	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur, CFO	Lid Raad van Bestuur
<b>In portefeuille</b>	Commercie, Klant & Merkparters, Corporate Affairs, Human Resources & Facility Management, Internal Audit	Data Care, Financiën, Vermogensbeheer & Treasury	Zorg, Risk, Compliance, Juridische & Veiligheidszaken
<b>Benoemd per</b>	01-09-2014	01-09-2013	01-01-2014
<b>Einde termijn</b>	niet van toepassing	niet van toepassing	niet van toepassing
<b>(Neven)functies</b>	<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>	<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>	<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>



## Raad van Commissarissen

	A.C. Arp	D. Koopmans	J.M. Kroon	A.E. Levi
<b>Functie</b>	CEO Jaarbeurs Holding BV		Voorzitter RvB Tennet Holding BV	Senior Vice President Marketing & Media Ahold Delhaize
<b>Geboortedatum</b>	1 april 1969	2 juni 1962	21 juni 1957	22 januari 1963
<b>Geboorteplaats</b>	Hilversum	Rotterdam	Salisbury, Rhodesia	Amsterdam
<b>Geslacht</b>	man	vrouw	man	man
<b>Nationaliteit</b>	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse
<b>Benoemd</b>	Per 30 november 2017	Per 16 februari 2017	Per 1 januari 2017	Per 30 mei 2011, herbenoemd per 26 juni 2015
<b>Termijn</b>	1e termijn, lopend tot 30 november 2021	1e termijn, lopend tot 16 februari 2021	1e termijn, lopend tot 1 januari 2021	2e termijn, lopend tot 26 juni 2019
<b>VGZ gerelateerde nevenfuncties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen</li> <li>Lid Auditcommissie</li> <li>Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV</li> <li>Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen</li> <li>Lid Risicocommissie</li> <li>Lid Remuneratiecommissie (tot 12 december 2017)</li> <li>Lid Selectie- en benoemingscommissie (tot 12 december 2017)</li> <li>Lid HR-commissie (vanaf 12 december 2017)</li> <li>Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV</li> <li>Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen (vice voorzitter vanaf 30 november 2017)</li> <li>Lid Risicocommissie</li> <li>Lid Selectie- en benoemingscommissie (tot 12 december 2017)</li> <li>Voorzitter HR-commissie (vanaf 12 december 2017)</li> <li>Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV</li> <li>Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen</li> <li>Lid Auditcommissie</li> <li>Voorzitter Selectie- en benoemingscommissie (tot 12 december 2017)</li> <li>Lid HR-commissie (vanaf 12 december 2017)</li> <li>Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV</li> <li>Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>
<b>Overige nevenfuncties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvC Domus Magnus BV</li> <li>Lid hoofdbestuur Koninklijke Nederlandse Wieler Unie (KNWU)</li> <li>Clustervoorzitter Groen en Duurzaamheid</li> <li>Economic Board Utrecht (EBU)</li> <li>Lid RvT Academy Het Dorp, Arnhem</li> <li>Lid RvC Rabobank Amersfoort en Eemland (tot 30 juni 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvC Sanoma Oyj</li> <li>Lid RvC Wenk AG</li> <li>Lid RvC Janssen de Jong Groep BV</li> <li>Lid RvT Wereld Natuur Fonds</li> <li>Chairman Adviesraad United Digital Group GmbH</li> <li>Lid Adviesraad Midata.coop</li> <li>Lid RvT Swiss Data Alliance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter RvC Novec BV</li> <li>Vice Chairman Supervisory Board EPEX SPOT SE</li> <li>Aufsichtsratsvorsitzender Tennet TSO GmbH</li> <li>Lid RvC Havenbedrijf Rotterdam NV (tot mei 2017)</li> <li>Bestuurslid Nederlands-Duitse Handelskamer</li> <li>Lid RvC Koole Terminals Holding BV</li> <li>Lid RvC TKH Group NV (vanaf 3 mei 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvA TIG Sports</li> <li>Lid RvC Griffon BV</li> <li>Lid RvT SOS Kinderdorpen</li> <li>Lid RvC Marfo BV</li> <li>Bestuurslid Nederlandse Golf Federatie</li> </ul>
				

## Raad van Commissarissen

	R.M.J. van der Meer	F.B.M. Sanders	A.A. Steenberg	I.D. Thijssen
<b>Functie</b>		Radioloog (MD) Diakonessenhuis Utrecht		Voorzitter RvB Alliander NV
<b>Geboortedatum</b>	27 januari 1945	6 januari 1958	18 september 1952	25 april 1968
<b>Geboorteplaats</b>	Den Haag	Helmond	Gouda	Den Helder
<b>Geslacht</b>	man	man	man	vrouw
<b>Nationaliteit</b>	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse
<b>Benoemd</b>	Per 2 mei 2011, herbenoemd per 4 december 2013, gedefungeerd per 30 november 2017	Per 12 december 2011, herbenoemd per 31 december 2015	Per 1 mei 2016	Per 1 januari 2017
	2e termijn, gedefungeerd per 30 november 2017	2e termijn, lopend tot 31 december 2019	1e termijn, lopend tot 1 mei 2020	1e termijn, lopend tot 1 januari 2021
<b>VGZ gerelateerde nevenfuncties</b>	(alle functies t/m 30 november 2017) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Commissarissen</li> <li>• Lid Remuneratiecommissie</li> <li>• Lid Selectie- en benoemingscommissie</li> <li>• Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV</li> <li>• Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Commissarissen (voorzitter a.i. per 30 november 2017)</li> <li>• Lid Auditcommissie (tot 12 december 2017)</li> <li>• Lid Risicocommissie</li> <li>• Voorzitter Remuneratiecommissie (tot 1 december 2017, van 1 december tot 12 december 2017 lid)</li> <li>• Lid HR-commissie (vanaf 12 december 2017)</li> <li>• Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV (voorzitter a.i. per 30 november 2017)</li> <li>• Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Commissarissen</li> <li>• Voorzitter Auditcommissie</li> <li>• Voorzitter Risicocommissie</li> <li>• Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV</li> <li>• Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Commissarissen</li> <li>• Lid Auditcommissie</li> <li>• Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV</li> <li>• Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>
<b>Overige nevenfuncties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid RvC James Hardie Industries Plc</li> <li>• Lid RvC LyondellBasell Industries NV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid RvA Zorgverzekeraars Nederland</li> <li>• Lid RvA Coöperatie medisch specialistisch netwerk Noord-Oost Nederland b.a.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid CAO-Ontslagcommissie ING Bank NV</li> <li>• Non-executive bestuurder Pensioenfonds ING</li> <li>• Lid van de Auditcommissie van Pensioenfonds ING</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid RvC Havenbedrijf Rotterdam NV (vanaf 1 september 2017)</li> <li>• Lid RvT St. Hogeschool Utrecht (tot 31 december 2017) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter werkgeversvereniging voor Energie, Kabel &amp; Telecom en Afval &amp; Milieu (WENB)</li> <li>• Bestuurslid Vereniging de Brede Stroomversnelling</li> </ul> </li> </ul>
				



## Bemensing commissies RvC

Gremium	Aantal vergaderingen 2017	Functies	Afwezig
RvC	5	<b>1 januari 2017 t/m 30 november 2017:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter: de heer Van der Meer</li> <li>• vice voorzitter: de heer Sanders</li> </ul> <b>1 december t/m 31 december 2017:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter a.i.: de heer Sanders</li> <li>• vice voorzitter: de heer Kroon</li> </ul>	(26-01) de heer Levi
Auditcommissie	4	Voorzitter: de heer Steenbergen	(08-06) mevrouw Thijssen (13-09) de heer Levi
Risicocommissie	4	Voorzitter: de heer Steenbergen	(08-06) de heer Kroon (13-09) de heer Kroon (13-09) mevrouw Koopmans
Selectie- en benoemingscommissie	2	<b>tot 12 december 2017:</b> voorzitter: de heer Levi	
Remuneratiecommissie	2	<b>1 januari 2017 t/m 30 november 2017:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter: de heer Sanders</li> </ul> <b>1 tot 12 december 2017:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter: de heer Levi</li> </ul>	
HR-commissie	0	<b>vanaf 12 december 2017:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter: de heer Kroon</li> </ul>	

## Onafhankelijkheid

De onafhankelijkheid van de commissaris, zoals deze in vigerende wet- en regelgeving wordt voorgeschreven, is omschreven in de artikelen 3.3 en 3.4 van het reglement Raad van Commissarissen Coöperatie VGZ UA. Dit reglement kunt u raadplegen via [www.cooperatievgz.nl](http://www.cooperatievgz.nl). Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn in 2017 onafhankelijk, zonder dat daarbij enige aantekening geplaatst dient te worden.

## Ledenraad 2017

Overzicht samenstelling in 2017



### Noord-Oost

De heer E.A.C. Appels  
 Mevrouw I.E.M. Austie  
 Mevrouw G. Benthem  
 Mevrouw G.G. Dokter  
 De heer M.J.T. van Heeswijk  
 Mevrouw M. Mengerink  
 Mevrouw K.S. Smedema  
 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  
 Mevrouw C. Peijnenburg  
 Mevrouw P. Sijpkens  
 Mevrouw J.W.E.C. Verhoeven-van den Berg

### Noord-West

Mevrouw C.G.J. Breuer  
 De heer G.A. van Herk  
 Mevrouw J.C. Koomen-Boer  
 Mevrouw E.B. Koster  
 De heer L.A.E.S. Loor  
 Mevrouw A.C. Ros  
 De heer A.S.J. Schakel  
 De heer E. Schipaanboord  
 De heer J.A.M. de Waal

### Zuid-West

De heer P.A.J.M. Clabbers  
 Mevrouw G. Elferink-ten Hoeve  
 De heer R. Geevers  
 De heer P.A.J.M. Hectors  
 De heer B. Post  
 De heer N. de Waard  
 Mevrouw A. van Zijl-Hoek

## Bijlage G Sociale kengetallen

### Methodiek

#### Algemeen

De cijfers in dit verslag, allen op peildatum 31-12-2017 (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 arbeids-overeenkomst op de peildatum 31 december 2017. Een fte impliceert een volledige arbeidsplaats van 38 uur, dit in tegenstelling tot de bezetting over 2016, waar de bezetting was gebaseerd op 34 (tot en met functiegroep 10) of 36 uur (vanaf functiegroep 11). Dit als gevolg van de CAO afspraak over de overgang naar de gemiddelde arbeidstijd per week van 38 uur, per 1-1-2017.

#### Uitzendkrachten

Het cijfer uitzendkrachten geeft inzicht in het aantal fte dat bij Coöperatie VGZ op de peildata 30 juni en 31 december werkzaam is als uitzendkracht. Een fte, uitzendkracht, is altijd op basis van 38 uur. De bezettingscijfers zijn gebaseerd op de gefactureerde uren.

#### Extern ingehuurd

Het cijfer ingehuurde externen geeft inzicht in het aantal fte dat bij Coöperatie VGZ op de peildata 30 juni en 31 december werkzaam is. Dit is exclusief fixed price-afspraken. Een fte, als ingehuurde externe, is altijd op basis van 38 uur. De bezettingscijfers zijn gebaseerd op de gecontracteerde uren.

#### Totale bezetting

Dit is de bezetting bestaande uit 'bezetting in fte', 'uitzendkrachten' en 'extern ingehuurd'.

#### Personeelsverloop

Berekeningswijze: het aantal beëindigde dienstverbanden in het verslagjaar gedeeld door het gemiddeld aantal medewerkers in het verslagjaar.

**Vast:** het totaal aantal medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd.

**Totaal:** het totaal aantal medewerkers met een contract voor onbepaalde en bepaalde tijd.

#### Ziekteverzuim in procenten

Berekeningswijze: aantal ziekte-dagen gedeeld door het aantal kalenderdagen uitgedrukt in procenten.

De cijfers zijn weergegeven exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof en exclusief WAO/WIA.

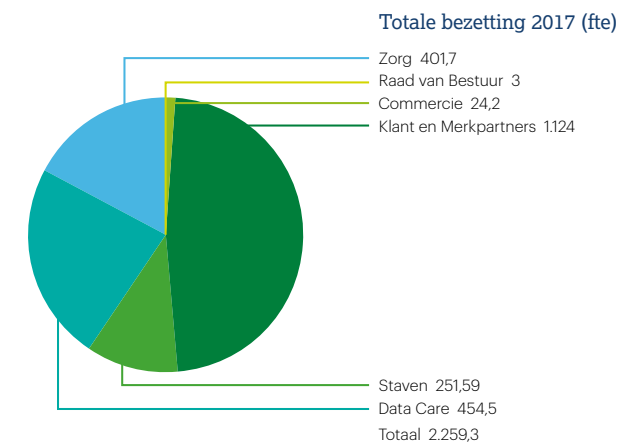
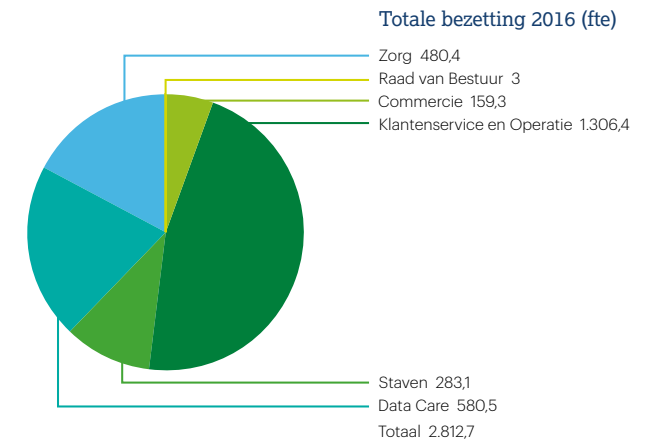
Voor de berekening van kort en lang verzuim wordt zowel het afgesloten als het nog openstaande verzuim geteld.

#### Verzuimfrequentie

Berekeningswijze: aantal ziekmeldingen gedeeld door gemiddeld aantal medewerkers per 31 december van het verslagjaar.

#### Opleidings- en trainingskosten

Het cijfer opleidings- en trainingskosten geeft inzicht in de bedragen die in het verslagjaar zijn uitgegeven aan trainingen en opleidingen. Dit cijfer is exclusief interne opleidingen en studiereizen en betreft alleen externe (out of pocket) kosten.



### Bezetting in fte per 31 december

	2016			2017		
	BT	OT	Totaal	BT	OT	Totaal
	Raad van Bestuur	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0
Commercie	20,5	132,1	152,6	0,9	23,4	24,2
K&O/ K&MP**	41,9	664,2	706,1	52,3	632,4	684,7
Staven	25,8	246,6	272,4	28,2	209,9	238,1
Data Care	32,3	470,4	502,7	26,4	358,3	384,6
Zorg	41,0	397,4	438,4	32,8	341,9	374,7
<b>TOTAAL</b>	<b>161,54</b>	<b>1913,67</b>	<b>2075,21</b>	<b>140,51</b>	<b>1568,89</b>	<b>1709,4</b>

\* Norm arbeidsduur in 2017 is 38 uur (2016 was 34 uur en 36 uur) BT=Bepaalde tijd, OT=Onbepaalde tijd

\*\* i.v.m. organisatiewijziging van Klantenservice en Operatie naar Klant & Merkparters

### Personeelsaantallen per 31 december

	2016					2017				
	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	1	61	35	57	154	3	8	12	3	26
K&O/ K&MP**	25	194	356	198	773	164	89	516	46	815
Staven	9	118	55	92	274	70	54	109	26	259
Data Care	26	322	53	85	486	172	115	107	18	412
Zorg	5	153	144	158	460	86	57	252	31	426
<b>TOTAAL</b>	<b>66</b>	<b>851</b>	<b>643</b>	<b>590</b>	<b>2.150</b>	<b>495</b>	<b>326</b>	<b>996</b>	<b>124</b>	<b>1941</b>

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

\*\* i.v.m. organisatiewijziging van Klantenservice en Operatie naar Klant & Merkparters

### Uitzendkrachten in fte

	2016		2017	
	30 juni	31 dec	30 juni	31 dec
	Raad van Bestuur	0,0	0,0	0,0
Commercie	1,9	2,3	0,8	0,0
K&O/ K&MP**	300,5	589,2	363,7	415,5
Staven	1,4	3,5	1,4	3,8
Data Care	1,5	0,5	0,4	1,1
Zorg	35,3	24,3	23,0	15,6
<b>TOTAAL</b>	<b>340,7</b>	<b>619,8</b>	<b>389,3</b>	<b>436,0</b>

\*\* i.v.m. organisatiewijziging van Klantenservice en Operatie naar Klant & Merkparters

### Ingehuurde externen in fte

	2016		2017	
	30 juni	31 dec	30 juni	31 dec
	Raad van Bestuur	0,0	0,0	0,0
Commercie	6,0	4,5	0,8	0,0
K&O/ K&MP**	9,4	11,1	12,5	23,8
Staven	4,4	7,2	3,2	9,9
Data Care	86,6	77,3	52,9	68,7
Zorg	15,1	17,6	12,0	11,4
<b>TOTAAL</b>	<b>121,5</b>	<b>117,7</b>	<b>81,4</b>	<b>113,9</b>

\*\* i.v.m. organisatiewijziging van Klantenservice en Operatie naar Klant & Merkparters

## Verzuim in %

2016

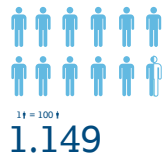


2017

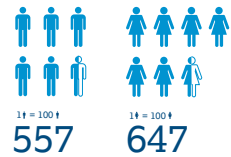


## Niet verzuimende medewerkers

2016



2017



## Verzuim in % naar duur

Kort verzuim ≤ 7dagen



Lang verzuim ≥ 8 dagen



## Verzuimfrequentie

2016



2017



## Aantal medewerkers met ouderschapsverlof



## Aantal medewerkers per standplaats

### Alkmaar



### Arnhem



### Eindhoven



### Gorinchem



### Heerlen

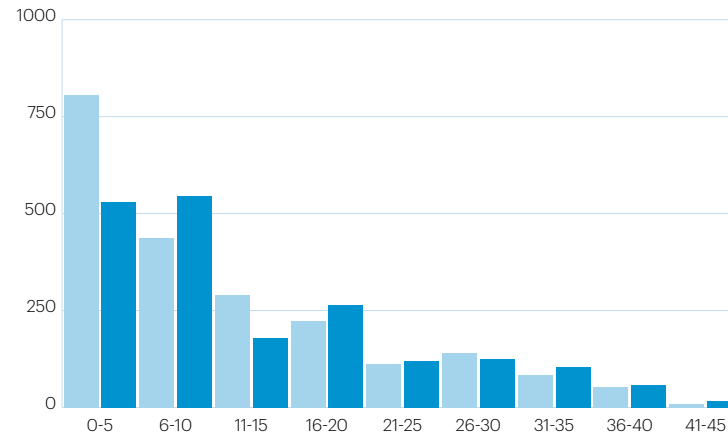


### TOTAAL



## Aantallen medewerkers - dienstjaren

■ 2016 ■ 2017



Gemiddeld aantal dienstjaren 2017: 12,7

## Leeftijdsofbouw in procenten

	2016			2017		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
16 t/m 25	1,3%	1,6%	1,5%	0,9%	1,1%	1,0%
26 t/m 35	22,1%	23,4%	22,9%	19,7%	22,3%	21,2%
36 t/m 45	31,2%	32,6%	32,0%	27,3%	30,5%	29,2%
46 t/m 55	29,3%	31,0%	30,3%	32,4%	31,4%	31,8%
56 t/m 65	16,0%	11,4%	13,3%	19,7%	14,6%	16,8%
<b>TOTAAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Gemiddelde leeftijd 2017: 43,7

## Opleidings- en trainingskosten

### Gemiddeld per medewerker



### Totaal



## Procentuele verdeling naar salarisgroepen

2016				2017			
Functiegroepen	Man	Vrouw	Totaal	Functiegroepen	Man	Vrouw	Totaal
	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%
Functiegroep A	0,0%	0,0%	0,0%	Functiegroep A	0,0%	0,0%	0,0%
Functiegroep B	1,1%	0,9%	1,0%	Functiegroep B	0,6%	0,4%	0,5%
Functiegroep C	0,3%	0,4%	0,4%	Functiegroep C	0,1%	0,3%	0,2%
Functiegroep D	5,6%	21,5%	14,7%	Functiegroep D	5,6%	18,6%	13,1%
Functiegroep E	10,3%	20,9%	16,4%	Functiegroep E	10,7%	22,2%	17,4%
Functiegroep F	15,0%	16,3%	15,8%	Functiegroep F	15,3%	16,9%	16,2%
Functiegroep G	16,8%	13,8%	15,1%	Functiegroep G	15,6%	14,2%	14,8%
Functiegroep H	19,8%	9,4%	13,9%	Functiegroep H	19,6%	10,9%	14,6%
Functiegroep I	19,3%	13,0%	15,7%	Functiegroep I	19,4%	11,9%	15,0%
Functiegroep J	5,6%	1,8%	3,4%	Functiegroep J	6,0%	1,5%	3,4%
Functiegroep K	0,2%	0,2%	0,2%	Functiegroep K	0,6%	0,2%	0,4%
Functiegroep L en hoger	6,0%	1,8%	3,6%	Functiegroep L en hoger	6,5%	2,9%	4,4%
<b>TOTAAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Redenen uit dienst

	2016		2017	
	Vast	Totaal	Vast	Totaal
Pensioen	2	2	7	7
VUT	6	6	3	3
Overlijden	4	4	4	4
WAO/WIA	4	4	8	8
Eigen verzoek	77	94	80	96
Verzoek werkgever	332	386	213	241
<b>TOTAAL</b>	<b>425</b>	<b>496</b>	<b>315</b>	<b>359</b>

## Uitstroom in procenten

2016		2017	
Vast	Totaal*	Vast	Totaal*
19,9%	21,4%	16,7%	17,6%

\*Totaal=tijdelijk en vast

## Verloop in aantallen

### In dienst

2016	2017
← 166	← 150

### Uit dienst

2016	2017
→ 496	→ 359

## Bijlage H GRI-tabel

Indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Pagina
102-1	Naam organisatie	Coöperatie VGZ UA	
102-2	Voornaamste producten en/of diensten		8
102-3	Locatie hoofdkantoor	Arnhem	
102-4	Aantal landen waar actief	Enkel in Nederland	
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm		10
102-6	Afzetmarkten	Nederland	
102-7	Omvang van de organisatie		5
102-8	Samenstelling medewerkersbestand		67
102-9	Beschrijving waardeketen		10
102-10	Significante veranderingen tijdens verslagperiode: omvang, structuur, eigendom, keten		61
102-11	Voorzorgsprincipe	Het onderdeel Risk, Compliance, Juridische- en veiligheidszaken is onderdeel van de Corporate Governance structuur van VGZ. Daarnaast wordt risicomanagement ook toegepast binnen de operationele processen. Zie risicomanagement	47
102-12	Onderschreven extern ontwikkelde Corporate Responsibility handvesten of andere initiatieven		59
102-13	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).	
102-14	Verklaring van hoogste beslissingsbevoegde van organisatie over relevantie duurzame ontwikkeling voor organisatie en haar strategie	Zie ook Maatschappij voor een toelichting.	3, 41
102-16	Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals een gedragscode.		11, 55, 59
102-18	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die onder het hoogste bestuursorgaan vallen. Vermeld de commissies die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming over economische, milieu gerelateerde en maatschappelijke onderwerpen		47
102-40	Lijst van groepen stakeholders die de organisatie heeft betrokken		12
102-41	Percentage werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomstvalt	Alle medewerkers vallen onder een CAO.	
102-42	Uitgangspunten voor de inventarisatie en selectie van stakeholdersdie moeten worden betrokken		12
102-43	Wijze waarop stakeholders worden betrokken, waaronder defrequentie ervan per type en groep stakeholders		12



Indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Pagina
102-44	Belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met stakeholders naar voren zijn gekomen en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving		12
102-45	Entiteiten die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening		4
102-46	Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag en hierbij gehanteerde uitgangspunten		15, 61
102-47	Overzicht van alle materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld		15
102-48	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering	Er zijn geen herformuleringen.	
102-49	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslaggevingsperiodes ten aanzien van de reikwijdte en afbakening	Er zijn geen significante veranderingen.	
102-50	Verslagperiode	1-1-2017 tot en met 31-12-2017	
102-51	Datum van het meest recente verslag	20 april 2017	
102-52	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks	
102-53	Contactinformatie	corporateaffairs@vgz.nl	
102-54	GRI-'in overeenstemming met'-optie (core of comprehensive), GRI-index voor de gekozen optie en verwijzing naar het externe Assurance rapport	This report has been prepared in accordance with the GRI Standards: Core option	
102-55	GRI referentietabel		72
102-56	Assurance verklaring		61
103-1	Afbakening per materieel onderwerp binnen de organisatie		15, 61
103-2	De managementaanpak van materiele onderwerpen		79
103-3	Evaluatie van de managementbenadering		79
201-1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd		6
201-2	Financiële implicaties en andere risico's en kansen voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaatverandering	De gezondheidsrisico's en de klimaatverandering zijn nog dermate onbekend dat het voor de middellange termijn niet materieel is	
201-3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringsplan van de organisatie	Medewerkers van VGZ zijn op grond van Nederlandse wetgeving verplicht verzekerd voor pensioen en werkloosheid. In geval van reorganisatie geldt een sociaal plan dat is afgesloten met werknemersvertegenwoordigers	27
201-4	Significante financiële steun van een overheid	Er is geen sprake van significante steun	
205-2	Communicatie en training over beleid en procedures m.b.t. anti-corruptie		55
205-3	Aantal corruptie-incidenten en genomen maatregelen		51
206-1	Totaal aantal rechtszaken in verband met markttoegang en de uitkomst daarvan	Heeft zich niet voorgedaan	

Indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Pagina
302-1	Energieverbruik binnen eigen organisatie	In het onderdeel "Samen voor een beter milieu" is de verwijzing naar de CO2 prestatie-lader opgenomen	43
302-4	Vermindering van energiegebruik		43
305-1	Directe CO2 uitstoot		43
305-2	Indirecte CO2 uitstoot		43
305-3	Andere relevante directe emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 3)		43
306-2	Afval per soort en verwijderingsmethode		45
307-1	Niet voldoen aan milieuwet en -regelgeving	Er was geen sprake van non-compliance	
401-1	Aantal nieuwe medewerkers en verloop van medewerkers		67
401-2	Voordelen voor full-time medewerkers, die tijdelijke of part-time medewerkers niet ontvangen	Wij maken geen onderscheid in arbeidsvoorwaarden tussen medewerkers, die een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde of bepaalde tijd hebben. Uitzendkrachten zijn niet bij ons in dienst en hebben derhalve andere arbeidsvoorwaarden dan medewerkers in dienst.	
403-1	Percentage van het totale personeelsbestand dat vertegenwoordigd is in formele arbo-commissies van werkgever en werknemer	Via vertegenwoordiging in de Ondernemingsraad zijn medewerkers betrokken bij arbeidsomstandigheden.	40
403-2	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen naar geslacht en regio	Gezien de aard van het werk, hebben we enkel de algemene ziekteverzuimcijfers aangegeven.	38, 67
403-3	Werknemers met een hoog risico op ziekten die verband houden met hun beroep	Gezien de aard van het werk is dit niet van materieel belang	
403-4	Afspraken over arbo-onderwerpen vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden		38
404-1	Gemiddeld aantal uur training per jaar per medewerker	Het aantal uren training per medewerker houden we niet bij, wel de totale opleidingskosten	5
404-2	Programma's voor het ontwikkelen van vaardigheden van medewerkers en loopbaanondersteuning		37
404-3	Percentage van medewerkers dat regelmatig feedback ontvangt over resultaten en loopbaanontwikkeling	Alle medewerkers nemen deel aan de Resultaat- en Ontwikkelingscyclus (R&O), waar o.a. planningsafspraken over te halen resultaten als de eindbeoordeling deel van uitmaken	
406-1	Aantal discriminatie-incidenten en de genomen correctieve maatregelen		39
412-3	Significante investeringsovereenkomsten en -contracten die mensenrechtenbepalingen bevatten of die gescreend zijn op mensenrechten		41
417-2	Incidenten m.b.t. het niet voldoen aan informatievoorziening over producten en diensten		30
418-1	Klachten m.b.t. klantenprivacy en klantgegevens		56
FS6	Percentage van de business-portfolio gespecificeerd naar regio, omvang en sector	Onze omzet wordt vrijwel volledig in Nederland gerealiseerd, verdere onderverdeling niet relevant	
FS 10	Percentage en aantal organisaties in de portfolio met wie interactie is geweest over sociale en milieukwesties		41
FS 11	Percentage van de bezittingen positief en negatief gescreend op sociale en milieuaspecten		41
FS13	Toegangspunten in dunbevolkte of economisch achtergestelde gebieden	Er is een wettelijke zorgplicht	
FS14	Initiatieven om mensen met een beperking betere toegang tot de dienstverlening te verschaffen		30
FS16	Initiatieven om financiële kennis en vaardigheden te bevorderen		27

## Bijlage I Begrippenlijst

Begrip/afkorting	Toelichting
AFM	<b>Autoriteit Financiële Markten</b> Organisatie die toezicht houdt op het handelen van financiële instellingen, zoals banken en (zorg)verzekeraars.
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	<b>De Nederlandsche Bank</b> Onafhankelijke centrale bank en toezichthouder.
Eerstelijnszorg	Rechtstreeks toegankelijke zorg. Voor deze vorm van zorg is, met andere woorden, geen verwijzing nodig. Denk bijvoorbeeld aan de huisarts, tandarts of fysiotherapeut.
eNPS	<b>Employee Net Promotor Score</b> Dit is een 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	<b>Fulltime-equivalent</b> Rekeneenheid waarmee de omvang van een dienstverband of personeelsomvang kan worden uitgedrukt. Eén fte is gelijk aan één voltijd dienstverband.
GGZ	<b>Geestelijke GezondheidsZorg</b> Behandeling, preventie, begeleiding en verzorging ten behoeve van mensen met psychische problemen.
Good practices (GP's)	Goede praktijkvoorbeelden waaruit blijkt dat de zorg voor de patiënt ook beter kan tegen lagere kosten.
GRI	<b>Global Reporting Initiative</b> 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.
KKV	<b>Keurmerk Klantgericht Verzekeren</b> Kwaliteitsgarantie voor de dienstverlening en klantgerichtheid van (zorg)verzekeraars.
Leertuin	Een regio waar VGZ met één of meerdere zorgaanbieders financiële meerjarenafspraken 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	<b>Middellange Termijn Plan</b> In dit plan wordt de strategie van Coöperatie VGZ vertaald naar concrete doelen en initiatieven die we als organisatie binnen 1 tot 3 jaar willen bereiken.
NPS	<b>Net Promotor Score</b> Een <a href="#">instrument</a> om met één enkele vraag de klantentevredenheid te meten.
PIM	<b>Partieel Intern Model</b> Een model ter aanvulling van het standaardmodel, bedoeld om het vereist eigen vermogen op adequate wijze het risicoprofiel te laten reflecteren.

Begrip/afkorting	Toelichting
Proe	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	<b>Persoonsgebonden budget</b> Een budget dat toegekend wordt aan patiënten om zelfstandig zorg in te kopen.
SCR	<b>Solvency Capital Requirement</b> 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 risicogebaseerde toezichttraamwerk voor (zorg)verzekeraars dat per 1 januari 2016 in werking is getreden.
Stakeholders	Personen of organisaties die belang hebben bij het handelen van een organisatie of persoon. De belangrijkste stakeholders van VGZ zijn onze leden, 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).
Volmachten	Volmachten zijn bedrijven die namens een of meerdere verzekeraars het verzekeringsbedrijf uitoefenen. Ze dragen niet zelf het verzekeringsrisico, dat doet de verzekeraar. De volmacht voert veel van de taken uit die de verzekeraar anders zou uitvoeren, onder meer administratie en klantcontacten. De zorgverzekeraar doet wel zelf de zorginkoop.
VWS	<b>Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport</b> Het departement dat in Nederland verantwoordelijk is voor het opstellen en uitvoeren van overheidsbeleid op het gebied van zorg, welzijn en sport.
Wft	<b>Wet op het financieel toezicht</b> Organiseert het toezicht op nagenoeg alle financiële instellingen in Nederland, zoals banken en (zorg)verzekeraars.
Wlz	<b>Wet langdurige zorg</b> Organiseert de zorg voor mensen die de hele dag intensieve zorg nodig hebben. Deze wet is ingevoerd per 1 januari 2015.
Wnt	<b>De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector</b> Deze wet maximeert het salaris dat bestuurders en commissarissen binnen de publieke en semipublieke sector mogen ontvangen.
Wmo	<b>Wet maatschappelijke ondersteuning</b> Deze wet wordt uitgevoerd door Nederlandse gemeentes en is erop gericht dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven en actief kunnen meedoen in de samenleving.
Zinnige Zorg	Zorg die beter is beter voor de patiënt, tegen lagere kosten. Hierbij is de dokter in the lead is en VGZ faciliteert.
ZN	<b>Zorgverzekeraars Nederland</b> Belangenvereniging van alle zorgverzekeraars in Nederland.
Zvw	<b>Zorgverzekeringswet</b> In deze wet zijn onder meer de regels inzake het functioneren van zorgverzekeraars bepaald.

## Bijlage J Managementaanpak

Materiele aspecten	Boundary		Managementapproach				
	Waar impact?	Invloed van VGZ hierop	Doel*	Beleid	Verantwoordelijkheden	PI's/doelen	Evaluatie van resultaten, incl. evt aanpassing
Toegankelijkheid van zorg (solidariteit)	Leden	Invloed via contractering/tijdige contractering, maar ook invloed via scherpe contractering (betaalbaarheid premie en eigen risico) of via verstandige keuzes rondom concentratie (behoud streekziekenhuizen = zorg dichtbij).	PB	We vullen onze zorgplicht in door contractering en door te monitoren waar de toegankelijkheid in gevaar komt (door faillissement, maar ook door ongewenste concentratie en verplaatsing van zorg, e.d.). Hierop schakelen we pro-actief zodat onze leden zorg kunnen blijven ontvangen. Tijdige contractering zorgaanbieders, zodat we voor 1 november de leden kunnen laten weten welke zorgaanbieders we al hebben gecontracteerd. Scherpe contractering met als belangrijkste focuspunt zinnige en zuinige zorg, zorg die kwalitatief beter is tegen lagere kosten. Dit doen we door via de contractering good practises op dat vlak te verspreiden. Wachtlijden: via wachtlijstbemiddeling zorgen we voor kortere wachtlijsten.	RvB-MC-Divisie Zorg	Tijdige contractering per 1/11 tegen een passende prijs. Uiteraard zijn we hier afhankelijk van de zorgaanbieders.	Via tweewekelijkse rapportages (flashreports), die op RvB/MC niveau besproken worden en vanwaar acties worden uitgezet. Wekelijkse update contractering tijdens bordbespreking DMT Zorg. Jaarlijkse evaluatie van de contracteringsstrategie ter lering voor het jaar daaropvolgend. Evaluatie <i>Good Practices</i> met belangrijkste alliantiepartners Resultaat: contractering was tijdig afgerond.
Zorgkosten-beheersing om zorg betaalbaar te houden	Leden en macro-economisch effect (i.v.m. besteedbaar inkomen)	Via contractering op basis van zinnige zorg bereiken we kwalitatief betere zorg tegen lagere kosten.	NM	Zinnige Zorg strategie, verzameling, doorrekening en opschaling <i>Good Practices</i> , inkoop op basis van diezelfde strategie al dan niet in meerjarenvorm. Sluiten van coalities met zorgaanbieders en gemeenten om zorgkosten te beteugelen en kwaliteit te verhogen.	RvB-MC-hiërarchie	Modelresultaat substantieel beter dan de markt.	Tweewekelijkse bespreking in MC en wekelijkse bespreking in MT Zorginkoop en MT Innovatie. <a href="#">Resultaat</a>
Stimuleren van zorginnovatie (zinnige zorg)	Zorgaanbieders, leden	Motiveren van zorgaanbieders, faciliteren van financieringsvraagstukken. Sluiten van meerjaren-overeenkomsten met als uitgangspunt het leveren van passende zorg. VGZ heeft met een aantal alliantie partners een lerend netwerk gevormd dat de randvoorwaarden adresseert t.b.v. implementatie van passende zorg.	PB	Zinnige Zorg: verzameling en uitwisseling <i>Good Practices</i> , leerervaring bij implementatie, opzetten nieuwe financierings- en contracteringsmodellen.	RvB-Divisie Zorg	Zorgkostenbesparing is 150 miljoen euro waarvan de helft via implementatie van <i>Good Practices</i>	Wekelijkse bespreking DMT Zorg. <a href="#">Resultaat</a>
Bevorderen van kwaliteit van zorg	Consumerende leden (o.a. chronisch zieken), zorgaanbieders	Zorgaanbieder is verantwoordelijk, VGZ helpt mee. VGZ bewaakt en borgt minimale kwaliteitseisen van zorgverleners via de contractering.	PB	Contractering vindt plaats onder voorwaarde van de eigen sectornormen; Zinnige Zorg fungeert als referent.	RvB- MC-Zorg	Geborgd in standaardcontracten.	Bespreking in MT Zorginkoop.
Leden betrekken bij omlaag brengen van beheerskosten	Leden	Leden hebben op verschillende manieren de mogelijkheid hun mening te geven en mee te praten, bijv. in gesprekken met patiëntenverenigingen en clientenraden, maar ook via de Ledenraad in georganiseerde overlegvorm.		Dialogoog met leden.	RvB- MC-divisie Klant en merkpartners-missie-teams	Geen PI, is vast onderdeel bij aanpassingen zoals propositie-ontwikkeling.	Via Stem van de Klant periodieke rapportage omtrent klantsignalen en hoe deze tot verbeteringen hebben geleid. Daarnaast bespreking in MT Zorginnovatie.

Materiele aspecten	Boundary	Managementapproach					
Premie, eigen bijdrage en eigen risico voor leden	Leden	Door zorgkosten te beheersen en waar mogelijk reserves te benutten kunnen we de premie laaghouden. Sterke afhankelijkheid van zorgaanbieders en zorgconsumptie en beleid overheid	NM	Dienstverlening en top 1 premie positie essentieel voor klantloyaliteit, nodig voor # leden zodat we zorgkosten kunnen reduceren. Reductie beheerskosten.	Alle divisies en stafonderdelen, m.n. Divisie Zorg vanwege invloed zorginkoop op premie	Top 1 laagste premie.	Jaarlijkse evaluatie van effect van premie en premieproces ter lering voor het jaar erop.
Klanttevredenheid over dienstverlening	Leden	Doortwikkelen en optimaliseren klantbediening conform wensen van leden.	PB	Zie hoofdstuk 8, waarin we het beleid toelichten.	Divisie Klant en Merkparters	Klanttevredenheid.	Reguliere meting en acties n.a.v. meting, <a href="#">Resultaat</a>
Transparante informatie voor leden	Leden	Verhelderen van informatie aan leden mede op basis van ledenpanels.	NV	Zie hoofdstuk 8, waarin we het beleid toelichten.	Divisie Klant en Merkparters	Voldoen aan NZA: informatievoorziening consumenten.	Naast een eigen meting met bevindingen, geeft NZA bevindingen door per zorgverzekeraar, waarop we waar zinvol/nodig verbeteringen doorvoeren. <a href="#">Resultaat</a>
Voldoende reserves om continuïteit bedrijf te waarborgen	VGZ als organisatie	VGZ kan een deel van de eventuele winst hiervoor benutten, danwel de premie verhogen mocht de positie onvoldoende zijn.	NV	Marge bovenop verplichte 100%: nl totale solvabiliteit 120-140%.	Financien- alle divisies en stafonderdelen	Solvabiliteitsratio.	Prognoses opstellen, ORSA uitvoeren en op basis van advies aan RvB en RvC bijstellen van beleid/acties om solvabiliteit op het gewenst peil te houden. <a href="#">Resultaat</a>
Integere bedrijfsvoering (beveiliging, transparantie, risicobeheersing)	Leden, zorgaanbieders, organisatie	Risicobeheersing t.a.v. risico's.	NV	Beleid Interne Beheersing, zie <a href="#">risicomanagement</a> .	Alle divisies en stafonderdelen	Cijfer interne beheersing.	Kwartaalrapportage met advies vanuit RCJV aan RvB en Auditcommissie RvC, vanwaar eventueel actie wordt ondernomen. <a href="#">Resultaat</a>
Verantwoord beleggen	Beleggingen voldoen aan onze ESG-uitgangspunten	Door ESG –criteria te handhaven binnen de eigen invloedssfeer, door het aangaan van de dialoog met debiteuren die deze criteria overschrijden en waarin potentieel kan worden belegd.	NH	<a href="#">Beleggingsbeleid</a> .	V&T	100% van de beleggingen voldoet aan ESG-criteria.	Dagelijkse monitoren, bij breaches worden er acties ondernomen. Ondertekend door directeur V&T. <a href="#">Resultaat</a>
Beheersing uitvoeringskosten	Organisatie	Kosten terugbrengen, waarbij een goede klantbediening gewaarborgd is.	NM	<a href="#">Kostenreductie</a> .	Alle divisies en stafonderdelen	Uitvoeringskosten.	Rapportage per maand, op basis van prognoses bijsturen. <a href="#">Resultaat</a>
Invloed van leden op beleid en strategie	Leden via LR	Leden hebben op verschillende manieren de mogelijkheid om hun mening te geven en mee te praten	PB	<a href="#">Dialoog met leden</a> .	Divisie Klant en merkparters	Geen meting.	De Ledenraad ontvangt periodiek een terugkoppeling van wat gedaan is met de adviezen die zij geeft.
Duurzaam werkgeverschap	Werknemers	Goed werkgever zijn.	PB	<a href="#">Werkgeverschap</a> .	Alle divisies en stafonderdelen	eNPS, ziekteverzuim, S-Ray	Maandreview door directeur HR; waar nodig worden acties ter bijsturing ondernomen.
Milieuvriendelijke bedrijfsvoering	Toeleveranciers (facilitair)	Invloed richt zich op verantwoorde keuzes voor de eigen bedrijfsvoering, waarbij milieu-impact een van de criteria is.	NH	<a href="#">Milieubeleid</a> .	HR&FM	Co <sub>2</sub> -reductie	CO <sub>2</sub> prestatieladder: beleid, meting en rapportage ten opzichte van voorgenoemen doelen. <a href="#">Resultaat</a>

\*NV negatieve aspecten voorkomen/ NM negatieve effecten mitigeren/ NH negatieve effecten herstellen/ P B positieve effecten bevorderen

## Vestigingen VGZ

Adres	Arnhem hoofdkantoor	Alkmaar	Eindhoven	Gorinchem	Heerlen
Bezoekadres	Nieuwe Stationsstraat 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
Telefoonnummer	088 1313 000	088 1313 000	088 1313 000	088 1313 000	088 1313 000
Voor klantvragen	0900 8490				
Postadres	Postbus 5040	Postbus 276	Postbus 445	Postbus 445	Postbus 445
	6802 EA Arnhem	1800 BJ Alkmaar	5600 AK Eindhoven	5600 AK Eindhoven	5600 AK Eindhoven

### Colofon

Met dit verslag proberen we u zo goed mogelijk een beeld te geven van de strategie en resultaten van VGZ. Heeft u suggesties of opmerkingen, dan horen we die graag via [corporateaffairs@vgz.nl](mailto:corporateaffairs@vgz.nl).

#### Met dank aan:

Fotografie Gerard van Bree  
 Coördinatie Wendy van Brero en Herbert Heuvink (VGZ)  
 Tekst VGZ-collega's vanuit diverse divisies en stafonderdelen  
 Eindredactie Elmer van Hest en Ellen Langenhuijsen  
 Vormgeving eDM (Grafisch Dienstencentrum VGZ)

## Coöperatie VGZ UA

### Jaarstukken 2017

## Inhoudsopgave

### GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

- 1 Geconsolideerde balans per 31 december 2017
- 2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2017
- 3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017
- 4 Overzicht geconsolideerd totaalresultaat
- 5 Geconsolideerde grondslagen voor de waardering van activa en passiva, de resultaatbepaling en het kasstroomoverzicht
- 6 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2017
- 7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2017
- 8 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017

### ENKELVOUDIGE JAARREKENING

- 1 Enkelvoudige balans per 31 december 2017
- 2 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017
- 3 Algemene grondslagen voor de opstelling van de enkelvoudige jaarrekening
- 4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2017
- 5 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017

### OVERIGE GEGEVENS

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



## GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2017

## 1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2017

(voor resultaatbestemming)  
(x € 1.000)

		<u>31 december 2017</u>	<u>31 december 2016</u>
<b>ACTIVA</b>			
<b>Immateriële vaste activa</b>	(1)	2.756	3.842
<b>Beleggingen</b>	(2)		
Terreinen en gebouwen		57.209	56.165
Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen		391	454
Overige financiële beleggingen		<u>2.618.719</u>	<u>2.592.391</u>
		2.676.319	2.649.010
<b>Vorderingen</b>	(3)		
<u>Uit directe verzekering op</u>			
Verzekeringnemers		313.515	267.432
Tussenpersonen		54.434	61.498
Vorderingen op Zorginstituut Nederland		1.884.639	1.949.041
Overige vorderingen		<u>1.069.706</u>	<u>1.173.212</u>
		3.322.294	3.451.183
<b>Overige activa</b>	(4)		
Materiële vaste activa		15.354	17.910
Liquide middelen		<u>840.598</u>	<u>927.391</u>
		855.952	945.301
<b>Overlopende activa</b>			
Lopende rente		15.269	18.214
Overige overlopende activa		<u>35.346</u>	<u>15.049</u>
		50.615	33.263
<b>Afgeleide financiële instrumenten</b>	(5)	10.048	5.487
		<u>6.917.984</u>	<u>7.088.086</u>

## 2 GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2017

(x € 1.000)

	<u>31 december 2017</u>	<u>31 december 2016</u>
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b> (6)		
Agio	363.622	355.017
Wettelijke en statutaire reserves	17.308	17.465
Overige reserves	2.091.482	2.167.348
Onverdeeld resultaat	<u>(106.743)</u>	<u>(76.023)</u>
	2.365.669	2.463.807
<b>Achtergestelde schulden</b> (7)	81.000	81.000
<b>Technische voorzieningen</b> (8)		
Technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's	571.322	835.802
Technische voorziening voor te betalen schaden	<u>3.118.766</u>	<u>2.880.833</u>
	3.690.088	3.716.635
<b>Voorzieningen</b> (9)		
Voor pensioenen	4.983	10.484
Overige voorzieningen	<u>33.879</u>	<u>60.513</u>
	38.862	70.997
<b>Langlopende schulden</b> (10)	142.275	161.963
<b>Kortlopende schulden</b> (11)		
Schulden uit directe verzekering	461.654	440.198
Schulden aan Zorginstituut Nederland	79.089	79.064
Overige schulden	<u>34.551</u>	<u>32.726</u>
	575.294	551.988
<b>Overlopende passiva</b>	23.722	26.678
<b>Afgeleide financiële instrumenten</b> (12)	1.074	15.018
	<u>6.917.984</u>	<u>7.088.086</u>

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
<b>Technische rekening verzekeringsbedrijf</b> (13)		
<b>Verdiende premies eigen rekening</b> (14)		
Brutopremies	5.221.190	5.037.052
Bijdragen Zorginstituut Nederland	5.425.038	5.519.315
Uitgaande herverzekeringspremies	<u>(7.522)</u>	<u>(15.627)</u>
	10.638.706	10.540.740
<b>Wijziging technische voorzieningen niet-verdiende premies en lopende risico's</b>		
Bruto	264.482	(12.848)
	10.903.188	10.527.892
<b>Toegerekende opbrengst uit beleggingen</b>	16.649	23.917
	10.919.837	10.551.809
<b>Schaden eigen rekening</b> (15)		
Bruto	(10.489.764)	(10.818.352)
Aandeel herverzekeraars	8.123	7.005
	<u>(10.481.641)</u>	<u>(10.811.347)</u>
<b>Wijziging voorziening voor te betalen schaden</b> (16)		
Bruto	(179.283)	567.075
	<u>(10.660.924)</u>	<u>(10.244.272)</u>
	258.913	307.537
<b>Bedrijfskosten</b> (17)		
Acquisitiekosten	(102.656)	(100.053)
Beheers- en personeelskosten; afschrijvingen bedrijfsmiddelen	<u>(256.250)</u>	<u>(289.468)</u>
	(358.906)	(389.521)
<b>Overige technische lasten eigen rekening</b>	(18.027)	(2.891)
<b>Resultaat technische rekening verzekeringsbedrijf</b>	<u>(118.020)</u>	<u>(84.875)</u>

## Niet-technische rekening

	2017	2016
<b>Resultaat technische rekening verzekeringsbedrijf</b>	(118.020)	(84.875)
<b>Opbrengsten uit beleggingen</b> (18)	59.648	65.347
<b>Niet-gerealiseerde winst op beleggingen</b>	10.618	0
<b>Beleggingslasten</b> (19)	(42.364)	(22.691)
<b>Niet-gerealiseerd verlies op beleggingen</b>	0	(9.903)
<b>Toegerekende opbrengst uit beleggingen naar technische rekening</b>	(16.649)	(23.917)
<b>Andere baten</b>	24	25
<b>Andere lasten</b>	0	(9)
<b>Resultaat na belasting</b>	<u>(106.743)</u>	<u>(76.023)</u>

## 3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2017

(x € 1.000)

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2017	2016
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Resultaat na belastingen	(106.743)	(76.023)
Mutatie technische voorzieningen	(26.547)	(398.347)
Mutatie voorzieningen	(32.135)	(16.472)
Afschrijvingen en waardeverminderingen immateriële vaste activa	1.293	1.997
Afschrijvingen en waardeverminderingen materiële vaste activa	4.259	4.821
Niet-gerealiseerde resultaten op beleggingen en afgeleide financiële instrumenten	(8.220)	11.030
Mutatie schulden aan Zorginstituut Nederland	25	(4.749)
Mutatie schulden en overlopende passiva	9.242	(102.174)
Mutatie vorderingen op Zorginstituut Nederland	64.402	214.927
Mutatie vorderingen en overige overlopende activa	47.135	126.265
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<u>(47.289)</u>	<u>(238.725)</u>
<b>Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>		
<u>Investerings en aankopen</u>		
Beleggingen in terreinen en gebouwen	0	(2.755)
Beleggingen in vastrentende waarden	(1.870.272)	(1.312.256)
Beleggingen in aandelen, andere financiële beleggingen en afgeleide instrumenten	(72.013)	(199.327)
Immateriële en materiële vaste activa	(1.919)	(8.555)
	<u>(1.944.204)</u>	<u>(1.522.893)</u>
<u>Desinvesteringen, aflossingen en verkopen</u>		
Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen	0	1.556
Beleggingen in vastrentende waarden	1.897.453	1.865.308
Beleggingen in aandelen, andere financiële beleggingen en afgeleide instrumenten	7.238	200.097
Immateriële en materiële vaste activa	9	452
	<u>1.904.700</u>	<u>2.067.413</u>
<b>Totaal kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>	<u>(39.504)</u>	<u>544.520</u>
<b>Totaal kasstroom</b>	<u>(86.793)</u>	<u>305.795</u>
Mutatie liquide middelen	<u>(86.793)</u>	<u>305.795</u>

#### 4 OVERZICHT GECONSOLIDEERD TOTAALRESULTAAT

(x € 1.000)

	2017	2016
<b>Geconsolideerd resultaat na belasting</b>	(106.743)	(76.023)
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Geconsolideerd totaalresultaat</b>	<u>(106.743)</u>	<u>(76.023)</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 uit de volgende groepsmaatschappijen:

- VGZ Zorgverzekeraar NV, Arnhem (100%)
- VGZ voor de Zorg NV, Arnhem (100%) (voorheen IZZ Zorgverzekeraar NV)
- IZA Zorgverzekeraar NV, Arnhem (100%)
- NV Zorgverzekeraar UMC, Arnhem (100%)
- NV VGZ Cares, Arnhem (100%) (in 2017 gefuseerd met VGZ Zorgverzekeraar NV)
- 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)
- Stichting Juridisch Eigendom FGR VGZ, Arnhem (geen deelneming, wel beslissende zeggenschap) vanaf 26 oktober 2017

##### 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

VGZ Zorgverzekeraar NV en NV VGZ Cares zijn op 26 september 2017 juridisch gefuseerd. Hierbij is alleen VGZ Zorgverzekeraar NV als vennootschap blijven bestaan. Op 26 oktober 2017 is Stichting Juridisch Eigendom FGR VGZ opgericht. Vanaf 1 januari 2018 is het juridisch eigendom van nagenoeg alle beleggingen van Coöperatie VGZ in deze stichting ondergebracht.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Met ingang van 1 januari 2018 is de bevestiging op de Reserve Ziekenfondswet verlopen. In de Tweede Kamer is in 2017 een initiatiefwetsvoorstel Winstuitkering goedgekeurd, waar de Eerste Kamer niet mee heeft ingestemd. Op dit moment wordt gewerkt aan een novelle op het wetsvoorstel. In 2018 zal de Minister verdere afspraken maken met de zorgverzekeraars over bevestiging en (onthouden van) winstuitkering.

### 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. 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 tekenjaar 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 tekenjaar eveneens veelal gefixeerd door middel van plafondcontracten en hebben daarmee hun risico's in belangrijke mate ingeperkt.

Op dit moment is binnen de GGZ het zelfonderzoek over 2015 gestart bij de deelnemende instellingen. Het normenkader voor 2015 is (nog) niet definitief vastgesteld door zorgverzekeraars en GGZ Nederland, waardoor de uitkomsten van het traject onzeker zijn en niet duidelijk is of het zelfonderzoek tijdig wordt afgerond. Onzeker is op welke wijze het traject voor komende jaren wordt ingericht en welke eisen worden gesteld door zorgverzekeraars.

#### 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. Daarnaast 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.

#### 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 2017 zijn de resultaten voor de tweede voorlopige vaststelling 2014 beschikbaar. De definitieve vaststelling 2014 volgt naar verwachting uiterlijk 1 april 2018. Hierdoor heeft de zorgverzekeraar inzicht in de uitkomsten van de risicoverevening onder de Zorgverzekeringswet tot en met 2014 en daarmee tevens een beter beeld voor de jaren na 2014. 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 2017 en de hoogte van de technische voorzieningen voor de basisverzekering per eind 2017. De verwerking hiervan vindt in beginsel plaats als Schaden eigen rekening oude jaren en/of Bijdragen Zorginstituut Nederland oude jaren in het jaar daaropvolgend. Deze constateringen hebben naar huidig inzicht geen materiële impact op de jaarrekening 2017 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 2017 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. Integrale nacalculatie vaste kosten

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

*Toepassing van het risicovereveningsmodel bij Coöperatie VGZ UA*

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

Voor het tekenjaar 2014 is per 31 december 2017 nog geen definitieve vaststelling door het Zorginstituut Nederland opgesteld. Er is een tweede voorlopige vaststelling ontvangen, de definitieve vaststelling wordt uiterlijk 1 april 2018 verwacht. De impact hiervan wordt als niet materieel ingeschat.

*Risico's met betrekking tot de afwikkeling van het tekenjaar 2015 tot en met 2017*

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 2015, 2016 en 2017 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.

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

Voor de tekenjaren 2015 en 2016 zijn verrichtingen nagenoeg volledig gedeclareerd. Met eventuele onderschrijdingen ten opzichte van de inkoopplafonds is rekening gehouden bij de bepaling van de Technische voorziening voor te betalen schaden, de schaden eigen rekening en de inschatting van de effecten van de ex-post vereveningsmechanismen. Voor overschrijdingen op de inkoopplafonds zijn vorderingen op de ziekenhuisinstellingen opgenomen. Coöperatie VGZ hanteert inkoopplafonds per zorginstelling voor de zorgverzekeraars gezamenlijk. Afwijkingen op deze plafonds worden ook voor de zorgverzekeraars gezamenlijk verrekend met de zorginstelling.

Voor de jaren 2015 en 2016 is nog geen tweede voorlopige vaststelling ontvangen en voor 2017 is nog geen voorlopige vaststelling ontvangen. Wijzigingen in de vereveningsbijdrage uit hoofde van verzekerdenkenmerken en ex-postcompensatiemechanismen kunnen nog leiden tot afwijkingen van de opgenomen schattingen. De bandbreedteregeling wordt voor de tekenjaren tot en met 2016 toegepast op het te verwachten landelijke resultaat per deelbijdrage. Het landelijke resultaat per deelbijdrage is tot en met tekenjaar 2014 gebaseerd op de (voorlopige) vaststelling. Voor de tekenjaren 2015 en 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 2017 van Coöperatie VGZ UA. Voor tekenjaar 2017 is de bandbreedteregeling niet van toepassing.

*Risico's met betrekking tot het tekenjaar 2018*

Op grond van een voorschrift in de Zorgverzekeringswet heeft Coöperatie VGZ UA de premies voor het tekenjaar 2018 al rond half november 2017 bekendgemaakt. Omdat dit vóór de balansdatum van de jaarrekening 2017 ligt en de premie voor 2018 niet tussentijds kan worden gewijzigd, is er een prognose opgesteld van het verzekeringstechnische resultaat voor het tekenjaar 2018. Indien uit deze prognose een verlies blijkt, dan is hiervoor ten laste van het resultaat 2017 een voorziening gevormd in de balans 2017. Hierbij wordt de basisverzekering enerzijds en de groep aanvullende verzekeringen anderzijds afzonderlijk beoordeeld. Het risico bestaat dat de prognoses onjuist zijn. De schadelast met betrekking tot de zorgverzekeringswet en de vereveningsbijdrage over 2018 bevatten dezelfde soort schattingen (met bijbehorende risico's en risicomitigerende mechanismen) zoals hiervoor beschreven. De schattingsonzekerheden voor 2018 zijn inherent groter, omdat er nog geen informatie beschikbaar is over declaraties in 2018 en er nog geen zicht is op de uitwerking van de verzekerdenmutaties per 1 januari 2018 op de hiermee samenhangende contractaanpassingen met instellingen en effecten van de mutaties in de verzekerdenkenmerken op de vereveningsbijdrage.

*Overige risico's*

*Tegenpartijrisico*

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

*Liquiditeitsrisico*

Het liquiditeitsrisico (kasstroomrisico) is het risico dat we op enig moment niet over voldoende liquide middelen beschikken om aan onze financiële verplichtingen te voldoen, zoals bijvoorbeeld het uitbetalen van declaraties van verzekerden en zorginstellingen. Coöperatie VGZ UA beschouwt het liquiditeitsrisico niet als een strategisch risico, doordat er via de maandelijksse premie-inkomsten en vereveningsbijdrage vrijwel altijd voldoende liquiditeit beschikbaar is. In 2017 is geen aanvullende sturing op grond van een verwacht tijdelijk liquiditeitstekort nodig geweest.

*Marktrisico*

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

***Financieel effect afwikkeling oude jaren***

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

In het resultaat over 2017 is een negatief resultaat van € 173,7 miljoen (2016: € 173,1 miljoen positief) begrepen uit hoofde van de bijstelling van ramingen met betrekking tot nog af te wikkelen oude jaren en het financiële effect van definitief afgerekende oude jaren. Het uitloopresultaat wordt in belangrijke mate beïnvloed door een landelijk lagere vereveningsbijdrage 2016 inzake DKG's. Het Zorginstituut Nederland heeft medio 2017 gemeld dat het aantal DKG's achter bleef op de aantallen die in de ex-ante vaststelling van de vereveningsbijdrage 2016 waren opgenomen. De afwijking was bij de ex ante raming niet te voorzien en is in principe éénmalig. Dit heeft tot gevolg dat de landelijke vereveningsbijdrage voor DKG's op tekenjaar 2016 circa € 440 miljoen lager uitkomt. De negatieve impact op het resultaat 2017 van Coöperatie VGZ UA bedraagt circa € 94,9 miljoen.

***Saldering***

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

***Omrekening van vreemde valuta***

Activa en passiva luidend in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koersen per balansdatum. Transacties in vreemde valuta en de daaruit voortvloeiende baten en lasten worden berekend tegen de koersen op transactiedatum. Koerswinsten respectievelijk -verliezen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

### **Fusies en overnames**

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

### **Grondslagen voor de waardering van activa en passiva**

#### **Algemeen**

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

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

#### **Immateriële vaste activa**

Een immaterieel vast actief wordt in de balans opgenomen als:

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

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

#### **Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom**

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

### **Beleggingen**

#### **Terreinen en gebouwen**

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

Wijzigingen in de reële waarde worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Voor zover in het boekjaar waardevermeerderingen van activa die op balansdatum nog aanwezig ten gunste van het resultaat zijn gebracht wordt een herwaarderingsreserve gevormd ten laste van de overige reserves. Zie verder de grondslagen van het eigen vermogen.

#### **Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen**

Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. Andere deelnemingen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde, tenzij geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend. Indien 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.

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

##### *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 2017 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. Indien de voorziening een looptijd heeft van langer dan één jaar, dan wordt deze gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting nodig zijn om de verplichtingen af te wikkelen, voor zover relevant gebaseerd op actuariële grondslagen. Indien de voorziening een looptijd korter dan één jaar heeft, dan wordt deze gewaardeerd tegen de nominale waarde. De voorziening heeft een overwegend langlopend karakter.



- **VUT**

De voorziening voor uitkeringsverplichtingen (VUT) is gevormd ter voldoening van structurele verplichtingen uit hoofde van interne arbeidsrechtelijke regelingen. Waardering vindt plaats tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting nodig zijn om de verplichtingen af te wikkelen gebaseerd op actuariële grondslagen. De voorziening heeft een overwegend langlopend karakter.

*Overige voorzieningen*

- **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.

### 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, Insurance Asset Management 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 2017

(x € 1.000)

#### ACTIVA

##### 1. Immateriële vaste activa

	Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	Totaal 2017	Totaal 2016
Aanschafwaarde per 1 januari	11.611	11.611	14.853
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen per 1 januari	(7.769)	(7.769)	(8.891)
Boekwaarde per 1 januari	3.842	3.842	5.962
Investeringen	207	207	58
Desinvesteringen	0	0	(181)
Afschrijvingen	(1.293)	(1.293)	(1.997)
Boekwaarde per 31 december	2.756	2.756	3.842
Aanschafwaarde per 31 december	10.653	10.653	11.611
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december	(7.897)	(7.897)	(7.769)
Boekwaarde per 31 december	2.756	2.756	3.842

De onder concessies, vergunningen en intellectuele eigendom geactiveerde immateriële vaste activa betreffen software. Voor een bedrag van € 145 (2016: nihil) betreft dit software in ontwikkeling.

*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	Totaal 2017	Totaal 2016
Boekwaarde per 1 januari	30.346	25.819	56.165	45.068
Investeringen	0	0	0	2.755
Herwaardering	1.203	(159)	1.044	8.342
Boekwaarde per 31 december	31.549	25.660	57.209	56.165
Aanschafwaarde per 31 december	57.061	58.645	115.706	115.705

Alle objecten zijn in 2017 getaxeerd door onafhankelijke ter zake deskundige taxateurs. De herwaarderingen komen uit op een totaal bedrag van € 1.044 positief (2016: € 8.342 positief). De cumulatieve herwaardering van de terreinen en gebouwen in eigen gebruik bedraagt per 31 december 2017 € 25.512 negatief (2016: € 26.715 negatief). De cumulatieve herwaardering van de overige terreinen en gebouwen bedraagt per 31 december 2017 € 32.985 negatief (2016: € 32.826 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 € 8.873 (2016 € 7.900). In 2017 hebben alle objecten huurinkomsten gegenereerd (2016: idem).

#### Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen

	Andere deel- nemingen	Totaal 2017	Totaal 2016
Boekwaarde per 1 januari	454	454	1.791
Waardeverminderingen	0	0	(1.556)
Aandeel resultaat ondernemingen waarin wordt deelgenomen	37	37	369
Dividenduitkeringen	(100)	(100)	(150)
Boekwaarde per 31 december	391	391	454

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

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

#### Overige financiële beleggingen

##### Beleggingen geïnclassificeerd naar soort

	Reële waarde met waarde- mutaties in het resultaat	Leningen en vorderingen	Totaal 2017	Totaal 2016
Aandelen, deelnemingsbewijzen en andere niet- vastrentende waardepapieren	328.312	0	328.312	248.532
Obligaties en andere vastrentende waardepapieren	2.259.586	0	2.259.586	2.300.420
Vorderingen uit hypothecaire leningen	0	821	821	829
Vorderingen uit andere leningen	0	0	0	110
Deposito's bij kredietinstellingen	0	30.000	30.000	42.500
Boekwaarde per 31 december	2.587.898	30.821	2.618.719	2.592.391

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

	Aandelen, deelnemings- bewijzen en andere niet- vastrentende waarde- papieren	Obligaties en andere vastrentende waarde- papieren	Totaal 2017	Totaal 2016
Boekwaarde per 1 januari	248.532	2.300.420	2.548.952	3.122.722
Aankopen	72.013	1.490.272	1.562.285	1.466.369
Verkopen	(7.238)	(1.504.835)	(1.512.073)	(2.037.363)
Herwaarderingen	15.005	(26.271)	(11.266)	(2.776)
Boekwaarde per 31 december	328.312	2.259.586	2.587.898	2.548.952
Aanschafwaarde per 31 december	284.904	2.274.226	2.559.130	2.508.915

Onder de beleggingen in aandelen zijn mede begrepen belangen in vastgoedbeleggingsfondsen ad € 399 (2016: € 365).

Per 31 december 2017 zijn er geen effecten uitgeleend (2016: 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). De reële waarde van het belang in het Health Innovation Fund II bedraagt ultimo 2017 € 1.265 (2016: € 1.102).

*Beleggingen geïnclassificeerd als 'leningen en vorderingen'*

	Vorderingen uit hypothecaire leningen	Vorderingen uit andere leningen	Deposito's bij krediet- instellingen	Totaal 2017	Totaal 2016
Boekwaarde per 1 januari	829	110	42.500	43.439	26.267
Verstrekkingsen	0	0	380.000	380.000	45.214
Aflossingen	(8)	(110)	(392.500)	(392.618)	(28.042)
Boekwaarde per 31 december	821	0	30.000	30.821	43.439

De hypothecaire leningen betreffen leningen met woonhuizen als onderpand.

**Risico's in de beleggingsportefeuille**

Het financiële risico van de beleggingen is het risico van veranderingen in de waarde van beleggingsportefeuille als gevolg van wijzigingen in marktvariabelen zoals rentestand, beurskoers, valutakoersen of vastgoedprijzen. Coöperatie VGZ UA beheert 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 beleggingsdoelstelling luidt het in stand houden van het belegd vermogen op lange termijn door optimalisatie van de rendement/risico verhouding, waarbij het risico wordt gelopen conform de vastgestelde risicobereidheid. Het belegd vermogen wordt in twee beleggingsrisicoportefeuilles onderscheiden. Enerzijds de returnportefeuille die tegenover het Eigen Vermogen staat. Anderzijds de matching portefeuille die tegenover de verplichtingen staat.

*Rente- en kasstroomrisico*

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

De duration van de rentredragende beleggingen binnen de returnportefeuille bedraagt per 31 december 2017; 3,5. Bij een stijging van de markrente met 1% daalt het eigen vermogen en resultaat met € 62,7 miljoen. Een daling van 1% leidt tot een stijging van het eigen vermogen en resultaat met € 62,7 miljoen.

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

*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 & Pools, Moody's en Fitch).

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

Kredietrating vastrentende waarden	Portefeuille %
AAA	48,6%
AA+	2,4%
AA	10,0%
AA-	7,1%
A+	7,0%
A	3,7%
A-	8,8%
BBB+	4,6%
BBB	5,1%
BBB-	2,7%

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

Kredietrating vastrentende waarden	Portefeuille %
AAA	2,6%
AA+	0,3%
AA	19,0%
AA-	32,2%
A+	22,7%
A	13,5%
A-	9,7%

*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 2017 een omvang van afgerond € 332,2 miljoen. Bij een daling van de aandelenmarkt met 1% daalt de waarde van de portefeuille met afgerond € 3,3 miljoen. Het neerwaarts risico op aandelen 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 binnen de returnportefeuille naar overheidsobligaties en bedrijfsobligaties weergegeven:

Verdeling obligaties overheid en bedrijfsleven	Portefeuille %
Overheidsobligaties	59,0%
Bedrijfsobligaties	41,0%

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

Verdeling obligaties overheid en bedrijfsleven	Portefeuille %
Overheidsobligaties	10,8%
Bedrijfsobligaties	89,2%

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 € 5,7 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 handelbaarheidsrisico voor de beleggingen in vastrentende waarden is beperkt doordat de beleggingen een relatief korte looptijd hebben. Deze markt kenmerkt zich door een goede handelbaarheid. De handelbaarheid 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 handelbaarheid, 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 2017 ten laste van het resultaat is gebracht bedraagt € 4,5 miljoen (2016: € 2,1 miljoen).

	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
<b>Overige vorderingen</b>		
Vorderingen op zorgverleners	950.012	1.031.485
Andere vorderingen	119.694	141.727
	<u>1.069.706</u>	<u>1.173.212</u>

De Vorderingen op zorgverleners hebben een resterende looptijd van korter dan één jaar (2016: idem).

Onder de andere vorderingen is een vordering op Stichting IZZ opgenomen met een omvang van € 66,9 miljoen (2016: idem) met een resterende looptijd van 6 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 2017 hebben een resterende looptijd van korter dan één jaar (2016: idem).

**4. Overige activa****Materiële vaste activa**

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Aanschafwaarde per 1 januari	37.196	31.638
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen per 1 januari	(19.286)	(17.133)
Boekwaarde per 1 januari	<u>17.910</u>	<u>14.505</u>
Mutaties		
Investerings	1.712	8.497
Desinvesteringen	(9)	(271)
Afschrijvingen	(4.259)	(4.821)
Boekwaarde per 31 december	<u>15.354</u>	<u>17.910</u>
Aanschafwaarde per 31 december	37.074	37.196
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december	(21.720)	(19.286)
Boekwaarde per 31 december	<u>15.354</u>	<u>17.910</u>

Onder de materiële vaste activa per 31 december 2017 zijn geen activa in ontwikkeling verantwoord (2016: idem).

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

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

**Liquide middelen**

Een bedrag van € 6,8 miljoen (2016: € 6,8 miljoen) staat niet ter vrije beschikking in verband met afgegeven bankgaranties.

	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
<b>5. Afgeleide financiële instrumenten</b>		
Valuta-instrumenten	7.446	2.628
Aandeleninstrumenten	2.602	2.859
	<u>10.048</u>	<u>5.487</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 (2016: 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 2017 € 522,9 miljoen (2016: € 382,8 miljoen).

De reële waarde van de valuta-instrumenten wordt per 31 december 2017 afgedekt door een per saldo gestort onderpand voor een bedrag van € 4,3 miljoen (2016: € 2,0 miljoen)

De aandeleninstrumenten betreffen gekochte putopties op de Euro Stoxx 50 index en de S&P 100 index. De expiratedatum van de opties is medio december 2018.

**PASSIVA****6. Eigen vermogen**

Het verloop van het eigen vermogen in 2017 en 2016 kan als volgt worden weergegeven:

	Agio	Wettelijke en statutaire reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal 2017
Stand per 1 januari	355.017	17.465	2.167.348	(76.023)	2.463.807
Herwaardering verplichting NFU	8.605	0	0	0	8.605
Resultaatverdeling vorig boekjaar	0	0	(76.023)	76.023	0
Resultaat boekjaar	0	0	0	(106.743)	(106.743)
Mutatie wettelijke reserve	0	(157)	157	0	0
Stand per 31 december	<u>363.622</u>	<u>17.308</u>	<u>2.091.482</u>	<u>(106.743)</u>	<u>2.365.669</u>

	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**

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

**Wettelijke en statutaire reserves**

Per 31 december 2017 bedraagt de hoogte van de reserve Wlz € 6.740 (2016: € 6.919), van de reserve Herstructurering Ziektekostenverzekering € 10.218 (2016: € 10.133) en van de wettelijke reserve deelnemingen € 350 (2016: € 413).

**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.

De vereiste solvabiliteit van Coöperatie VGZ UA op basis van Solvency II (de 'Solvency Capital Requirement', SCR) bedraagt per ultimo 2017 € 1.674 miljoen (2016: € 1.637 miljoen). De aanwezige solvabiliteit bedraagt € 2.362 miljoen (2016 € 2.444 miljoen), zodat de solvabiliteitsratio uitkomt op 141% (2016: 149%). De Raad van Bestuur heeft besloten om een deel van het vermogen via de premiestelling terug te geven aan de verzekeren. Het verlies over het verzekeringsjaar 2018 dat hiervan het gevolg is, is reeds in mindering gebracht op de aanwezige solvabiliteit.

**Overige reserves**

Per 31 december 2017 bedraagt de hoogte van de reserve Ziektenfondswet € 481.367 (2016: idem). De reserve Ziektenfondswet 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 winstogram heeft. Coöperatie VGZ UA voldoet aan deze voorwaarde. Deze verplichting gold tot 1 januari 2018. Coöperatie VGZ UA heeft de bepaling in haar statuten gehandhaafd.

**Onverdeeld resultaat**

Het bestuur stelt aan de Ledenraad voor om het verlies over 2017 ad € 106.743 in mindering te brengen op de Overige reserves. Dit voorstel is nog niet in de jaarrekening verwerkt.

	31-12-2017	31-12-2016
--	------------	------------

**7. Achtergestelde schulden**

Stichting IZZ	81.000	81.000
---------------	--------	--------

De achtergestelde lening is verkregen van Stichting IZZ. De lening heeft een looptijd tot 1 januari 2024 en kent een vaste rente van 2,5% welke niet wordt uitbetaald, maar wordt bijgeschreven op de niet-achtergestelde lening van Stichting IZZ (zie eveneens de toelichting bij de post Langlopende schulden). De lening is volledig achtergesteld bij alle huidige en toekomstige schulden van Coöperatie VGZ UA, zowel in als buiten faillissement en kan op grond van de overgangsregeling van Solvency II worden meegeteld in de aanwezige solvabiliteit van de verzekeringsgroep als Tier 2 kapitaal. De lening kan niet tussentijds worden opgeëist, behalve in geval van liquidatie van Coöperatie VGZ UA. Indien aan het einde van de looptijd DNB geen toestemming geeft voor aflossing of Coöperatie VGZ UA niet voldoende solvabel is, wordt de aflossing opgeschort totdat hieraan wel wordt voldaan. Voorwaarde voor de aflossing is tevens dat dit niet leidt tot belastingheffing of een wijziging in de fiscale positie van partijen. Voordat aflossing plaatsvindt, wordt eerst de vordering van Coöperatie VGZ UA op Stichting IZZ welke is opgenomen onder de andere vorderingen, verrekend. Deze vordering had per ultimo 2017 een omvang van € 66,9 miljoen (2016: idem).

## 8. Technische voorzieningen

	31-12-2017	31-12-2016
<b>Technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's</b>		
Niet-verdiende premies	527.503	501.014
Lopende risico's	43.819	334.788
<b>Stand per 31 december</b>	<b>571.322</b>	<b>835.802</b>
<b>Niet-verdiende premies</b>		
Stand per 1 januari	501.014	456.876
Af: onttrekking	(501.014)	(456.876)
Bij: dotatie	527.503	501.014
	<u>527.503</u>	<u>501.014</u>
<b>Lopende risico's</b>		
Stand per 1 januari	334.788	366.079
Af: onttrekking	(334.788)	(366.079)
Bij: dotatie	43.819	334.788
	<u>43.819</u>	<u>334.788</u>

## Technische voorziening voor te betalen schaden

	Bruto	Totaal 2017	Totaal 2016
Stand per 1 januari	2.880.833	2.880.833	3.292.027
Bij: dotatie	10.671.224	10.671.224	10.251.277
Af: geboekte schade	(10.491.941)	(10.491.941)	(10.818.352)
Mutatie verstrekte voorschotten	58.650	58.650	155.881
<b>Stand per 31 december</b>	<b>3.118.766</b>	<b>3.118.766</b>	<b>2.880.833</b>

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

## Overzicht ontwikkeling zorgkostenclaims

	2017	2016	2015	2014	Totaal 2017	Totaal 2016
<b>Schatting van cumulatieve claims</b>						
- aan het einde van het tekenjaar	10.643.476	10.427.605	10.227.113	9.833.527		
- één jaar later		10.562.007	10.145.090	9.753.395		
- twee jaar later			10.096.765	9.777.383		
- drie jaar later				9.719.136		
Schatting van cumulatieve claims	10.643.476	10.562.007	10.096.765	9.719.136	41.021.384	39.810.793
Cumulatieve betalingen	(7.554.994)	(10.392.267)	(10.096.765)	(9.719.136)	(37.763.162)	(36.739.025)
Verstrekte voorschotten	(160.263)				(160.263)	(218.913)
Opgenomen in de voorziening	2.928.219	169.740			3.097.959	2.852.855
Schadebehandelingskosten					20.807	27.978
Stand per 31 december					<u>3.118.766</u>	<u>2.880.833</u>

## 9. Voorzieningen

## Voor pensioenen

	Voor pensioenen	VUT	Totaal 2017	Totaal 2016
Stand per 1 januari	4.025	6.459	10.484	16.875
Dotatie	0	0	0	1.896
Vrijval	0	(652)	(652)	(729)
Onttrekking	(3.973)	(876)	(4.849)	(7.558)
Stand per 31 december	<u>52</u>	<u>4.931</u>	<u>4.983</u>	<u>10.484</u>

#### Voor pensioenen

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

Coöperatie VGZ UA is met haar medewerkers pensioenregelingen op basis van vaste toezeggingen overeengekomen. De pensioenregeling heeft betrekking op alle medewerkers en leidt tot vergoedingen die gebaseerd zijn op het salaris en het aantal dienstjaren van medewerkers op hun pensioengerechtigde leeftijd. De pensioenregeling betreft een middelloonstelsel en kent een opbouw voor het ouderdomspensioen van 1,875% over de pensioengrondslag tot een maximum pensioengevend salaris van € 103.317,- (2016: € 101.519,-). De uitvoering van de pensioenregeling is ondergebracht bij Stichting Bedrijfstakpensioenfonds Zorgverzekeraars (pensioenfonds SBZ).

Voor medewerkers met een pensioengevend salaris boven de € 103.317,- 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.

De dekkingsgraad van SBZ is in 2017 verbeterd. De beleidsdekkingsgraad kwam ultimo 2017 uit op 112% (2016: 105,9%). De vereiste dekkingsgraad - waarin rekening wordt gehouden met de pensioenverplichtingen en de beleggingsrisico's van het fonds - bedroeg ultimo 2017 117,2% (2016: 116,3%). 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 dekkingsstekort.

#### VUT

Voor de VUT-voorziening is een rekenrente gehanteerd van -0,04%.

#### Overige voorzieningen

	RVVZ	Toe- komstige jubilea	Re- organisatie	Wachtgeld	Ziekte- kosten gepensio- neerden	Overige voor- zieningen	Totaal 2017	Totaal 2016
Stand per 1 januari	7.794	2.757	29.203	9.902	9.864	993	60.513	70.594
Dotatie	27	65	0	0	0	1.022	1.114	11.838
Onttrekking	(4.794)	(114)	(14.595)	(1.873)	(321)	(919)	(22.616)	(21.919)
Vrijval	0	0	(3.496)	(819)	(217)	(600)	(5.132)	0
Stand per 31 december	3.027	2.708	11.112	7.210	9.326	496	33.879	60.513

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: 1,30% (2016: 1,31%).
- Reorganisatievoorziening: nvt (2016: 0,86%).
- Wachtgeldvoorziening: -0,04% (2016: 0,19%).
- Voorziening voor ziektekosten gepensioneerden: 0,88-1,30% (2016: 1,16%).

#### 10. Langlopende schulden

	Stichting IZZ	Vereniging NFU	Totaal	Totaal 2016
Boekwaarde per 1 januari	93.549	68.414	161.963	147.112
Bijgeschreven rente	1.224	0	1.224	1.294
Toevoeging 'surplus'	0	0	0	19.683
Verstreckte premiekortingen	(12.307)	0	(12.307)	(6.126)
Mutatie waardering	0	(8.605)	(8.605)	0
Stand per 31 december	82.466	59.809	142.275	161.963

#### Stichting IZZ

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

Stichting IZZ zal de niet-achtergestelde lening in de komende jaren aanwenden om de premies van de verzekeren in de IZZ-collectiviteit te mitigeren. De op deze wijze aan de verzekeren 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 VGZ voor de Zorg NV onder Solvency II hoger is dan 130% (2016: hoger is dan 121%) van de wettelijk vereiste solvabiliteit, zal het verschil tussen beide bedragen, het zogenaamde 'surplus', ook voor premie mitigering beschikbaar komen tot een maximum van de hoogte van de achtergestelde lening (€ 81,0 miljoen). 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 2017 € 14,1 miljoen (2016: nihil). Na toevoeging van dit surplus is het maximum van € 81,0 miljoen 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 VGZ voor de Zorg NV met dezelfde omvang als de niet-achtergestelde lening. Indien het rendement positief is wordt dit bijgeschreven op de niet-achtergestelde lening, indien het rendement negatief is, wordt het op de lening in mindering gebracht. De rente over de achtergestelde lening en de hierboven vermelde langlopende vordering, in beide gevallen 2,5% per jaar gedurende de gehele looptijd, worden ook toegevoegd aan, respectievelijk afgetrokken van de niet-achtergestelde lening.

De niet-achtergestelde lening heeft een onbepaalde looptijd. Het bedrag aan premie mitigering dat in het volgende boekjaar op de lening in mindering wordt gebracht bedraagt naar verwachting € 6,6 miljoen (2016: € 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 premie mitigering. Het restant van de lening kan door Stichting IZZ tussentijds worden opgeëist indien de samenwerkingsovereenkomst met Stichting IZZ is geëindigd en de achtergestelde lening, welke nog een resterende looptijd heeft van 6 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 € 68,4 miljoen. Dit bedrag is ingebracht door Vereniging NFU, een vereniging waarvan de leden uit UMC's bestaan. Coöperatie VGZ UA heeft in verband met deze inbreng vijftig participatiebewijzen van nominaal € 1 uitgegeven aan Vereniging NFU. Coöperatie VGZ UA heeft de inbreng in 2006 als eigen vermogen doorgestort naar NV Zorgverzekeraar UMC. In geval van beëindiging van de samenwerking tussen Coöperatie VGZ UA en Vereniging NFU, waarvoor een opzegtermijn van één jaar geldt, en in geval van liquidatie van Coöperatie VGZ UA, is Coöperatie VGZ UA verplicht om de participatiebewijzen van Vereniging NFU in te kopen. Hierbij bestaat het terug te betalen bedrag uit het oorspronkelijk door NFU ingebrachte bedrag, minus 130% (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. Ultimo 2017 bedraagt het cumulatieve verlies van NV Zorgverzekeraar UMC € 8,6 miljoen (2016: niet van toepassing). Dit bedrag is in 2017 in de waardering van de verplichting verwerkt. Het resultaat dat hierdoor is ontstaan is rechtstreeks in het eigen vermogen van Coöperatie VGZ UA verwerkt omdat deze vermogensmutatie betrekking heeft op de financiële relatie met een houder van participatiebewijzen in Coöperatie VGZ UA. Om deze reden is het resultaat ook niet verwerkt in het Overzicht van het geconsolideerd totaalresultaat.

Tijdens de looptijd van de samenwerking is Coöperatie VGZ UA geen rentevergoeding of andere vergoeding op de participatiebewijzen verschuldigd. Ook hoeft er tijdens de looptijd geen aflossing of terugbetaling plaats te vinden. 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>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
<b>Overige schulden</b>		
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	7.426	11.933
Schulden aan zorgverleners	7.187	7.115
Andere schulden	19.938	13.678
	<u>34.551</u>	<u>32.726</u>

Per 31 december 2017 zijn er geen overige schulden met een resterende looptijd langer dan één jaar (2016: idem).

### Schulden aan kredietinstellingen

Aan de groep is een kredietfaciliteit verstrekt van in totaal € 200 miljoen (2016: € 200 miljoen). De zorgverzekeraars hebben ultimo 2017 geen gebruik gemaakt van deze faciliteit (2016: idem).

### 12. Afgeleide financiële instrumenten

Valuta-instrumenten	0	11.518
Aandeleninstrumenten	1.074	3.500
	<u>1.074</u>	<u>15.018</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 terrorismeschaden

Coöperatie VGZ UA is aangesloten bij de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden NV (NHT). De NHT biedt herverzekeringsdekking voor aanspraken tot maximaal € 1 miljard per kalenderjaar. Dit is de gecombineerde maximumcapaciteit. De eerste layer hiervan (tot € 200 miljoen) betreft een gepoolde capaciteit opgebouwd door de aangesloten verzekeraars. Daarnaast is sprake van een tweede layer (€ 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 € 15,4 miljoen (2016: € 16,0 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 € 5,2 miljoen bedraagt (2016: € 4,4 miljoen). De verplichting met een looptijd tussen 1 en 5 jaar bedraagt € 3,2 miljoen (2016: € 2,4 mln).

#### Huurverplichtingen onroerende zaken

Het totaal van de door de groep aangegane huurverplichtingen voor de resterende looptijd van contracten voor onroerende zaken bedraagt € 21,0 miljoen (2016: € 25,0 miljoen) waarvan € 2,8 miljoen een looptijd heeft van korter dan 1 jaar (2017: € 3,4 miljoen). Huurverplichtingen waarvoor een voorziening is gevormd zijn hierin niet begrepen. De verplichting met een looptijd tussen 1 en 5 jaar bedraagt € 11,5 miljoen (2016: € 11,6 miljoen). De verplichting met een looptijd langer dan 5 jaar bedraagt € 6,7 miljoen (2016: € 10,0 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 € 76,7 miljoen (2016: € 78,6 miljoen), hiervan heeft € 27,4 miljoen een looptijd korter dan 1 jaar (2016: € 21,8 miljoen). De verplichting met een looptijd tussen 1 en 5 jaar bedraagt € 49,3 miljoen (2016: € 56,8 miljoen).

#### Verplichtingen uit hoofde van bankgaranties

In verband met afgegeven bankgaranties heeft Coöperatie VGZ UA nog een verplichting van € 6,8 miljoen (2016: idem).

#### Verplichting inzake private equity

In totaal heeft Coöperatie VGZ UA € 0,5 miljoen (2016: € 0,7 miljoen) uitstaan aan verplichtingen in verband met de uitbreiding van het belang in het Health Innovation Fund II.

#### Distributieovereenkomst

Coöperatie VGZ UA en NV Univé Zorg hebben een distributieovereenkomst afgesloten met Coöperatie Univé UA. De hieruit voortvloeiende kosten bedragen € 46,7 miljoen (2016: € 46,6 miljoen), waarvan € 15,6 miljoen een looptijd heeft van korter dan 1 jaar (2017: € 15,5 miljoen). De verplichting met een looptijd tussen 1 en 5 jaar bedraagt € 31,1 miljoen (2016: € 31,1 miljoen).

## 7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2017

(x € 1.000)

## 13. Technische rekening verzekeringsbedrijf

	Basis verzekering	Aanvullende verzekering	Wlz en overige	Totaal 2017
<b>Verdiende premies eigen rekening</b>				
Brutopremies	4.065.241	1.155.949	-	5.221.190
Bijdragen Zorginstituut Nederland	5.397.090	-	27.948	5.425.038
Uitgaande herverzekeringspremies	(7.522)	-	-	(7.522)
	9.454.809	1.155.949	27.948	10.638.706
<b>Wijziging technische voorzieningen niet-verdiende premies en lopende risico's</b>				
Bruto	263.867	615	-	264.482
	9.718.676	1.156.564	27.948	10.903.188
<b>Toegerekende opbrengst uit beleggingen</b>	12.487	4.162	-	16.649
	9.731.163	1.160.726	27.948	10.919.837
<b>Schaden eigen rekening</b>				
Bruto	(9.505.362)	(984.402)	-	(10.489.764)
Aandeel herverzekeraars	8.123	-	-	8.123
	(9.497.239)	(984.402)	-	(10.481.641)
<b>Wijziging voorziening voor te betalen schaden</b>				
Bruto	(190.264)	10.590	391	(179.283)
	(9.687.503)	(973.812)	391	(10.660.924)
	43.660	186.914	28.339	258.913
<b>Bedrijfskosten</b>				
Acquisitiekosten	(71.859)	(30.797)	-	(102.656)
Beheers- en personeelskosten; afschrijvingen bedrijfsmiddelen	(157.841)	(67.647)	(30.762)	(256.250)
	(229.700)	(98.444)	(30.762)	(358.906)
<b>Overige technische lasten eigen rekening</b>	(18.027)	-	-	(18.027)
<b>Resultaat technische rekening verzekeringsbedrijf</b>	<b>(204.067)</b>	<b>88.470</b>	<b>(2.423)</b>	<b>(118.020)</b>

	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>

## 14. Verdiende premies eigen rekening

	2017	2016
<b>Uitgaande herverzekeringspremies</b>		
Bijdrage hoge kosten compensatie (HKC)	(6.270)	(14.535)
Overige uitgaande herverzekeringspremies (NHT)	(1.252)	(1.092)
	<b>(7.522)</b>	<b>(15.627)</b>

### 15. Schaden eigen rekening

De aan brutoschaden eigen rekening toegerekende schadebehandelingskosten en kosten veiligheidszaken bedragen € 46.941 respectievelijk € 1.937 (2016: € 67.079 respectievelijk € 1.550). De aan aandeel herverzekeraars schaden eigen rekening toegerekende inbreng HKC bedraagt € 8.123 (2016: € 7.005).

### 16. Wijziging voorziening voor te betalen schaden

Onder de wijziging voorziening voor te betalen schaden is in 2017 een vrijval van € 7,2 miljoen opgenomen uit hoofde van de voorziening voor schadebehandelingskosten. In 2016 is de mutatie nagenoeg nihil.

	2017	2016
--	------	------

### 17. Acquisitiekosten

Acquisitiekosten	102.656	100.053
------------------	---------	---------

In de acquisitiekosten is een bedrag van € 55.412 (2016: € 54.295) 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	171.468	210.211
Afschrijvingen	5.552	6.818
Overige bedrijfskosten	128.108	141.068
Toegerekende beheerskosten aan schadelast	(48.878)	(68.629)
	<u>256.250</u>	<u>289.468</u>

De Overige bedrijfskosten betreffen voornamelijk huisvestingskosten, ICT-kosten, beheerskostenvergoedingen aan volmachtbedrijven en andere kantoorkosten. De beheerskostenvergoedingen aan volmachtbedrijven bedragen € 42.041 (2016: € 53.432).

De totale personeelskosten bedragen € 185.121 (2016: € 224.797), hiervan is € 13.653 (2016: € 14.583) verantwoord onder de acquisitiekosten. De totale personeelskosten zijn als volgt te specificeren:

### Personeelskosten

Salarissen	99.671	113.455
Sociale lasten	17.332	19.336
Pensioenlasten	18.078	20.267
Opleiding- en studiekosten	2.518	2.727
Kosten externen en uitzendkrachten	49.195	49.011
Reis- en verblijfskosten	6.980	8.817
Overige personeelskosten	2.611	4.114
	<u>196.385</u>	<u>217.727</u>
Personeelskosten, dotatie aan / onttrekking uit voorziening	(11.264)	7.067
	<u>185.121</u>	<u>224.794</u>

Het gemiddeld aantal medewerkers, herrekend op fulltime basis, bedroeg 1.744 (2016: 1.975). De fulltime-arbeidsduur is met ingang van 1 januari 2017 gewijzigd naar 38 uur. Tot en met 2016 was dit 34 of 36 uur. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.

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.

### Afschrijvingen

Afschrijvingen immateriële vaste activa	1.293	1.997
Afschrijvingen materiële vaste activa	4.259	4.821
	<u>5.552</u>	<u>6.818</u>

### Overige bedrijfskosten

#### Accountants honoraria

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

	2017	2016
Onderzoek van de jaarrekening	542	550
Overige controleopdrachten	271	421
	<u>813</u>	<u>971</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	37	(1.185)
Opbrengsten uit andere beleggingen		
Terreinen en gebouwen	8.873	7.900
Overige beleggingen	50.738	58.632
	<u>59.648</u>	<u>65.347</u>

In de Opbrengsten uit beleggingen in terreinen en gebouwen is een bedrag van € 4.853 (2016: € 4.651) opgenomen met betrekking de huur van gebouwen in gebruik door groepsmaatschappijen. De huisvestingskosten van de gebouwen in gebruik door groepsmaatschappijen bedroegen € 661 (2016: € 1.151); deze kosten zijn verwerkt in de exploitatiekosten.

#### 19. Beleggingslasten

Beheerskosten en rentelasten	13.911	14.606
Gerealiseerd verlies op beleggingen	28.453	8.085
	<u>42.364</u>	<u>22.691</u>

Het valutaresultaat bedraagt € 834 negatief (2016: € 314 positief). 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 2017 bedraagt 0,0% (2016: idem). De afwijking ten opzichte van het toepasselijke belastingtarief over 2017 van 25% wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de zorgverzekeraars binnen de groep zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting.

## ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2017

### 8 TOELICHTING OP HET GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2017

(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 2016	927.391
Mutatie liquide middelen in 2017	(86.793)
Liquide middelen per 31 december 2017	<u>840.598</u>

Arnhem, 20 maart 2018

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 F.B.M. Sanders, voorzitter  
De heer A.C. Arp  
Mevrouw D. Koopmans  
De heer J.M. Kroon  
De heer A.E. Levi  
De heer A.A. Steenbergen  
Mevrouw I.D. Thijssen

## 1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2017

(x € 1.000)

(voor resultaatbestemming)

		<u>31 december 2017</u>	<u>31 december 2016</u>			<u>31 december 2017</u>	<u>31 december 2016</u>
<b>ACTIVA</b>				<b>PASSIVA</b>			
<b>Beleggingen</b>	(21)			<b>Eigen vermogen</b>	(24)		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		2.507.869	2.625.808	Agio		363.622	355.017
<b>Vorderingen</b>	(22)			Wettelijke en statutaire reserves		7.090	7.332
Vorderingen op groepsmaatschappijen		55	0	Overige reserves		2.088.780	2.164.682
Vordering Stichting IZZ		<u>66.881</u>	<u>66.883</u>	Onverdeeld resultaat		<u>(106.810)</u>	<u>(76.144)</u>
<b>Liquide middelen</b>	(23)	66.936	66.883			2.352.682	2.450.887
		1.154	1.302	<b>Achternestelde schulden</b>		81.000	81.000
				<b>Langlopende schulden</b>		142.275	161.963
				<b>Kortlopende schulden</b>			
				Schulden aan groepsmaatschappijen		0	139
				Overlopende passiva		<u>2</u>	<u>4</u>
						2	143
		<u>2.575.959</u>	<u>2.693.993</u>			<u>2.575.959</u>	<u>2.693.993</u>

## 2 ENKELVOUDIGE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2017

(x € 1.000)

		<u>2017</u>	<u>2016</u>
<b>Bedrijfskosten</b>			
Personeelskosten	(25)	(1.323)	(1.247)
Doorberekende kosten		<u>1.323</u>	<u>1.247</u>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		0	0
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		1.672	1.549
Rentelasten en soortgelijke kosten		<u>(2.900)</u>	<u>(2.844)</u>
		(1.228)	(1.295)
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<u>(1.228)</u>	<u>(1.295)</u>
Belastingen		50	(137)
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	(26)	<u>(105.632)</u>	<u>(74.712)</u>
<b>Resultaat na belastingen</b>		<u><u>(106.810)</u></u>	<u><u>(76.144)</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 2017

(x € 1.000)

#### ACTIVA

##### 21. Beleggingen

	Deel- nemingen in groepsmaat- schappijen	Totaal 2017	Totaal 2016
Boekwaarde per 1 januari	2.625.808	2.625.808	2.706.642
Aandeel resultaat ondernemingen waarin wordt deelgenomen	(105.632)	(105.632)	(74.709)
Dividenduitkering	(12.307)	(12.307)	(6.125)
Boekwaarde per 31 december	<u>2.507.869</u>	<u>2.507.869</u>	<u>2.625.808</u>

De dividenduitkering van € 12.307 (2016: € 6.125) hangt samen met de premieïmitigering van de Stichting IZZ. Voor een nadere toelichting op de afspraken met Stichting IZZ wordt verwezen naar de toelichting op de langlopende schulden in de geconsolideerde jaarrekening.

##### 22. Vorderingen

###### Vordering Stichting IZZ

De vordering op Stichting IZZ heeft een resterende looptijd van 6 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 2017 direct opeisbaar (2016: 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:

	31-12-2017	31-12-2016
Coöperatie VGZ UA	2.352.682	2.450.887
Stichting VIT Gezondheidszorg	12.987	12.920
<b>Geconsolideerd eigen vermogen</b>	<u>2.365.669</u>	<u>2.463.807</u>

Het verloop van het eigen vermogen in 2017 en 2016 kan als volgt worden weergegeven:

	Agio	Wettelijke en statutaire reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal 2017
Stand per 1 januari	355.017	7.332	2.164.682	(76.144)	2.450.887
Resultaatverdeling vorig boekjaar	0	0	(76.144)	76.144	0
Resultaat boekjaar	0	0	0	(106.810)	(106.810)
Mutatie wettelijke reserve	0	(242)	242	0	0
Herwaardering verplichting NFU	8.605	0	0	0	8.605
Stand per 31 december	<u>363.622</u>	<u>7.090</u>	<u>2.088.780</u>	<u>(106.810)</u>	<u>2.352.682</u>

	Agio	Wettelijke en statutaire reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal 2016
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>355.017</u>	<u>7.332</u>	<u>2.164.682</u>	<u>(76.144)</u>	<u>2.450.887</u>

###### Agio

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

###### Wettelijke en statutaire reserves

Per 31 december 2017 bedraagt de hoogte van de reserve Wlz € 6.740 (2016: € 6.919) en van de wettelijke reserve deelnemingen € 350 (2016: € 413).

###### Overige reserves

Per 31 december 2017 bedraagt de hoogte van de reserve Ziekenfondswet € 481.367 (2016: 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. Deze verplichting gold tot 1 januari 2018. Coöperatie VGZ UA heeft de bepaling in haar statuten gehandhaafd.

Onverdeeld resultaat

Het bestuur stelt aan de Ledenraad voor om het verlies over 2017 ad € 106.810 in mindering te brengen op de Overige reserves. Dit voorstel is nog niet in de jaarrekening verwerkt.

**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 2017**

(x € 1.000)

**Aansluiting enkelvoudig resultaat met geconsolideerd resultaat**

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Coöperatie VGZ UA	(106.810)	(76.144)
Stichting VIT Gezondheidszorg	67	121
<b>Geconsolideerd resultaat</b>	<u>(106.743)</u>	<u>(76.023)</u>

**25. Personeelskosten**

Beheers- en personeelskosten	<u>(1.323)</u>	<u>(1.247)</u>
------------------------------	----------------	----------------

**WNT-verantwoording**

De Wet normering topinkomens (WNT) is van toepassing op Coöperatie VGZ UA. Het bezoldigingsmaximum voor topfunctionarissen van grote verzekeraars (meer dan 1 miljoen verzekerden) is bij een volledig dienstverband voor het kalenderjaar 2017 vastgesteld op € 270.000,- (inclusief belastbare onkostenvergoedingen en exclusief beloningen betaalbaar op termijn) (2016: € 266.000,-). Daarnaast is een eventuele beëindigingsvergoeding gemaximeerd op één jaarsalaris met een maximum van € 75.000,-.

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

Het individuele WNT-maximum voor de leden van Raad van Commissarissen bedraagt voor het kalenderjaar voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband. Dit betekent dat de bezoldiging van commissarissen (excl. BTW) wordt gerelateerd aan de maximum jaarbeloning vermeerderd met beloningen betaalbaar op termijn (van de voorzitter). Voor extern ingehuurde topfunctionarissen geldt eveneens een wettelijk maximum aan de bezoldiging. Coöperatie VGZ UA heeft in 2017 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 het bezoldigingsmaximum van de WNT over 2017.

Raad van commissarissen		bedragen in euro's		
Naam	Funcie(s)	Beloning (a)	WNT-maximum	Uitkomst
R.M.J. van der Meer	Voorzitter	41.178	48.307	Voldoet
F.B.M. Sanders	Lid en m.i.v. 01.12.2017 waarnemend voorzitter	31.274	36.689	Voldoet
A.E. Levi	Lid	30.000	35.194	Voldoet
A.A. Steenbergen	Lid	27.000	35.194	Voldoet
I.D. Thijssen	Lid	27.000	35.194	Voldoet
J.M. Kroon	Lid	27.000	35.194	Voldoet
D. Koopmans	Lid	23.597	30.759	Voldoet
A.C. Arp	Lid	2.367	3.085	Voldoet



Raad van bestuur		bedragen in euro's			
Naam	Functie(s)	Beloning (a)	WNT-maximum	Uitkomst (b)	
T. Kliphuis	Voorzitter	300.000	270.000	Voldoet *	
C.F. Hamster	Lid	265.548	270.000	Voldoet	
A. Klink	Lid	290.925	270.000	Voldoet *	

Overige topfunctionarissen		bedragen in euro's			
Naam	Functie(s)	Beloning (a)	WNT-maximum	Uitkomst	
F. Elion	Divisievoorzitter Klant- en merkpartners	242.133	270.000	Voldoet	
J.P.J. de Valk	Divisievoorzitter Datacare	57.574	66.575	Voldoet	
M.A.C. Vissers-Kuijpers	Divisievoorzitter Zorg	222.277	270.000	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 de topfunctionarissen zijn toegestaan op grond van deze overgangsregeling.

Voor niet-topfunctionarissen (verder: overige functionarissen) bevat de wet een publicatieverplichting indien de bezoldiging het algemene WNT-maximum van € 181.000,- (2016: € 179.000,-) 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 ingehuurd niet-topfunctionarissen.

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

- **Beloning:** Hieronder is naast het bruto salaris ook de belaste vergoeding voor de premie ziektekostenverzekering verantwoord en de fiscale bijtelling voor de leaseauto.
- **Pensioenpremie (werkgeversdeel):** Deze bestaat uit het werkgeversdeel van de premie voor de pensioenregeling van SBZ en, voor personen met een salaris hoger dan € 103.317,- 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. Alle overschrijdingen van de WNT-maxima van de topfunctionarissen zijn toegestaan op grond van deze overgangsregeling.

#### Toezichthoudende topfunctionarissen

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

Raad van Commissarissen 2017				bedragen in euro's
Naam	Functie(s)	Duur	Beloning incl. belastbare onkostenvergoeding en pensioenpremie	
R.M.J. van der Meer	Voorzitter	01.01/30.11	41.178	
F.B.M. Sanders	Waarnemend voorzitter	30.11/31.12	3.822	
F.B.M. Sanders	Lid	01.01/30.11	27.452	
A.E. Levi	Lid	01.01/31.12	30.000	
A.A. Steenbergen	Lid	01.01/31.12	27.000	
I.D. Thijsen	Lid	01.01/31.12	27.000	
J.M. Kroon	Lid	01.01/31.12	27.000	
D. Koopmans	Lid	16.02/31.12	23.597	
A.C. Arp	Lid	30.11/31.12	2.367	

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

Aan de leden van de Raad van Commissarissen zijn in 2017 geen variabele beloningen toegekend (2016: idem).

#### 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 2017							bedragen in euro's
Naam	Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Pensioenpremie	
T. Kliphuis*	Voorzitter	01.01/31.12	100%	300.000	0	81.940	
C.F. Hamster	Lid	01.01/31.12	100%	265.548	0	62.409	
A. Klink*	Lid	01.01/31.12	100%	290.925	0	83.351	

Raad van Bestuur 2016							bedragen in euro's
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	

Voor de leden van de Raad van Bestuur is in 2017 € 29.514,- aan sociale lasten betaald (2016: € 29.164,-). Aan de leden van de Raad van Bestuur zijn in 2017 geen variabele beloningen toegekend (2016: idem).

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 € 1.063,- over 2017 (2016: € 1.680,-) wordt door Coöperatie VGZ UA vergoed aan de rechtspersoon die de lening heeft verstrekt en is verwerkt in de hierboven vermelde beloning.

Overige topfunctionarissen 2017							bedragen in euro's
Naam	Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Pensioenpremie	
F. Elion	Divisievoorzitter Klant- en merkpartners**	01.01/31.12	100%	242.133	0	37.419	
J.P.J. de Valk	Divisievoorzitter Datacare	01.01/31.03	100%	57.532	42	9.571	
M.A.C. Vissers-Kuijpers	Divisievoorzitter Zorg	01.01/31.12	100%	222.277	0	47.906	
Gewezen topfunctionarissen 2017							bedragen in euro's
B.A. Siegert	Directeur Human Resources	01.01/31.12	100%	186.025	0	46.578	
S. van Bellen	Directeur Financiën	01.01/31.12	100%	172.077	0	34.230	

\*\* Met ingang van 1 augustus 2017 zijn de divisie Commercie en de divisie Klantenservice & Operatie samengebracht in een nieuwe divisie Klant- en merkpartners.

Overige topfunctionarissen 2016						
bedragen in euro's						
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						
bedragen in euro's						
P.J. Hoppener	Directeur TWA-Medic Info BV	01.01/31.08	100%	121.300	0	47.251
S. van Bellen	Directeur Financiën	01.01/31.12	100%	163.773	0	31.285
B.A. Siegert	Directeur Human Resources	01.01/31.12	100%	183.368	0	45.189
E.C. van Vliet	Programma- directeur (extern)	01.01/31.03	100%	77.490	0	0

#### Beëindigingsuitkering (toezichhoudende of gewezen) topfunctionarissen

In 2017 zijn er geen (toezichhoudende of gewezen) topfunctionarissen die een beëindigingsuitkering hebben ontvangen.

#### Overige functionarissen

Overige functionarissen 2017					
bedragen in euro's					
Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Pensioenpremie
Directeur 1	01.01/31.12	100%	153.232	23	33.925
Directeur 2	01.01/31.12	100%	154.581	0	36.683
Directeur 3	01.01/31.12	100%	150.433	0	33.421
Directeur 4	01.01/31.12	100%	162.562	0	40.804
Directeur 5	01.01/31.12	100%	164.783	0	32.066
Directeur 6	01.01/31.12	100%	167.778	0	31.588
Directeur 7	01.01/31.12	100%	166.029	0	40.365
Directeur 8	01.01/31.12	100%	170.063	0	44.940
Directeur 9	01.01/31.12	100%	153.541	0	32.674
Directeur 10	01.01/31.12	100%	174.273	0	36.233
Manager 1*	01.01/31.12	103%	170.372	0	38.236
Manager 2	01.01/31.12	100%	209.603	0	69.575
Manager 3*	01.01/31.12	105%	147.164	0	40.248
Manager 4	01.01/31.12	100%	155.424	0	43.716
Manager 5*	01.01/31.12	105%	169.718	0	28.003

Voor de personen aangeduid met een \* geldt vanaf 1 januari 2017 dat de omvang van het dienstverband wordt bepaald op basis van een fulltime arbeidsduur van 38 uur (2016: 36 uur).

Overige functionarissen 2016					
bedragen in euro's					
Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Pensioenpremie
Directeur 1	01.01/31.12	100%	144.450	300	30.217
Directeur 2	01.01/31.12	100%	146.027	167	33.025
Directeur 3	01.01/31.12	100%	144.632	0	30.149
Directeur 4	01.01/31.12	100%	158.948	0	38.762
Directeur 5	01.01/31.12	100%	166.160	0	29.783
Directeur 6	01.01/31.12	100%	171.607	0	29.829
Directeur 7	01.01/31.12	100%	167.785	0	38.644
Directeur 8	01.01/31.12	100%	166.402	0	38.345
Directeur 9	01.01/31.12	100%	155.322	0	31.032
Directeur 10	01.01/31.12	100%	180.888	0	34.859
Manager 1	01.01/31.12	100%	152.370	0	35.945
Manager 2	01.01/31.12	100%	211.367	0	67.976
Manager 3	01.01/31.12	111%	145.965	0	38.263
Manager 4	01.01/31.12	100%	159.980	0	42.059
Manager 5	01.01/31.12	111%	167.144	0	26.857

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

	2017	2016
VGZ Zorgverzekeraar NV	(45.036)	(107.123)
VGZ voor de Zorg NV	(6.471)	(4.463)
NV Univé Zorg	(8.741)	21.697
IZA Zorgverzekeraar NV	(33.206)	24.897
NV Zorgverzekeraar UMC	(12.117)	(8.233)
Holding VGZ BV	(61)	(1.487)
	<u>(105.632)</u>	<u>(74.712)</u>

Arnhem, 20 maart 2018

Coöperatie VGZ UA

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

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

## OVERIGE GEGEVENS

### 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.



Deloitte Accountants B.V.  
Gustav Mahlerlaan 2970  
1081 LA Amsterdam  
Postbus 58110  
1040 HC Amsterdam  
Nederland

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

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

### VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2017

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 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 2017 en van het resultaat over 2017 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 2017.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017.
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 Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

## Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 106 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 1% van de premieopbrengsten en de 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.

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., VGZ voor de Zorg N.V., IZA Zorgverzekeraar N.V., N.V. Univé Zorg, N.V. Zorgverzekeraar UMC, N.V., 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 die 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.

Onderstaande visualisatie is een schematische weergave van onze controleaanpak, waarna de kernpunten worden uitgewerkt.



## Beschrijving van het kernpunt

## De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

### Toereikendheid technische voorziening te betalen schade

Coöperatie VGZ U.A. heeft een significante technische voorziening voor te betalen schaden van € 3,1 miljard. Dit betreft 45% van het balanstotaal.

De berekening van de technische voorziening voor te betalen schaden bevat significante inschattingen van onzekere toekomstige uitkomsten. Verschillende bronnen en assumpties worden gebruikt om deze verplichtingen in te schatten.

Om het risico te ondervangen, hebben wij onder meer:

- De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen rondom de zorgkostenprognose beoordeeld.
- De redelijkheid van geprojecteerde toekomstige kasstromen beoordeeld en de gehanteerde assumpties kritisch gereviewd.
- Een beoordeling van de door Coöperatie VGZ U.A. gehanteerde reserveringsmethodiek per zorgsoort uitgevoerd.



Beschrijving van het kernpunt	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
<p>Een belangrijk deel van de technische voorzieningen voor te betalen schaden betreft de schaden die betrekking hebben op medisch-specialistische zorg (MSZ) en geestelijke gezondheidszorg (GGZ). De inschatting van dit deel van de technische voorzieningen wordt bemoeilijkt door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het gebruik van diagnose-behandelcombinaties (DBC's) die een relatief lange doorlooptijd hebben.</li> <li>De grilligheid in het declaratiepatroon van de zorgverleners en de veelal beperkte hoeveelheid betrouwbare informatie vanuit de instellingen.</li> <li>De diversiteit aan contractafspraken bij MSZ.</li> <li>Nacalculaties die door Coöperatie VGZ U.A. per ziekenhuis ingeschat moeten worden, waaronder dure en weesgeneesmiddelen (DWGM).</li> </ul> <p>Het risico bestaat dat de technische voorziening voor te betalen schaden niet toereikend is.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De door Coöperatie VGZ U.A. gehanteerde zorgkostenprognoses getoetst aan beschikbare benchmarkgegevens zoals historische ervaringsgegevens, sectorinformatie van Zorgverzekeraars Nederland (ZN) en de zorgkostenplafonds en nacalculatieafspraken in de zorginkoopcontracten voor medisch-specialistische zorg (MSZ) en geestelijke gezondheidszorg (GGZ).</li> <li>Aansluitingen gemaakt met verschillende basisgegevens die gebruikt zijn voor het bepalen van de technische voorziening voor te betalen schaden, zoals contractafspraken en goedgekeurde declaraties. De basisgegevens zijn mede afkomstig van door de 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.</li> <li>Een retrospectieve beoordeling van de schattingen die vorig jaar gemaakt zijn uitgevoerd.</li> <li>Materiële schattingen die door het management zijn gemaakt, de onderbouwingen die daarbij zijn gehanteerd, alsmede de opgenomen toelichtingen in de jaarrekening ten aanzien van dit kernpunt, kritisch beoordeeld.</li> </ul> <p>Met betrekking tot de in het boekjaar verwerkte nota's hebben wij organisatiegerichte werkzaamheden (waaronder werkzaamheden op de IT-systemen) uitgevoerd, en hebben wij data-analytics op deze nota's uitgevoerd. Tevens hebben wij een gegevensgerichte cijferanalyse uitgevoerd op de schade en op de opgenomen voorziening.</p>
<p><b>Justiteit en volledigheid vereveningsbijdrage</b></p> <p>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 2017 € 1,9 miljard. Dit betreft 27% van het balanstotaal. De vereveningsbijdrage in de winst-en-verliesrekening bedraagt over 2017 € 5,4 miljard.</p> <p>De onzekerheden bij de vereveningsbijdrage zijn toegelicht in de jaarrekening op de pagina's 10 tot en met 12.</p>	<p>Om het risico te ondervangen, hebben wij onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen rondom de ZINL-bijdragen beoordeeld.</li> <li>Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de bepaling van de verwachte vereveningsbijdrage en de gehanteerde basisgegevens die als input hebben gediend voor het model en waarmee de ZINL-bijdrage wordt bepaald.</li> <li>Een retrospectieve beoordeling van de schattingen die vorig jaar gemaakt zijn uitgevoerd.</li> </ul>



Beschrijving van het kernpunt	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
<p>Als gevolg van deze onzekerheden zijn door het management bij het opstellen van de jaarrekening verschillende schattingen ten aanzien van de verwachte vereveningsbijdrage gehanteerd.</p> <p>De vereveningsbijdrage is afhankelijk van verschillende factoren, en is pas circa drie jaar na afloop van het boekjaar definitief. Door inherente risico's en onzekerheden bestaat het risico dat de bij het berekenen van de verwachte vereveningsbijdrage gehanteerde uitgangspunten afwijken van de uiteindelijke uitkomsten. Daarnaast zijn deze berekeningen foutgevoelig. Het risico is dat de vereveningsbijdrage en de daarmee samenhangende vordering onvolledig of onjuist zijn.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materiële schattingen die door het management zijn gemaakt, de onderbouwingen die daarbij zijn gehanteerd, alsmede de opgenomen toelichtingen in de jaarrekening ten aanzien van dit kernpunt, kritisch beoordeeld.</li> </ul>
<p><b>Toereikendheid premietekortvoorziening</b></p> <p>In 2017 heeft Coöperatie VGZ U.A. de premie 2018 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 € 44 miljoen bepaald, representerend 1% van het balanstotaal, die is opgenomen onder de technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's.</p> <p>De berekening van de premietekortvoorziening bevat significante inschattingen van onzekere toekomstige uitkomsten. Verschillende assumpties worden hierbij gebruikt om deze verplichtingen in te schatten. Dit betreft met name de inschatting van de bijdrage ZINL en de zorgkostenprognose voor 2018. Hierbij spelen dezelfde risico's en onzekerheden als hiervoor beschreven bij de kernpunten inzake de technische voorziening voor te betalen schaden en de vereveningsbijdrage.</p> <p>Door inherente risico's en onzekerheden bestaat het risico dat bij het berekenen van de technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's (premietekortvoorziening) de gehanteerde uitgangspunten afwijken van de uiteindelijke uitkomsten. Het risico bestaat dat de technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's (premietekortvoorziening) niet toereikend is.</p>	<p>Om het risico te ondervangen, hebben wij onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen rondom de premietekortvoorziening beoordeeld.</li> <li>Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de bepaling van de basisgegevens hebben beoordeeld die ten grondslag liggen aan de bepaling van de voorziening (vergelijkbaar met de beschreven werkzaamheden bij de vorige twee kernpunten).</li> <li>Een retrospectieve beoordeling van de schattingen die vorig jaar gemaakt zijn uitgevoerd.</li> <li>Materiële schattingen die door het management zijn gemaakt, de onderbouwingen die daarbij zijn gehanteerd, alsmede de opgenomen toelichtingen in de jaarrekening ten aanzien van dit kernpunt, kritisch beoordeeld.</li> <li>De uitgangspunten en veronderstellingen getoetst aan wat gebruikelijk is bij het treffen van een dergelijke voorziening.</li> </ul>
<p><b>Waardering vorderingen zorgverleners</b></p> <p>Coöperatie VGZ U.A. heeft significante vorderingen op zorgverleners van € 950 miljoen, representerend 14% van het balanstotaal.</p>	<p>Om het risico te ondervangen, hebben wij onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen rondom de bepaling van de voorziening beoordeeld.</li> </ul>



Beschrijving van het kernpunt	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
<p>Deze vorderingen bestaan vrijwel volledig uit vorderingen op MSZ- en GGZ-instellingen en bestaan voornamelijk uit structurele financiering onderhanden werk en vorderingen uit hoofde van overschrijding van overeengekomen zorgkostenplafonds.</p> <p>De bepaling van de inbaarheid van deze vorderingen is afhankelijk van een inschatting van de kredietwaardigheid van de zorgverlener, alsmede van de hoogte van de onderhandenwerkpositie bij de zorgverlener, hetgeen als onderpand dient. Primair is derhalve de juistheid van de waardering van de nettovordering van belang. Daarnaast is de toereikendheid van de voorziening oninbaarheid inzake vorderingen op zorgverleners relevant.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detailcontroles uitgevoerd op de opgenomen vorderingen, waaronder saldoconfirmaties voor de financiering aan MSZ-instellingen en ontstaanscontroles.</li> <li>De controle van de juistheid en volledigheid van gehanteerde uitgangspunten en inputgegevens voor de bepaling van de nettovorderingsposities, alsmede de beoordeling van de inschatting van kredietwaardigheid van de zorgverleners, door zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie in onze beoordeling te betrekken.</li> <li>De door het bestuur gehanteerde methodiek en assumpties ter bepaling van de waardering van de vorderingen op zorgverleners beoordeeld.</li> </ul>
<p><b>Justtheid Solvency II ratio</b></p> <p>Vanaf boekjaar 2017 is de Solvency II ratio opgenomen in de toelichting op de jaarrekening. Voor Coöperatie VGZ U.A. bedraagt deze per 31 december 2017 141%. 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 omvat belangrijke assumpties die de ratio sterk kunnen beïnvloeden, alsmede complexe berekeningen. Het risico bestaat dat de berekende solvabiliteitsratio te hoog is weergegeven.</p>	<p>Om het risico te ondervangen, hebben wij onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen rondom de totstandkoming van de Solvency II ratio beoordeeld.</li> <li>Overwegingen van het management met betrekking tot de gehanteerde parameters getoetst.</li> <li>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.</li> <li>Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de bepaling van het beschikbare kapitaal, waaronder het controleren van de juistheid en volledigheid van de financiële aanpassingen van de statutaire balans naar de marktwaardebalans, en van de zogenaamde look-through-informatie van de beleggingen.</li> <li>De invoerdata van de verschillende SCR-berekeningen getoetst op juistheid en volledigheid, alsmede de juiste toepassing van de standaardformules gecontroleerd.</li> </ul>



## VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het maatschappelijk jaarverslag.
- De overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het maatschappelijk jaarverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET-OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

### Benoeming

Wij zijn door de raad van commissarissen op 19 september 2014 benoemd als accountant van Coöperatie VGZ U.A. vanaf de controle van het boekjaar 2015 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

### Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

## 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 als het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.



Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de coöperatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de coöperatie te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een coöperatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel, zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan de auditcommissie op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften voor 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, 20 maart 2018

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: C.J. de Witt RA