

Maatschappelijk Jaarverslag 2018

Coöperatie VGZ



Met hart voor zinnige zorg

Inhoudsopgave

1 Voorwoord	3	8 Leden	29	11 Governance en risicomanagement	50
2 Over dit verslag	4	Werken volgens de klantreis	29	Statutaire organen	50
3 2018 in vogelvlucht	5	Toegang tot zorg voor iedereen	29	Risicomanagement en compliance	51
4 Kerncijfers en toelichting	6	Helpen bij betalingsproblemen	30	12 Jaarrekening	61
5 Profiel	8	Een goede premie voor iedereen	31	13 Bijlagen	92
Onze organisatie	8	In dialoog met leden	31	Bijlage A Verklaring interne beheersing	92
Waardecreatie en positionering in de keten	8	Verbeteringen	32	Bijlage B Verklaring over niet-financiële informatie	93
Onze organisatiestructuur	10	Verslag Ledenraad	34	Bijlage C Naleven van wet- en regelgeving en branche-regulering	95
Eigendomsstructuur van VGZ	10	Langdurige zorg in 2018	36	Bijlage D Bijdrage aan Sustainable Development Goals	96
6 Missie en visie	11	9 Onze medewerkers	38	Bijlage E Verantwoord beleggingsbeleid	97
Ontwikkelingen in het zorgveld	11	Toonaangevende arbeidsvoorwaarden	38	Bijlage F Rapportageprincipes van het niet-financiële verslag	99
Stakeholders	12	Wendbare organisatie	38	Bijlage G Gegevens RvB, RvC en LR	100
Waarde creëren: onze missie en visie	16	Talentontwikkeling	39	Bijlage H Sociale kengetallen	105
Zinnige zorg	18	Diversiteit	39	Bijlage I GRI tabel	110
Het Netwerk Zinnige Zorg	18	De gezondste werkgever:	40	Bijlage J Begrippenlijst	113
Focus in 2018	23	Medezeggenschap in 2018:	42	Bijlage K Managementaanpak materiële onderwerpen & SDG's	115
VGZ in de toekomst	25	10 Maatschappij	43		
7 RvC verslag	26	Duurzaamheid verankerd in de strategie	43		
		Beleggen op een duurzame manier	43		
		Maatschappelijke inzet	45		
		Milieu	46		

1 Voorwoord

Recordgroei nieuwe leden

De zorgpremie is jaarlijks een flinke hap uit het budget van veel huishoudens. Ik ben dan ook blij dat we er in 2018 opnieuw in geslaagd zijn de premiestijging voor 2019 beperkt te houden. De verhoging van onze maandpremie (€ 4,75) is nog niet eens de helft van de stijging die het ministerie van VWS op Prinsjesdag verwachtte.

Helaas stijgt de zorgpremie nog steeds. Dat heeft te maken met loon- en prijsstijgingen en met nieuwe dure geneesmiddelen, technologie en behandelingen in het basispakket. We weten de stijging echter te beperken, dankzij onder andere onze Zinnige Zorgstrategie en het verlagen van onze bedrijfskosten. Verdere digitalisering van onze diensten draagt ook bij aan kostenbeheersing én biedt extra gemak voor onze leden.

Per eind 2018 zijn er bijna 200.000 leden bijgekomen. Dit is de grootste groei in de historie van Coöperatie VGZ. Daarmee heeft ons verzekerdenaantal de grens van 4 miljoen weer doorbroken. Ik zie deze groei als een bevestiging dat onze strategie werkt: we maken, geholpen door zorgaanbieders en met het oog op patiënten, de zorg beter en betaalbaarder en onze service klantvriendelijker.

Samen met zorgaanbieders zochten we ook in 2018 naar succesvolle innovaties die beter voor de patiënt zijn en tegelijk minder kosten. Zinnige zorg dus. We ondersteunen deze initiatieven van harte en helpen, bij bewezen succes, met de implementatie door andere zorgaanbieders.

Daarnaast hebben we actief bijgedragen aan de totstandkoming van de landelijke hoofdlijnakoorden. We waren kritisch over de inhoud en de ruime uitgavengroei die in eerste instantie de inzet waren. Coöperatie VGZ vindt het belangrijk dat de samenleving niet onnodig wordt opgezaaid met de kosten van alsmar toenemende ziekenhuisuitgaven.



Voor al omdat de ziekenhuizen in ons alliantienetwerk laten zien dat ziekenhuizen een trendbreuk kunnen realiseren: van groei naar krimp van de kosten.

De politiek ziet en erkent steeds meer het belang van onze aanpak, samen met zorgaanbieders. Dit brede draagvlak in politiek Den Haag is, samen met de groeiende interesse bij zorgaanbieders, belangrijk om te slagen in onze gezamenlijke verantwoordelijkheid: met elkaar de zorg ook in de toekomst voor iedereen toegankelijk houden.

Ook binnen Coöperatie VGZ kijken we continu naar mogelijkheden om onze eigen kosten terug te dringen, zonder dat dit ten koste gaat van de dienstverlening aan onze leden. We zoeken naar 'beter, tegen lagere kosten'. Digitaliseren en het verminderen van complexiteit zijn hierbij sleutelbegrippen. Binnen een groot gedeelte van onze hele organisatie werken we inmiddels agile: klantgerichtheid, gemak en vereenvoudiging staan in onze dienstverlening voorop. Veel processen zijn structureel verbeterd en dat zien we terug in de metingen die we uitvoeren na klantcontacten.

Onze zorgkantoren hebben in 2018 grote stappen gezet in het verbeteren van klantgerichtheid en het zicht op wachtlijsten. Dit blijkt bijvoorbeeld uit hogere waarderingen van cliënten en complimenten van de NZa.

Coöperatie VGZ oriënteert zich ook op de langere termijn. Een deel van onze missie: 'Samenwerken aan een gezonder Nederland. Iedere dag weer' vullen we al in met onze focus op zinnige zorg en optimale klantbeleving. Samenwerken doen we al volop, intern en met allerlei stakeholders. Daarnaast zien we nog veel kansen voor het ambitieuzer invullen van 'een gezonder Nederland'. Samen met interne en externe partners gaan we experimenteren met wat 'gezonder' is én wat we nodig hebben om dit te kunnen bereiken.

Terugkijkend op 2018 ben ik trots op de verbeteringen in onze dienstverlening, de verdere groei van zinnige zorg, het stroomlijnen van onze organisatie en het opnieuw kunnen neerzetten van een scherpe premie, met als klap op de vuurpijl de groei van ons ledenbestand. Tegelijk blijven onze stakeholders kritisch kijken naar onze rol als zorgverzekeraar. Zij zijn hiermee een spiegel van ons functioneren, waardoor we samen nog beter werken aan de betaalbaarheid van de zorg, nu en in de toekomst.

Tom Kliphuis

2 Over dit verslag

Dit is het geïntegreerde maatschappelijk jaarverslag van Coöperatie VGZ u.a. over het kalenderjaar 2018. In dit verslag vertellen wij hoe we de zorg voor onze leden toegankelijk houden. De wensen van onze stakeholders waren leidend voor de opzet en inhoud van het verslag (zie hiervoor ook de materialiteitsmatrix). Door stil te staan bij de bedrijfsvoering, onze strategie en de bereikte resultaten, laat dit jaarverslag zien hoe wij tussen de uiteenlopende wensen van belanghebbenden de balans zoeken en vinden.

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

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

Totstandkoming

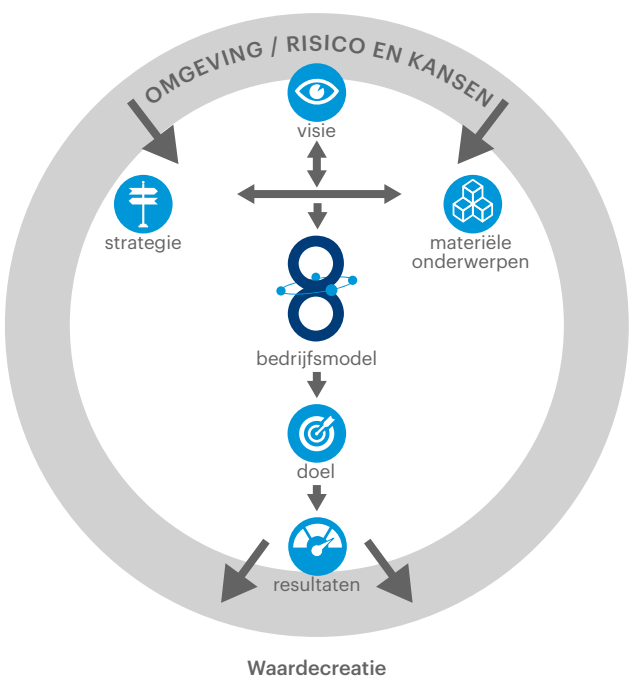
Net als de voorgaande maatschappelijk jaarverslagen geeft ook dit verslag een inkijk in de manier waarop we impact hebben. De focus ligt daarbij op verbetering van de toegankelijkheid van zorg in Nederland. Onze missie luidt voluit ‘Samen werken aan een gezonder Nederland. Elke dag weer’.

Het sociaal jaarverslag en de jaarrekening zijn geïntegreerd in dit verslag. Om in dit verslag een transparant en integraal beeld te geven, maken we gebruik van de criteria uit de Global Reporting Initiative (GRI) versie G-4 (Core) en de transparantiebenchmark. Op basis van deze rapportagestandaarden en ontvangen feedback, werken we jaarlijks aan verbetering van ons jaarverslag. Op die manier informeren wij onze belanghebbenden steeds beter. Uw suggesties en overige opmerkingen over dit verslag zijn van harte welkom via corporateaffairs@vgz.nl.

Leeswijzer

Dit maatschappelijk jaarverslag is als PDF-document te downloaden op www.cooperatievgz.nl. Dit digitale verslag heeft zoekmogelijkheden op hoofdstukniveau. In de tekst verwijzen links (vetgedrukt) 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 2018 aan, plus het profiel van onze organisatie. Het hoofdstuk erna gaat in op de belangrijkste ontwikkelingen, de strategie en de strategische prioriteiten en doelen. Over de wijze waarop de Raad van Commissarissen (RvC) toezicht houdt op 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 hoe



we omgaan met maatschappelijk belangen. Daar vertellen we hoe wij, naast onze kerntaak (het beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar houden van zorg), omgaan met 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 **jaarrekening** is vanaf pagina 61 opgenomen.

3 2018 in vogelvlucht

Klant



3,8 miljoen verzekerden (4,1)
Stand begin 2019: 4,0



10.559
miljoen
zorgkosten
(10.661)



22%
marktaandeel
(24%)



4
NPS
(0)

Zorg



1.000
Zorginitiatieven
(850)



42.441 weken
minder wachttijd door
wachttijlbemiddeling
(32.900)



8,4 tevredenheid
over wachttijlbemiddeling
(8)



15
Alliantiepartners
(14)



7
Regio's wlz
(7)

Financiën



€ 11.030
miljoen omzet
(€ 10.903)



141%
solvabiliteit SII
(141%)



€ 345 miljoen
bedrijfskosten
(€ 369)



€ 81 miljoen
resultaat
(€ -107)

Organisatie



1.914 medewerkers (1.941)



+25 eNPS
medewerkers-
tevredenheid
(+27)



3,4%
ziekteverzuim
(4,1%)



€ 3,4 miljoen
opleidingskosten
(€ 2,6)



4,6% CO₂reductie
(4,2%)

4 Kerncijfers en toelichting

Kerncijfers Coöperatie VGZ

	2014	2015	2016	2017	2018
Aantal verzekerden					
- per 31 december	4.247.000	4.161.000	4.080.000	4.059.000	3.823.000
- gemiddeld	4.241.000	4.154.000	4.071.000	4.053.000	3.819.000
Verdiende premies en bijdragen					
- totaal (in miljoenen euro's)	10.811	10.644	10.528	10.903	11.030
- per verzekerde	€ 2.550	€ 2.562	€ 2.586	€ 2.690	€ 2.888
Zorgkosten					
- totaal (in miljoenen euro's)	10.227	10.052	10.244	10.661	10.559
- als % van de verdiende premies en bijdragen eigen rekening	95%	94%	97%	98%	96%
- per verzekerde	€ 2.412	€ 2.420	€ 2.516	€ 2.630	€ 2.765
Bedrijfskosten					
- totaal (in miljoenen euro's) *	448	446	399	369	345
- als % van de verdiende premies en bijdragen eigen rekening	4,1%	4,2%	3,8%	3,4%	3,1%
- per verzekerde	€ 106	€ 107	€ 98	€ 91	€ 90
Beleggingsopbrengsten (in miljoenen euro's)	104	55	33	28	-28
Totaal resultaat (in miljoenen euro's)	223	214	-76	-107	81
Eigen vermogen					
- totaal (in miljoenen euro's)	2.325	2.540	2.464	2.366	2.452
- als % van de vereiste solvabiliteit (Solvency I)	216%	225%			
- als % van de vereiste solvabiliteit (Solvency II)			149%	141%	141%
Balanstotaal (in miljoenen euro's)	7.925	7.674	7.088	6.918	6.787

* Dit betreft de totale bedrijfskosten, exclusief schadebehandelingskosten en inclusief de bedrijfskosten van het zorgkantoor. De bedrijfskosten van voorgaande jaren zijn aangepast i.v.m. een herrubricering van de opbrengsten van bij verzekeringnemers in rekening gebrachte incassokosten en de opbrengsten van uitvoeringscontracten. Meer informatie hierover staat in de **jaarrekening**

Toelichting kerncijfers

Financieel resultaat

Coöperatie VGZ heeft in 2018 een positief resultaat behaald van € 81 miljoen (2017: - € 107 miljoen). De belangrijkste verklaringen voor dit resultaat zijn: de eerste effecten van de zinnige zorg strategie, het succesvol verlagen van de bedrijfskosten -onder andere door verdere digitalisering- en een meevaller op oude jaren.

Tegenover deze positieve resultaten staat een verlies op de beleggingsopbrengsten van € 28 miljoen. Dit werd voornamelijk veroorzaakt door de negatieve resultaten in de Europese en Amerikaanse aandelenmarkten in het laatste kwartaal. Onze beleggingsportefeuille heeft eind 2018 een omvang van ruim € 3 miljard. In het deel 'Beleggen op een duurzame manier' lichten we ons beleggingsbeleid toe. Meer over risico's van financiële instrumenten is te lezen in de risicoparagraaf en de jaarrekening.

Dankzij bovenstaande successen zijn we er in 2018 in geslaagd de premieontwikkeling stabiel te houden en de stijging van de zorgpremie voor 2019 te beperken tot € 4,75 per maand voor de VGZ Ruime Keuze Polis (natura). Hiermee is de premieverhoging van VGZ nog niet eens de helft van de stijging die het ministerie van VWS op Prinsjesdag aankondigde.

In 2018 is ons verzekerdenbestand met ongeveer 236.000 afgenomen tot 3.823.000 klanten. Dit is grotendeels het gevolg van het beëindigen van de samenwerking met volmachten Caresco en IAK, wat leidde tot een verlies van ongeveer 300.000 verzekerden. Dit werd deels gecompenseerd door groei op andere portefeuilles. Na de bekendmaking van de premie voor 2019 groeide het aantal verzekerden in vrijwel al onze portefeuilles. Per 1 januari 2019 is het verzekerdenbestand aangegroeid tot 4.014.000 verzekerden.

Bedrijfskosten dalen verder

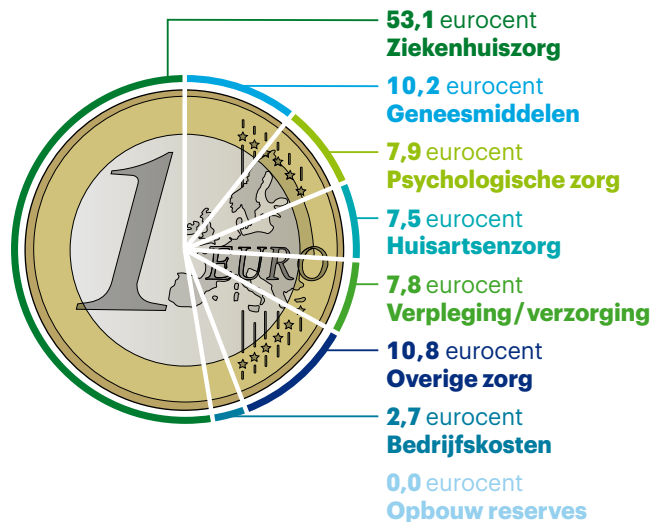
In 2018 hebben we onze bedrijfsvoering verder geoptimaliseerd. De trend van dalende bedrijfskosten zette ook in 2018 door. Hiermee kunnen we een nog groter deel van de door onze klanten betaalde premie besteden aan zorg. Onze bedrijfskosten bedroegen in 2018 € 345 miljoen. Dit is € 24 miljoen minder dan in 2017. De belangrijkste daling is zichtbaar bij de tekencommissies en provisies, doordat de samenwerking met de volmachten Caresco en IAK per 1 januari 2018 is stopgezet. Omgerekend dalen de kosten per verzekerde van 91 euro in 2017 naar 90 euro in 2018.

Solvabiliteit stabiel

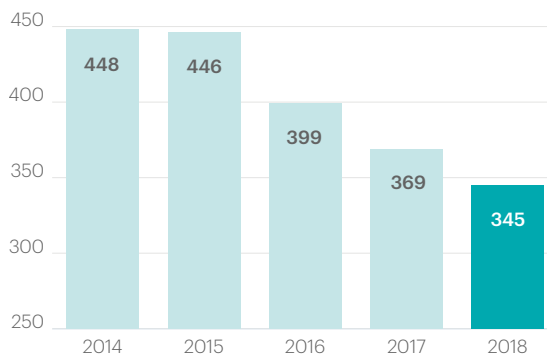
Coöperatie VGZ heeft een eigen vermogen van circa € 2,5 miljard. De solvabiliteitsratio komt ultimo 2018 uit op 141%. We streven naar een solvabiliteit tussen de 120% en 140% om ook in de toekomst voor onze leden een stabiel premiebeleid te kunnen blijven voeren. Met de huidige solvabiliteitsratio bestaat de mogelijkheid om maatregelen te nemen om de solvabiliteit weer binnen de bandbreedte te brengen.

Prima perspectief

Coöperatie VGZ is trots op de verdere groei van zinnige zorg, het stroomlijnen van de organisatie, het opnieuw kunnen neerzetten van een scherpe premie en verbeteringen in onze dienstverlening. De resultaten over 2018 bieden een prima perspectief om ook in 2020 een stabiele premieontwikkeling te mogen verwachten.



Bedrijfskosten totaal (in miljoenen euro's)



Risicoverevening

Wat en waarom van risicoverevening

Alle zorgverzekeraars zijn verplicht iedereen te accepteren voor een basisverzekering (acceptatieplicht). Ook moeten zij iedereen dezelfde premie vragen (verbod op premiedifferentiatie). Maar niet iedereen heeft dezelfde zorg nodig. Ouderen en chronisch zieken hebben gemiddeld veel hogere zorgkosten dan bijvoorbeeld jonge hoogopgeleide mensen. Om te voorkomen dat verzekeraars vooral klanten met lage zorgkosten willen aantrekken, is het risicovereveningssysteem ingevoerd. Daarbij is berekend wat de gemiddelde zorgkosten zijn van bepaalde groepen verzekerden. Gekeken wordt naar leeftijd, geslacht en sociale status. Maar ook naar chronische ziektes als diabetes of het gebruik van dure medicijnen. Op basis daarvan zijn de geschatte zorgkosten voor verschillende groepen berekend. Als deze gemiddelde kosten hoger zijn dan verzekeraars ontvangen aan premiegelden en eigen risico voor zo'n verzekerde, krijgen verzekeraars dat verschil vergoed vanuit het vereveningsfonds. Heeft een verzekerde minder zorgkosten dan er gelden ontvangen wordt (aan premie en eigen risico), dan moet de verzekeraar dat verschil teruggeven aan het vereveningsfonds.

Naast het voorkomen van ongewenste selectie zorgt de verevening ervoor dat zorgverzekeraars op dit punt een gelijke uitgangspositie hebben. Dat maakt dat ze effectief kunnen concurreren op andere punten, zoals een goede dienstverlening en doelmatige zorginkoop. Meer informatie over risicoverevening staat de [website van de rijksoverheid](#).

Hoe kijkt VGZ hier tegenaan?

VGZ is een coöperatie. Wij zijn er door en voor onze leden die (mogelijk) zorg nodig hebben. Wij maken ons hard voor het tegengaan van prikkels, die ervoor kunnen zorgen dat zorgverzekeraars beloofd worden groepen verzekerden als minder gewenst te zien, vanwege de nadelige financiële gevolgen (een kleinere vergoeding vanuit de verevening dan gezien de zorggebruik eigenlijk nodig zou zijn). Dat houdt onder andere in dat we bij politiek Den Haag actief pleiten voor een eerlijke verevening.

5 Profiel

Onze organisatie

De geschiedenis van Coöperatie VGZ gaat ruim 275 jaar terug. Sindsdien is er veel veranderd, maar de coöperatieve gedachte waarop VGZ was gestoeld heeft de tand des tijds uitstekend doorstaan. In essentie vervult Coöperatie VGZ nog steeds dezelfde rol; zorgen voor de vergoeding van onverwacht hoge zorgkosten en toegang tot goede zorg in ruil voor een betaalbare premie. Coöperatie VGZ heeft geen winstoogmerk. Eind 2018 waren 3,8 miljoen Nederlanders verzekerd bij Coöperatie VGZ. Wij bieden in Nederland ziektekostenverzekeringen aan via onze verzekeraars. Deze zorgverzekeraars bieden een basisverzekering op grond van de Zorgverzekeringswet en aanvullende verzekeringen voor ziektekostenrisico's die geen dekking kennen in de basiszorgverzekering.

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

- Bij een naturaverzekering kunnen leden bij een groot aantal zorgaanbieders aankloppen met een zorgvraag. Bij zorgaanbieders die een contract hebben met VGZ krijgen onze leden maximaal 100% vergoed. Bij een zorgaanbieder zonder contract krijgen leden maximaal 80% van het gemiddeld gecontracteerd tarief vergoed.
- Bij een restitutieverzekering kunnen leden bij iedere zorgaanbieder aankloppen met een zorgvraag. Het maakt voor de vergoeding niet uit of de zorgaanbieder wel of geen contract met VGZ heeft afgesloten. Leden krijgen bij alle zorgaanbieders maximaal 100% van het marktconform tarief vergoed.
- Bij een 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 en Bewuzt) 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 worden vergoed 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 2018 de Wet langdurige zorg (Wlz) in zeven regio's uit via de Wlz-uitvoerder van VGZ; de zorgkantoren. Onze organisatie telt vijf vestigingen: Arnhem (hoofdkantoor), Eindhoven en Heerlen (tot 1 april 2019), plus de satellietkantoren in Alkmaar en Gorinchem.

Onze merken

Coöperatie VGZ bestuurt vijf zorgverzekeraars, die elk een eigen productenpakket hebben en zich met de nevenstaande merken richten op specifieke doelgroepen. We hebben een breed distributienetwerk. Zo voeren we zorgverzekeringen uit onder verschillende merknamen en werken we samen met diverse partners, verzekeringsintermediairs en een volmachtbedrijf. Per 1 januari 2018 hebben we afscheid genomen van twee volmachtbedrijven, te weten IAK en Caresco.

Aantal leden per 31/12/18

	VGZ	1.711.118
	Bewuzt	155.361
	Unive	724.920
	Zorgzaam	84.958
	ZEKUR	139.285
	IZA VNG	438.809
	IZZ ¹	443.218
	UMC	125.510
TOTAAL		3.823.179

(de merken die onze volmachten voeren zijn niet opgenomen)

Waardecreatie en positionering in de keten

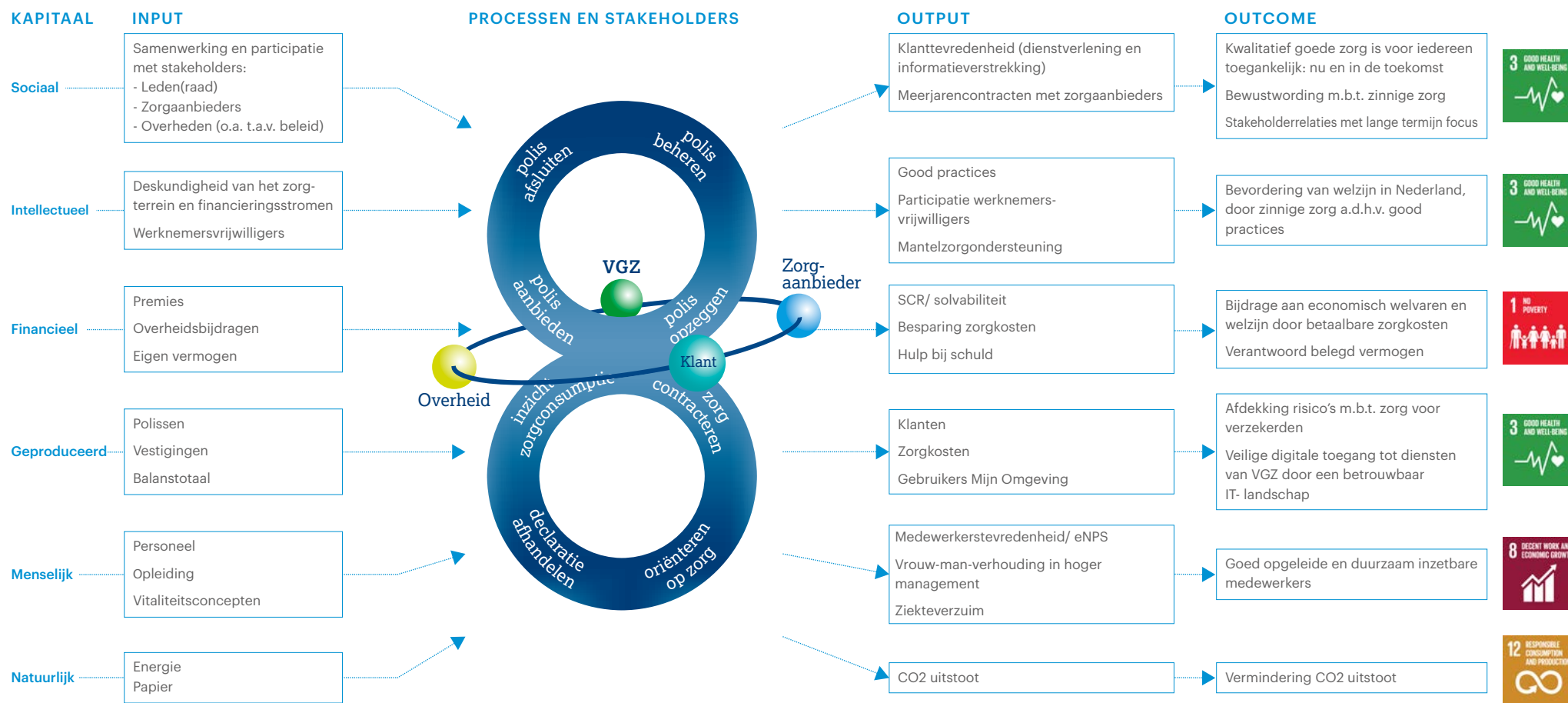
De Nederlandse overheid draagt zorg voor de gezondheid en het welzijn van de Nederlandse bevolking (SDG 3). Zij heeft hiertoe een omgeving gecreëerd van gereguleerde marktwerking. De zorgverzekeraars hebben de opdracht gekregen om te zorgen voor het beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar houden van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

1 Daar waar we korthedshalve "IZZ" schrijven bedoelen we het merk "IZZ Zorgverzekering door VGZ".

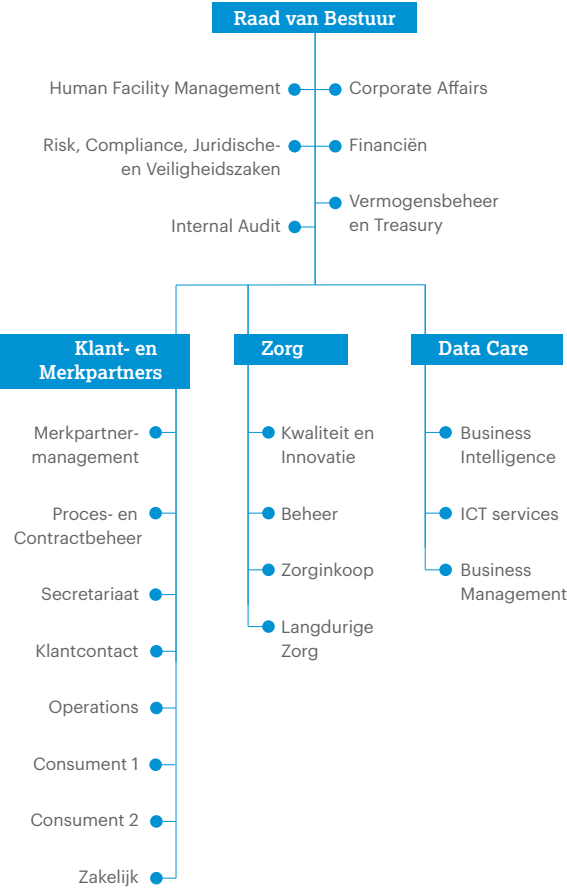
Onderstaand schema geeft ons bedrijfsmodel weer. Het schema laat ook zien hoe wij input uit onze samenwerking met stakeholders omzetten in onze acht kernprocessen. Daarmee komen we tot een concreet resultaat dat waarde toevoegt aan de samenleving. De acht kernprocessen vormen een interne keten door een onderlinge verbondenheid, terwijl gelijktijdig sprake is van afzonderlijke processen gericht op een specifieke behoefte. We spelen in op de kansen en ontwikkelingen die zich in de samenleving voordoen.

Bij VGZ onderscheiden we ons van andere zorgverzekeraars door de invulling die wij geven aan onze maatschappelijke rol om de zorg betaalbaar te houden. Dat doen wij door de nadruk te leggen op samenwerking met andere zorgpartijen. We luisteren naar zorgaanbieders en patiëntenorganisaties om te horen waar kansen liggen voor kwaliteitsverbetering én kostenreductie. Als zorgverzekeraar faciliteren we de transitie naar betere en betaalbare zorg door toepassing van nieuwe financieringsvormen en het stimuleren van

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



HET BUSINESSMODEL. De onderwerpen die buiten het strategisch kader van VGZ vallen, rapporteren we niet of slechts in beperkte mate in dit verslag. Meer over (scoping van) ons beleid ten aanzien van duurzaamheid is in het hoofdstuk Maatschappij en de verklaring over niet financiële informatie te lezen. Zie ook Bijlage K "Managementaanpak materiele onderwerpen & SDG's".



Onze organisatiestructuur

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

Eigendomsstructuur van VGZ

Coöperatie VGZ is (indirect) enig bestuurder van alle groepsvennootschappen en Stichting VIT Gezondheids-



zorg. Coöperatie VGZ, de verschillende zorgverzekeraars en de Wlz-uitvoerder (Zorgkantoren Coöperatie VGZ) die zij bestuurt, hebben elk een eigen Raad van Commissarissen (RvC). De personele samenstelling van al deze RvC's 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. 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
VGZ Curare bv	Gezamenlijke inkoop preferente medicijnen
VGZ Vastgoed bv	Verwerven, realiseren, beheren en exploiteren van vastgoed
VGZ Zorgkantoor bv	Optreden als uitvoerder in de zin van de Wet langdurige zorg

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.

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. Als gevolg van de overgang per 1 januari 2018 van het juridische eigendom van de activa van de door Insurance Asset Management bv beheerde beleggingsfondsen naar de Stichting Juridisch Eigendom FGR VGZ, is besloten om Insurance Asset Management bv per 13 december 2018 op te heffen. Per 29 oktober 2018 is VGZ Curare bv opgericht, met als doel gezamenlijke inkoop van preferente medicijnen.

6 Missie en visie

Zinnige zorg werkt. Voor 2018 was verder bouwen aan de strategie van **zinnige zorg** ons voornaamste doel. Dat betekent het gedachtegoed verspreiden, steeds meer goede voorbeelden ophalen en opschalen en de samenwerking blijven opzoeken met zorgaanbieders, patiënten, patiëntenverenigingen en onze leden. Dat werpt vruchten af. Zo groeide het aantal goede voorbeelden van zinnige zorg en laten onze alliantiepartners mooie resultaten zien, waaruit blijkt dat betere kwaliteit inderdaad hand in hand kan gaan met kostenreductie. En ook in de premie van 2019 zien we de resultaten van onze strategie terug; het lukte ons de scherpste premie van de vier grote verzekeraars neer te zetten. Zo ervaart de patiënt betere zorg en houden we tegelijkertijd de zorg toegankelijk voor iedereen.

Ontwikkelingen in het zorgveld

Duurzame betaalbaarheid van zorg: de kosten van de zorg stijgen al jaren. 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 ondermijnt het principe van solidariteit, dat ervan uitgaat dat we samen de kosten dragen om zo samen toegang te hebben tot goede zorg. *Onze strategie van zinnige zorg is erop gericht zorg voor iedereen betaalbaar te houden, ook in de toekomst.*

Vraag naar persoonsgerichte zorg in de thuissituatie: een groot deel van de (Wlz-)zorgvraag wordt ingevuld door verblijf in een instelling, terwijl veel klanten behoefte hebben aan zorg in de eigen omgeving, met eigen regie. *Wij vinden dat klanten de mogelijkheid moeten hebben om zelf te kiezen waar zij zorg 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 klanten bij zoveel mogelijk zorgaanbieders de keuze hebben om de zorg thuis te ontvangen. Zorgorganisatie Vierstroom laat met haar project **Verpleeghuis Thuis** bijvoorbeeld heel mooi zien hoe zij intensieve verpleegzorg thuis bij de mensen brengt.*

Steeds meer zorg voor ouderen: een groeiende groep oudere mensen met veel chronische ziekten leeft langer. Deze klanten vragen onze specifieke aandacht. De zorg voor de ouderen met onder meer dementie, diabetes, hartfalen en/of eenzaamheid neemt toe. Het aantal wachtenden in onze zorgkantorregio's stijgt en mantelzorgers, huisartsen en de spoedeisende hulp krijgen het steeds drukker. Het effect is dat ook de kosten van deze zorg stijgen. *VGZ biedt leden ondersteuning, onder andere door producten en diensten te ontwikkelen om de gezondheid te bevorderen of de eigen zelfredzaamheid te vergroten. Ondersteuning van mantelzorgers is hiervan een voorbeeld.*

Concentratie en spreiding: zorg betaalbaar en van goede kwaliteit houden vereist goede samenwerking en afstemming tussen zorgverzekeraars en zorgaanbieders. In het zorgveld zijn flink wat fusies gaande, waardoor regionaal grotere zorginstellingen ontstaan. In een aantal regio's leidt dit tot een quasi-monopolie van ziekenhuizen. Dat zet druk op onderhandelingen over kwaliteit, klanttevredenheid en kosten. *VGZ is daarom tegen verdere fusies en trekt aan de bel als de toegankelijkheid, beschikbaarheid en betaalbaarheid van zorg in het geding komt.*

Meer maatschappelijk bewustzijn rondom gezondheid: de roep naar een gezondere samenleving wordt steeds sterker. Er is behoefte aan meer aandacht voor het voorkomen en verminderen van ziekte door onder meer leefstijl en inzichten vanuit **positieve gezondheid**. De komst van een gedragen preventieakkoord in oktober 2018 laat zien dat

Ruimte voor onze maatschappelijke opdracht

Dilemma: zorgverzekeraars hebben vanuit de overheid de taak gekregen de zorg betaalbaar te houden. Dat is feitelijk onze 'license to operate'. De enige manier om dit te bereiken is een daling van de zorgkosten. Dat betekent dat zorgaanbieders niet meer, maar juist minder omzet (lees: zorgkosten) moeten realiseren. Dat is ook de reden waarom zorgverzekeraars onderhandelen en waarom wij samen met de zorgaanbieder kijken hoe de zorg goed én betaalbaar kan blijven. Ontwikkelingen als fusies (of regionale samenwerking) en verhoging van de vergoedingen van niet-gecontracteerde zorg zetten de zorgverzekeraar steeds meer buiten spel. Onderhandelen en verlagen van de zorgkosten – en dus het vervullen van de opdracht van de zorgverzekeraar – wordt zo steeds lastiger.

Onze reactie: om onze maatschappelijke rol te kunnen vervullen, hebben wij steun en draagvlak nodig van diverse stakeholders. Zo brengen wij onze visie – en de manier waarop we daaraan invulling geven – veelvuldig onder de aandacht bij politiek Den Haag. Daarmee creëren we kennis over en begrip voor onze standpunten en zorgen we ervoor dat benodigde onderhandelingsruimte niet wordt weggegeven onder druk van anderen. Ook bij andere stakeholders die mogelijk invloed hebben op de besluitvorming, lichten we onze visie toe en proberen we de transitie naar een andere manier van denken in de zorg mee te geven. Dit met als doel het betaalbaar en toegankelijk houden van de zorg voor iedereen, ook in de toekomst.

dit kabinet zich inzet voor een gezonder Nederland. VGZ zette zich bijvoorbeeld in 2018 in voor meer voorlichting aan huisartsen over de rol van voeding. In samenwerking met Arts & Voeding organiseerden we bijscholingscursussen die het belang van de juiste voeding benadrukken.

Arbeidsmarktproblematiek voor zorgaanbieders: het tekort aan personeel in de zorg loopt steeds verder op. Het bieden

van passende zorg vraagt om voldoende deskundig en gemotiveerd personeel. Het aantrekken van goed personeel is een knelpunt. Het gevolg is dat patiënten onvoldoende, geen of te laat zorg ontvangen en de risico's op uitval van zorgpersoneel toenemen. Ook zien we dat personeel onvoldoende is toegerust op de veranderende en de toenemende klantvragen in de (langdurige) zorg. We werken samen met het Ministerie van VWS om de toekomstige arbeidsmarkt en het opleidingsbeleid te laten aansluiten bij de behoefte. Zo geven we bijvoorbeeld uitvoering aan de rol zoals minister Hugo de Jonge die omschrijft in het programma 'Thuis in het verpleeghuis'.

Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en Gehandicapten-

zorg: voor Verpleeghuiszorg en de Gehandicaptenzorg zijn in 2017 landelijke nieuwe kwaliteitskaders opgesteld met meer focus op persoonsgerichte zorg (met aandacht voor een zinvolle daginvulling en wooncomfort), leren en verbeteren. *Op basis van een meerjarig ontwikkelpad bespreken we de in 2018 ingediende kwaliteitsplannen van de zorgaanbieders en maken we afspraken over de te verbeteren onderdelen voor klanten. Zo stimuleren we de verbetering van zorg op diverse locaties en maken we afspraken over de inzet van technologie, plus behoud en instroom van zorgpersoneel.*

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 verzekeringszaken steeds vaker gemakkelijk en digitaal kunnen inzien en regelen. *In 2018 ontwikkelden we de zorgapp van VGZ daarom verder. Leden kunnen met de app nu niet alleen declareren, maar ook het eigen risico inzien, vergoedingen opzoeken en een factuur bekijken. Hierover staat verderop in dit verslag meer.*

Aandacht voor duurzame waardecreatie en inclusiviteit: er klinkt een steeds luider oproep aan organisaties om een strategie te kiezen die zich richt op een duurzame waardecreatie voor iedereen. 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 zinnige zorg te realiseren.*

Ondersteuning van positieve gezondheid

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

Positieve gezondheid sluit goed aan bij onze strategie van zinnige zorg. De vraag van de patiënt wordt bekeken vanuit de eigen context, waarbij eigen regie en zelfredzaamheid voorop staan. Het bieden van zorg is immers niet altijd de beste oplossing. Deze denkrichting helpt aanbieders en professionals om de meest zinnige oplossing te bieden. Hierbij staat niet de ziekte, maar de mens en zijn of haar gezondheid centraal. Dit leidt tot andere vormen van zorg en ondersteuning en kan daardoor bijdragen aan nieuwe interventies én meer zinnige zorg. De mensgerichte benadering van positieve gezondheid zorgt ervoor dat kwaliteit én effectiviteit van de zorg hand in hand gaan. Het iPH helpt, traint en inspireert zorgprofessionals om anders naar ziekte en gezondheid te kijken. Daarmee helpen we graag. We ondersteunen iPH financieel, maar ook met het verspreiden van het gedachtengoed. We bieden spreektijd op congressen en brengen positieve gezondheid onder de aandacht bij werkgevers. Wij bieden werkgevers bovendien het digitale Gezond Leven portaal aan. Dit portaal biedt medewerkers concrete informatie over alle aspecten van positieve gezondheid. Medewerkers kunnen hiermee zelfstandig aan de slag.

Stakeholders

Invulling geven aan onze maatschappelijke rol om de zorg betaalbaar te houden, kunnen we niet alleen. Daarbij hebben we onze stakeholders nodig. Sterker, het is de basis voor onze visie op zinnige zorg. Onze stakeholders zijn alle personen of organisaties die een direct of indirect belang hebben bij het werk van onze organisatie. Om die reden zijn ze ook belangrijk voor het draagvlak voor onze missie. Wij kennen een breed veld van belanghebbenden, zowel intern als extern en onderscheiden daarbij de volgende groepen: leden, medewerkers, zorgaanbieders, overheid, politiek en toezichthouders. Met deze groepen hebben we niet alleen een juridische, financiële of formele relatie, maar vooral ook een maatschappelijke. We zijn altijd op zoek naar raakvlakken of overlap van de belangen van onze verschillende stakeholders. Uiteraard zijn onze leden de belangrijkste groep, zowel direct als via intermediairs en patiënten- en consumentenorganisaties. Onze slagkracht zou echter beperkt zijn zonder samenwerking met of steun van andere relevante stakeholders. Contact en dialoog met stakeholders is een verantwoordelijkheid die is belegd op alle niveaus binnen de organisatie en heeft zowel betrekking op de totstandkoming van strategie en beleid als op uitvoeringsniveau. Onze visie op zinnige zorg kunnen we alleen realiseren in samenwerking met partners; zelf kiezen we voor de rol van facilitator.

Stakeholderdialoog

Ook in 2018 zochten we met veel stakeholders de dialoog. Allereerst om te luisteren, maar vaak ook vanuit de behoefte aan inbreng of reflectie, of gericht op concrete samenwerking of cocreatie. De dialoog met stakeholders kent diverse vormen, zowel structureel als ad hoc. Bijvoorbeeld via zelf georganiseerde bijeenkomsten, door aanwezig te zijn daár waar 'het gesprek' plaatsvindt:



Met behulp van een halfjaarlijks onderzoek onder stakeholders houden we de vinger aan de pols. Zo meten we waardering en draagvlak voor en vertrouwen in ons beleid. Op basis daarvan kunnen we heel concreet bijsturen of gerichte actie ondernemen in de richting van bepaalde stakeholdergroepen. Hiernaast staat een schematisch overzicht van onze meest relevante relaties in 2018.

Continu verbeteren

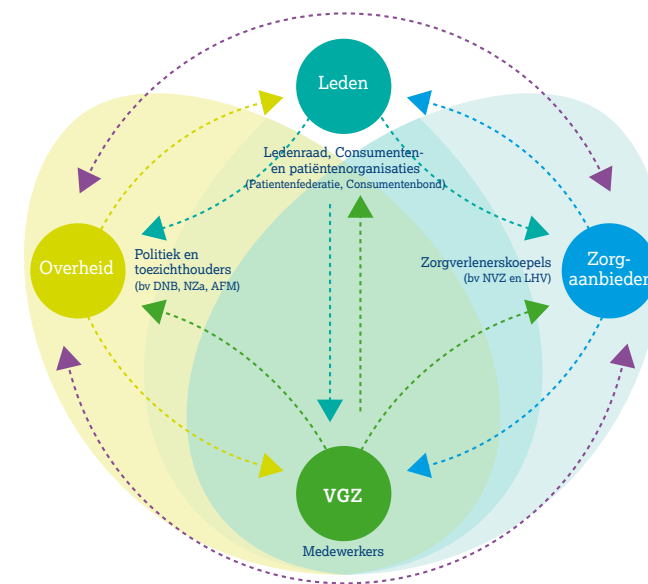
In 2018 heeft de RvB het belang van stakeholdermanagement nogmaals onderstreept. Stakeholdermanagement is met een integrale aanpak geborgd in onze organisatie. Dit betekent onder meer dat we steeds beter signalen van externe stakeholders gebruiken om onze werkwijze en ons beleid continu te verbeteren. Stakeholdermanagement wordt op alle niveaus een vast onderdeel van onze manier

van werken, waardoor we op termijn het draagvlak voor onze strategie vergroten. En dat is dan weer een impuls voor onze license to operate.

In 2018 hoorden we regelmatig vanuit alle stakeholdergroepen dat ze het **op prijs stellen** dat we moeite doen om het gesprek aan te gaan. Ook waarderen ze dat we actief vragen stellen en luisteren om hun mening te gebruiken bij beleid of nieuwe initiatieven.

Dat stakeholdermanagement gaat over het juiste evenwicht vinden tussen belangen, merken we vooral in het spanningsveld tussen draagvlak creëren en druk uitoefenen om de zorg betaalbaar te houden; bij de zorginkoop. Zo leidde in 2017 nieuw VGZ-beleid tot forse aanvaringen met vertegenwoordigers van zorggroepen. Zij voelden zich overvallen door aanpassingen in het beleid en kwamen in verzet. In antwoord daarop hebben we in 2018 het proces gezamenlijk met de zorggroepen geëvalueerd, waarna we in een cocreatietraject samen de bouwstenen voor het zorginkoopbeleid voor 2020-2021 ontwikkelden. Bij afronding van dit traject bleek veel waardering van de betrokken zorggroepen voor de manier waarop we lering trokken uit de eerdere botsingen.

In 2018 hadden we met fysiotherapeuten vergelijkbare confrontaties in reactie op ons zorginkoopbeleid voor 2019, uitmondend in een petitie die tijdens een demonstratie in Arnhem werd aangeboden. Ondanks forse inspanningen op het terrein van communicatie, interactieve sessies met fysiotherapeuten en het inventariseren van knelpunten, is er spanning tussen fysiotherapeuten en zorgverzekeraars. Overigens speelt dit al langer en is het niet specifiek gericht op VGZ. Daarom wordt er branchebreed gezocht naar het doorbreken van de patstelling die al langere tijd bestaat rond paramedische zorg. We denken dat ook hier de sleutel ligt bij zorgverleners zelf. Zij kunnen ons voorbeelden aandragen van zinnige zorg en zo bijdragen aan het ontwikkelen en vormgeven van ons zorginkoopbeleid.



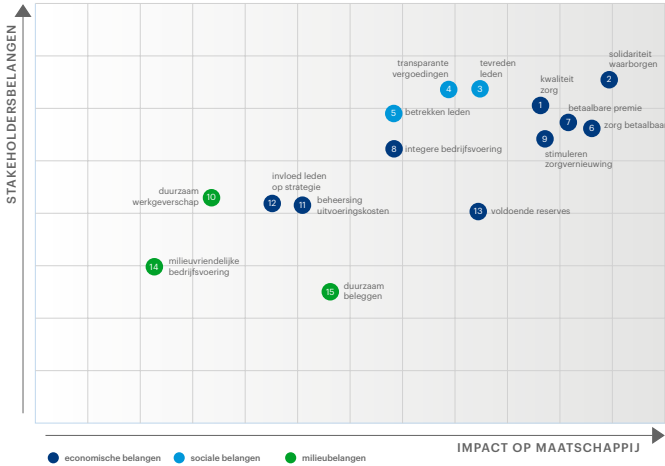
De belangrijkste stakeholders en Coöperatie VGZ

Stakeholder	Frequentie overleg of contact	Toelichting dialoog
Leden	Ons bestaansrecht, beïnvloeden VGZ, waardering, betaalbaarheid, reputatie.	
Ledenraad	5 x per jaar	Vaststellen jaarrekening en focus op ledenbetrokkenheid en eigen professionalisering. Dit leidde eind 2018 tot een door de Ledenraad voorbereide aanpassing van de statuten gericht op modernisering van de ledenbetrokkenheid.
Leden	Jaar rond	Continu onderzoek onder leden en consumenten om klantbehoefte en klanttevredenheid te meten, bijvoorbeeld via ledenpanels, NPS-metingen en focusgroepen. Verder analyseren we jaarlijks circa drie miljoen klantgesprekken en het gebruik van websites door leden, plus feedback via social media. Verbetering van de dienstverlening aan leden gebeurt op basis van directe klantfeedback via agile werkende klantmissieteams.
Collectiviteiten	Periodiek en ad hoc	Collectiviteiten variëren flink in aantallen deelnemers. Op basis van klantsegmentatie is er een passend bedieningsconcept ingericht, variërend van governance op uitvoeringsaspecten en audits op geleverde prestaties tot aan B2B servicedesks.
Consumentenorganisaties	Ad hoc	Kennisdeling, informatieverstrekking, creatie 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, onder meer via samenwerking met de gemeente Rotterdam en Diabetesvereniging Nederland.
Zorg	Samen zorgen voor betaalbaarheid en kwaliteitsverbetering.	
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 met huisartsen, aanbieders van verpleging en verzorging thuis en fysiotherapeuten over hun signalen en vragen. Zo vragen we feedback en werken we aan draagvlak voor het inkoopbeleid van VGZ.
Netwerk Zinnige Zorg	Periodiek en ad hoc	Boodschap en bewijsvoering over zinnige zorg verspreiden via het zinnige zorg netwerk van alliantiepartners in de medisch-specialistische zorg, ggz en verpleging en verzorging thuis.
Koepelorganisaties en beroepsgroepen	Wisselend en periodiek	Contractering plus implementatie hoofdlijnenakkoorden. Toelichting beleid en creëren van draagvlak.
Overheid, politiek, branche	Beïnvloeden wet- en regelgeving. Medebepalend voor maatschappelijk draagvlak.	
Ministerie van VWS	Regulier overleg	Delen van standpunten en leveren van input over hoofdlijnenakkoorden en het beleid 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 rondetafelgesprekken, input bij kamerdebatten, kabinetsformatie en een speciale editie van In debat bij VGZ.
Gemeenten	Periodiek overleg en ad hoc	Samenwerking vanuit reguliere zorginkoop via samenwerkingstafels (o.a. langdurige zorg, GGZ en Wijkverpleging). Regionale samenwerking met gemeenten over zinnige-zorg-initiatieven: 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 schuldhelpverlening 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
Toezichthouders	Ziet toe op uitvoering en naleving wet- en regelgeving.	
Raad van Commissarissen	5 x per jaar, plus 10 x in commissieverband (in aanwezigheid van RvB)	Uitgangspunten van het Middellange Termijn Plan (MTP), kosten, reputatie, leiderschap. Verdere onderwerpen waren de strategische keuzes over zinnige zorg, premiestelling met behoud van robuuste solvabiliteit, portfolio- en merkenstrategie met bijbehorende commerciële slagkracht, interne beheersing, digitale transformatie van de organisatie, cyber security en informatiebeveiliging en het toekomstig ontwikkelpad van de organisatie.
Zorginstituut Nederland	Ad hoc en middels periodieke rapportages	Uitvoering van de financiering Zvw en Wlz, verevening, pakketbeheer en uitvoering wanbetalersregeling.
De Nederlandsche Bank	1 x per half jaar met RvB, plus regulier overleg op diverse niveaus en n.a.v. specifieke verzoeken	Datakwaliteit, Gedrag en Cultuur, Assessment IT risico's/ informatiebeveiliging, Uitkomsten en opvolging thema Uitbesteding, Ontwikkeling Intern model (PIM), Onderzoek NZa en DNB naar Fraudebeheersing, Opvolging onderzoek RM/Tegenpartijkredietrisico, Opvolging onderzoek volatiliteit SCR, Ontwikkelingen premie seizoen 2019, Financiële sturing (o.a. SCR-volatiliteit, ORSA, modelresultaat), Strategie VGZ – Zinnige zorg, Kapitalisatie per entiteit cVGZ.
NZa	Ad hoc met RvB, plus kwartaalgesprekken op diverse niveaus en n.a.v. specifieke verzoeken	Zorgplicht, Transparantie en informatieverstrekking, Onderzoek vergoeding niet-gecontracteerde zorg, Onderzoek wachttijden GGZ, Contractering 2019, Financiële verantwoordingen, Ontwikkelingen controlehuis.
Medewerkers	Investeren tijd, dragen kennis bij om onze missie te laten slagen.	
Medewerkers, management	Tweewekelijks	Actieve interactieve dialoog via zeepkistsessies (toelichting van beleid en resultaten), tweewekelijkse webinars (waarin Tom Kliphuis RvB-besluiten toelicht) voor alle collega's, Daarnaast een Management Café (jaarlijks voor alle managers) en regulier werkoverleg en meting van de medewerkerstevredenheid via eNPS-meting.
Ondernemingsraad	Iedere zes weken	Zie verslag Ondernemingsraad.
Vakbonden	Periodiek overleg met FNV Finance, CNV Vakgenoten en De Unie (1 x per 6 weken) en het reguliere cao-overleg (Q3-Q4 per jaar). Daarnaast het Voorjaars- en Najaarsoverleg met de bestuurder	Bedrijfs-cao VGZ (arbeidsvoorwaardenbeleid en personeel- en organisatiebeleid), sociaal plan.
Andere stakeholders	Genereert aandacht, beïnvloedt reputatie.	
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 marktleider zijn). Kranten, radio en TV, maar ook online platforms.
Algemeen publiek en alle bovengenoemde stakeholders	Debat (In debat bij VGZ), 4 x per jaar	Wisselende thema's: o.a. over de betaalbaarheid van de zorg, mantelzorg, de politieke agenda na Prinsjesdag en zinnige zorg.
Meerdere stakeholder categorieën	2 x per jaar	Breed stakeholderonderzoek onder externe stakeholders en medewerkers. De metingen gebruiken we voor het MTP.

Materialiteitsmatrix VGZ

Coöperatie VGZ heeft als zorgverzekeraar veel belangen te behartigen. Een materialiteitsmatrix maakt de belangen vanuit de maatschappij inzichtelijk en kent een weging toe aan elk belang. In 2017 hebben we de **materialiteitsmatrix** herijkt. In 2018 hebben we, omdat we daar geen aanleiding toe zagen, geen aanpassing gedaan. De belangrijkste belangen (materiële thema's) bleven ongewijzigd.



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**.

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.

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 betaalbaar maken. Hiervoor durven we gewoontes en patronen te doorbreken.

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. De zorg in Nederland is één van de beste van de wereld. Dat houden we graag zo, maar we willen tegelijk ook dat de zorg in de toekomst betaalbaar blijft. Dit bereiken we door in te zetten op zinnige zorg, waarin betere zorg voor de patiënt hand in hand kan gaan met verlaging van kosten. Wij geloven dat

dat kan door samen te werken met zorgaanbieders, patiëntenverenigingen en patiënten. Zij weten immers als geen ander waar de zorg voor de patiënt beter kan en waar kostenbesparingen haalbaar zijn. Als zorgverzekeraar faciliteren we de randvoorwaarden die vernieuwing mogelijk maken. Bij alles wat we doen, gaan we uit van drie bedrijfswaarden: toonaangevend, zinnig en inlevend. Verder in dit verslag gaan we in op de **focuspunten** voor het jaar 2018 en de dialoog en verbeteringen voor leden.

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 Stakeholderdialoog
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 milieu-footprint	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

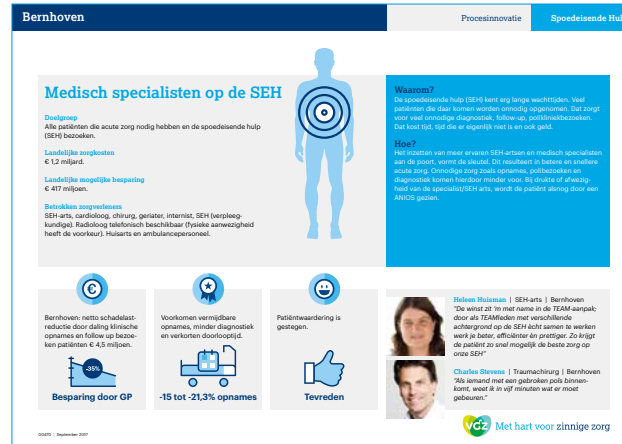
Zinnige zorg

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

Met *good practices* – aangedragen door zorgprofessionals – laten we zien dat betere zorg voor de patiënt tegen lagere kosten ook echt mogelijk is. Ze zijn onze onderbouwing en bewijsvoering voor zinnige zorg. Wij spelen een faciliterende rol in het mogelijk maken, ophalen en opschalen van deze goede ideeën.

Voorbeelden van zinnige zorg

Zorgprofessionals nemen meer tijd voor de patiënten om hen voor- en nadelen van de verschillende behandelingen uit te leggen. De patiënt kan zo een meer overwogen keuze maken en zelf (mee)beslissen welke zorg en behandeling bij hem of haar past of deze bewust achterwege laten. In ziekenhuizen waar deze good practice is geïmplementeerd, zien we dat de patiënttevredenheid stijgt en het aantal galblaas-, liesbreuk- en totale heupoperaties afneemt met 15 tot zelfs 25%.



Een ander voorbeeld; betere en snellere triage en probleemin-schatting op de **Spoedeisende Hulp (SEH)**. Door 24/7 aanwezigheid van spoedeisende hulp-artsen én het plaatsen van een aantal specialisten op de SEH worden symptomen die directe actie vereisen sneller herkend, worden minder mensen opgenomen én hoeven patiënten minder vaak later terug naar de poli voor nacontrole. Dat is fijner voor de patiënt, want die ontvangt direct de juiste zorg. In de praktijk zien we het aantal ziekenhuisopnames met gemiddeld 16% dalen.

Ook in de GGZ zien we mooie voorbeelden van zinnige zorg, bijvoorbeeld het **Integrale Expertisecentrum Psychiatrie (IEP)**, dat speciaal is opgericht voor de zorg voor demente ouderen met gedragsproblemen. Een kwetsbare groep die heel gespecialiseerde hulp nodig heeft en waarvoor vaak zowel in de GGZ als in het verpleeghuis niet voldoende aandacht is. In het IEP komen kennis en ervaring uit de GGZ

en de belevingsgerichte (verpleeghuis)zorg samen. Het IEP biedt intensieve behandeling, zorg en ondersteuning, afgestemd op de behoefte van de patiënt en zijn familie, zowel op het gebied van dementie als de gedragsproblematiek. Cliënten worden beter en sneller geholpen en ontvangen betere begeleiding naar de juiste plek. Daarnaast zien we dat het aantal ligdagen met 20% afneemt.

Een veranderende mindset

Zinnige zorg is meer dan alleen goede voorbeelden. Het gaat om een beweging, een cultuuromslag in de zorg. Een veranderende mindset, waarin niet meer wordt gedacht vanuit de productieprikkel, maar gehandeld wordt vanuit het patiëntbelang en het maatschappelijke belang om de zorg betaalbaar en toegankelijk te houden. Dit kunnen wij als zorgverzekeraar niet alleen. Daarom hebben we een alliantie gevormd met een aantal zorgaanbieders.

Het Netwerk Zinnige Zorg

Het Netwerk Zinnige Zorg is een uniek netwerk, dat eind 2018 bestond uit elf ziekenhuizen, drie GGZ-instellingen, een V&V-instelling en VGZ. Met zorgaanbieders binnen het netwerk zijn meerjarenafspraken gemaakt. Het Netwerk Zinnige Zorg heeft het gedachtegoed van zinnige zorg omarmd en werkt actief aan het verder vorm geven aan deze beweging. De ambitie van het netwerk is om de zorg beter te maken voor de patiënt en de maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen om de zorg nu en in de toekomst betaalbaar en toegankelijk te houden. Het kaartje hierna geeft een overzicht van de samenwerkingen waarin wij een partner zijn. Ook lichten we de manier van werken en de resultaten toe.



Zo werken de partners samen

Het netwerk werkt actief samen met elkaar en de betrokken ketenpartners om nieuwe zinnige zorg-initiatieven te delen. We delen resultaten en leren van elkaars werkwijze. We komen regelmatig bijeen, bespreken dilemma's en kijken gezamenlijk hoe we kunnen innoveren. Er zijn werkgroepen gevormd die zich concentreren op verschillende vraagstukken. Zo inspireren en leren we van elkaar. Dagelijks laten vele zorgprofessionals zien dat we samen met de patiënt zinnige en passende zorg realiseren.

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

“Zinnige zorg is een benadering die het mogelijk maakt kwaliteit en kosten op een manier te verbinden dat het zorgprofessionals aanspreekt. Daarbij is zinnige zorg een opgave die bestaande overtuigingen ter discussie stelt en regels uitdaagt. Zo kan niet behandelen een goede optie zijn en wordt kwaliteit van zorg niet automatisch beter door te belonen voor meer volume”.

Bart Berden, voorzitter RvB Elisabeth- TweeSteden Ziekenhuis

Veel initiatieven

Nieuwe initiatieven halen we op via het Zinnige Zorg Loket, waar zorgaanbieders 150 initiatieven aanmeldde in 2018. Het grootste deel van de initiatieven komt echter uit het Netwerk Zinnige Zorg. Sinds de start van het netwerk in 2017 zijn er meer dan duizend ideeën aangedragen door zorgprofessionals. Van deze duizend ideeën is van 450 ideeën een businesscase gemaakt en inmiddels zijn er meer dan 350 initiatieven daadwerkelijk gestart. Daarvoor wordt er eerst in de praktijk getoetst of het initiatief ook echt betere zorg voor de patiënt oplevert en afbouw van de kosten mogelijk is. Eenmaal bewezen succesvol wordt het een good practice en proberen we deze op te schalen naar andere zorgaanbieders. De praktijkvoorbeelden komen vanuit verschillende zorgsoorten: medisch specialistische zorg, de GGZ, langdurige zorg, maar ook van fysiotherapeuten, tandartsen en huisartsen.

De afgeronde en opschaalbare good practices zetten we in bij de inkoopafspraken voor 2019. We willen zorgaanbieders inspireren en afspraken maken over de inzet van deze good practices. De praktijkvoorbeelden geven we weer in heldere infographics. Ook zetten we filmpjes in die laten zien wat de praktijkvoorbeelden betekenen voor de patiënt en voor de verantwoordelijke arts.

Met resultaat!

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

Agenda Netwerk Zinnige Zorg 'saving lives, saving costs'

Resultaten van het Netwerk Zinnige Zorg

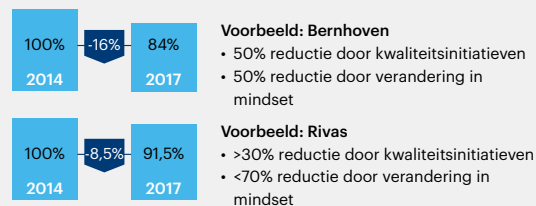


Significante impact van kwaliteitsinitiatieven

Gezamenlijke besluitvorming	Voorkomt operaties van galblaas (-24%), liesbreuk (-22%) en totale heup (-15%)
Geriatrische screening predialyse	77% afname van kwetsbare patiënten die niet starten met dialyse
Fast track orthopedie	Reductie van ligdagen bij knie artritis (-24%) en heup artritis (-19%)
Actieve terugverwijzing	Reductie van herhaalbezoeken voor KNO (-41%), cardiologie (-26%) en neurologie (-34%)
Investeren in personele bezetting SEH	16% afname klinische opnames vanaf SEH

Significante daling bij ziekenhuizen van polikliniek bezoeken (-18%), verpleegdagen (-34%) en OK uren (-14%)

Significante daling in zorgvolume



Soortgelijke resultaten van andere ziekenhuizen volgen binnenkort.



De missie

- Verbeteren van de gezondheidszorg
- Realiseren van zinnige en gepaste zorg
- Elimineren van onnodige zorg en onnodig lijden
- Eerlijk zijn over de bijdrage aan de gezondheid van de patiënt
- Verlagen van zorgkosten.

Netwerk Zinnige Zorg

Netwerk Zinnige Zorg
Het Netwerk Zinnige Zorg is een samenwerking van 11 ziekenhuizen, 3 GGZ instellingen, een V&V instelling (totale omzet 5 miljard) en zorgverzekeraar VGZ (circa 4 miljoen verzekerden)



Mindset verandering is essentieel om ambitie te realiseren

Kwaliteitsinitiatieven leiden tot betere zorg voor de patiënt, reductie van volume en kosten. Een mindset verandering is echter essentieel om de ambitie 'saving lives, saving costs' te realiseren.



De key elementen

- Meerjarencontract (3-5 jaar) met financiële zekerheid
- Aangepast verdeelmodel voor artsen met prikkels voor het ontwikkelen van kwaliteitsinitiatieven
- Aangepast ziekenhuismodel gebaseerd op Clayton Christensen*
- Zinnige zorg (cultuur) programma waarbij zorgverleners kwaliteitsinitiatieven ontwikkelen
- Netwerk samenwerking waarbij we elkaar steunen, inspireren en van elkaar leren.



Kwaliteitsinitiatieven ontwikkelt door zorgverleners

- De kwaliteitsinitiatieven, ontwikkelt door zorgverleners, worden gedeeld met en geïmplementeerd door andere zorgaanbieders in Nederland.
- Voorbeelden van initiatieven: shared decision making, advanced care planning, aanpakken voor frequente zorggebruikers etc
- 750 ideeën zijn ontwikkeld waarvan meer dan 200 onderbouwde initiatieven gestart zijn.



Betere patiëntenzorg

Stijging NPS (+14%) en hoge CQI score (beter dan benchmark).

Zinnige Zorg in de schijnwerpers

Groeïende aandacht voor zinnige zorg

Hoewel het soms roeien tegen de stroom op is en zinnige zorg moed en lef vraagt van bestuurders, specialisten en zorgverleners die eraan meewerken, zien toch steeds meer partijen de noodzaak van zinnige zorg. De resultaten laten zien dat het kan en steeds meer partijen zien dat dit de manier is om de zorg voor iedereen, nu en in de toekomst, betaalbaar te houden. Het aantal zorgaanbieders in het Netwerk Zinnige Zorg groeide in 2018 opnieuw. In 2018 hebben we veel kanalen benut om zinnige zorg over het voetlicht te brengen, zodat steeds meer Nederlanders beseffen dat het anders kan en moet. Het succes van Bernhoven en Rivas kwam in verschillende publicaties terug, bijvoorbeeld in de **Volkskrant** en in **Zorgvisie**.



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 ingezette koers. Dat de bewustwording het afgelopen jaar toenam zien we ook in onze metingen rond onze reputatie.

Zinnige Zorg Award



Voor het derde jaar op rij organiseerden we in 2018 de Zinnige Zorg Award. Het doel hiervan is om meer aandacht te vragen voor de mooie initiatieven

die worden ontwikkeld en te laten zien dat zinnige zorg ook echt kan. De Zinnige Zorg Award leeft steeds meer in het zorgveld. Op onder meer social media was er daardoor veel aandacht voor.

In 2018 streden elf *good practices* mee voor de gouden, zilveren en bronzen Zinnige Zorg Award. In de stemperiode werd er 10.650 keer gestemd. Tijdens de feestelijke uitreiking sleepte De Vierstroom met het initiatief 'Verpleeghuis Thuis', de gouden award in de wacht. De zilveren en bronzen award ging naar respectievelijk 'Ervaren specialisten op de SEH' (Bernhoven) en 'Het integraal Expertisecentrum Psychiatrie' (Vincent van Gogh/Proteion). De drie winnaars ontvangen financiële steun én hulp bij de verdere ontwikkeling van hun zorgvernieuwing.



Zorgtheater: WOLK

Zinnige zorg begint bij de ervaringen van de patiënt. Daarom werkten we in 2018 mee aan een theatervoorstelling rondom postpartum depressie. Theatermaakster Willemin Weerts kreeg na de geboorte van haar tweede kind een postpartum depressie. Het duurde lang voordat ze de juiste diagnose kreeg. Daardoor liet de juiste hulp op zich wachten. Met deze voorstelling probeert Willemin Weerts een steentje bij te dragen aan het bespreekbaar maken en het doorbreken van een taboe rond dit thema. Bij VGZ ondersteunen we dit initiatief omdat ervaringsverhalen in de zorg leiden tot verbetering van zorg, eerdere herkenning van klachten en minder onnodig behandelen.

Meet & Greet

Zinnige zorg legt ook nadruk op de gezamenlijkheid. Als zorgverzekeraar kunnen wij dit niet alleen bewerkstelligen. Het is belangrijk dat we dit in samenwerking met het zorgveld oppakken. Daarom organiseren we regelmatig Meet & Greets. Het doel daarvan is ontmoeten, delen, van elkaar leren en zo samen nog beter bijdragen aan een gezonder Nederland. Tijdens een Meet & Greet komen professionals, afdelingen en organisaties met elkaar in contact om bij elkaar mee te kijken en ervaringen uit te wisselen. Zo kunnen we elkaars wensen en behoeften beter begrijpen en ons werk voortdurend verbeteren. In de zorg hebben we immers een duidelijk gezamenlijk belang: zorgen voor zorg die goed en betaalbaar is en toegankelijk voor iedereen. Ook in de toekomst.



Zorginkoop: beschikbaarheid van zorg garanderen

Naast de inzet van zinnige zorg-initiatieven intensiveerden we in 2018 ons streven naar goede en betaalbare zorg. In onze gesprekken met zorgaanbieders gebruikten we onder meer spiegelinformatie als instrument om kosten inzichtelijk te maken en de kostenstijgingen beperkt te houden. We vergeleken bij diverse zorgsoorten de geleverde en gedeclareerde 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. Lees [hier](#) meer over wat we doen om de beschikbaarheid van zorg te garanderen.

Niet mee met zinnige zorg?

Dilemma: om ook in de toekomst alle mensen een goede gezondheidszorg te kunnen bieden, zijn we in gesprek met zorgaanbieders over zinnige zorg. Naast fantastische alliantiepartners die hierin voorop willen en durven te lopen, zijn er ook organisaties die de vrijgekomen ruimte willen benutten om juist meer zorg te bieden en meer omzet te maken. Hoe gaan we hier op een constructieve manier mee om, zodat we toch samen een toegankelijke zorg realiseren?

Onze reactie: we faciliteren uiteraard onze alliantiepartners en gaan op bestuurlijk niveau in gesprek met de zorgaanbieders die een andere visie hebben, met als doel afspraken te maken op basis van het gemeenschappelijk belang. Helaas kost dat vaak meer tijd, waardoor in 2018 de contractering van Medisch Specialistische Zorg niet op 1 november, maar vlak voor de kerst rond was.

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 2018 over de betaalbaarheid van zorg. Hierin daagden we leden, zorgverleners, politiek en andere stakeholders actief uit om vragen te stellen over onze rol daarin. In juni stonden we stil bij de mantelzorger. Circa 65 mantelzorgers en betrokkenen kwamen bijeen om de dilemma's rondom het mooie, maar vaak zware mantelzorgen te bespreken. Een van de aanwezigen, moeder van een zwaar gehandicapt kind, schreef er een **blog** over.

Net na Prinsjesdag spraken we over de toekomst van de zorgagenda. Corine Ellemeet (GroenLinks) en Arno Rutte (VVD) lichtten hun standpunt toe, waarna er natuurlijk ruimte was om de dialoog met elkaar aan te gaan. In november nodigden we journalist en schrijver Frank van Wijk uit om zijn boek *'Zorg 2031. Op koers naar een ander speelveld'* te presenteren. We grepen dit moment aan om met zorgaanbieders, patiënten en overige stakeholders verder te praten over de toekomst van de zorg.

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. Zo verscheen vanaf november in het Financieel Dagblad een drieluik over VGZ, waarin we een uitgebreid kijkje achter onze schermen gaven.



Focus in 2018

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 2018 2020 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. 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 beter is dan de markt. In 2018 hebben we dat gerealiseerd. Met onze zorginkoop behaalden we wederom een goed resultaat. Dit hebben we kunnen vertalen naar een scherpe premie voor 2019 en daar zijn we trots op. Voor het tweede jaar op rij bieden we onder meer hierdoor de laagste premie op de naturaverzekering van de grote vier zorgverzekeraars. Daarnaast kijken we kritisch naar onze eigen kosten. Ons doel was om in 2018 onze bedrijfskosten te verlagen. Dat is gelukt: we kwamen in 2018 uit op 90 euro (t.o.v. 91 euro in 2017). Voor 2020 streven we naar een verdere verlaging van de bedrijfskosten.

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 steunen hierbij op een adequate en duurzame bedrijfsvoering en voeren een actief reputatie- en stakeholdermanagement. We meten onze reputatie via Stakeholderwatch, waarmee we op dagelijkse basis onze reputatie kunnen meten. Het geeft ons handvatten en inzichten om de reputatie bij te sturen. Het onderzoek zorgt ook voor een benchmark die laat zien hoe wij scoren in vergelijking met onze concurrenten.

Daarnaast lieten we ook dit jaar consultants van VODW onze reputatie meten bij drie van onze belangrijkste stakeholder-groepen: zorgaanbieders, consumenten- en patiëntenorganisaties en belanghebbenden in de overheid en politiek. Deze keer zijn de zorgaanbieders uitgesplitst in bestuurders en zorgverleners. Uit dit onderzoek blijkt dat deze groepen onze strategie – gericht op kostenreductie in combinatie met kwaliteitsverbetering – herkennen en waardering hebben voor de resultaten. Dit zien we vooral bij patiënten- en consumentenorganisaties.

Bij de andere doelgroepen zien we dit minder, waardoor we in het totaal toch iets zijn gedaald; in 2018 scoorden we een 6,9 tegenover een 7,1 in 2017. Tot slot meten wij via de Net Promotor Score (NPS) of onze leden bereid zijn om ons aan te bevelen in hun omgeving, bij vrienden en familie. Dit geeft een goed beeld van de tevredenheid van onze leden over ons werk. Op een schaal van -100 tot +100 scoorden we 4. Dat is een verbetering ten opzichte van vorig jaar, toen we een 0 noteerden. De doorontwikkeling van de app, het afsluiten van het e-mailkanaal en de verbeteringen in Mijn VGZ zorgen hiervoor.

3. Leiderschap

Zinnige zorg vergt een andere denkwijze van onze stakeholders en van onszelf. Leiderschap met focus, scherpheid en ondernemerschap is cruciaal. Zowel buiten als binnen onze organisatie moeten we onze werkwijze helder uitdragen om betrokkenheid en daarmee de noodzakelijke actiebereidheid voor elkaar te krijgen. Essentieel voor het slagen zijn een door kennis en feiten ingegeven kritische houding en ondernemerschap met lef. Hierbij geven de risicobereidheidsstatements de mate van ruimte weer. Eind 2018 hebben we onder leidinggevend van VGZ de S-ray meting uitgevoerd om inzicht te krijgen in de mate waarin we hetzelfde beeld over de strategie hebben. Het onderzoek, met een respons van 84%, laat zien dat er een hoog alignment is (83%) op

de waarden, die aangeven waarom onze doelen belangrijk zijn. Ook wat we willen bereiken en hoe we dat willen doen scoorden goed, met respectievelijk 83% en 80%. Voor het derde jaar op rij onderzochten we de eNPS, waarmee we bekijken of onze medewerkers VGZ als werkgever aanbevelen. Internal branding moet de trots op en betrokkenheid met de organisatie verbeteren. De eNPS eind 2018 is +25, de norm was +15.

Fundament

Bovenstaande drie pijlers hebben een stevig fundament nodig om het gewenste resultaat van betaalbare en toegankelijke zorg te realiseren. Een goede doelsolvabiliteit (tussen 120-140 procent) is essentieel. Dit maakt dat we financieel gezond zijn en 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.

Risicobereidheid

VGZ is bereid om risico's te nemen voor het uitvoeren van taken. Om de hele organisatie duidelijkheid te bieden over hoe VGZ om wil gaan met risico's en duidelijkheid te hebben over hoeveel risico we willen aangaan zijn risicobereidheid statements opgesteld. Onze risicobereidheid wordt gedreven door onze strategie en onze solvabiliteitspositie (risicocapaciteit). De risicobereidheid is uitgewerkt op basis van onze drie strategische pijlers: kosten, reputatie en leiderschap. De RvB stelde onze risicobereidheid vast en dit is besproken met de risicocommissie. In gevallen waarbij bewust of als gevolg van een incident de risicobereidheid wordt overschreden, informeert de RvB de RvC. De risicobereidheid-statements zijn uitgewerkt in tolerantiegrenzen. Deze tolerantiegrenzen gebruiken wij voor sturing en monitoring.

Ontwikkeling interne beheersing

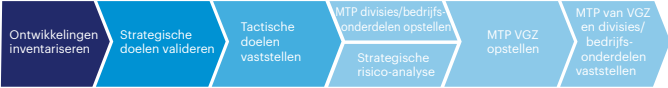
Om vast te stellen in welke mate risicomanagement is geborgd en wordt uitgevoerd, is een groeimodel opgesteld. VGZ heeft zichzelf tot doel gesteld dat risicomanagement duurzaam geborgd is in de organisatie. Duurzaam geborgd

houdt in dat in termen van inhoud én gedrag wij risico-management pro-actief uitvoeren en de hygiene adequaat bewaken. Voor dit groeimodel is een assessment aanpak opgesteld. De uitkomst van het assessment wordt uitgedrukt in een cijfer op een schaal van 1 tot 4 (zie figuur hieronder).

Het assessment wordt door de bedrijfsonderdelen gebruikt als self assessment instrument en RCJV gebruikt het instrument voor de onafhankelijke beoordeling van het cijfer. Het weergegeven cijfer (3,0) is de score voor geheel VGZ en betreft de laagste score van alle bedrijfsonderdelen eind 2018 (naar het oordeel van RCJV). Voor 2018 was de streefnorm een 3,5 bij een ondergrens van 2,5. Het gemiddelde van de cijfers van alle bedrijfsonderdelen kwam ultimo 2018 op de streefnorm uit, een 3,5 en daarmee is een stap gemaakt in 2018 van de adaptieve fase naar de pro-actieve fase. Dat wil zeggen dat het omgaan met risico's is gegroeid van handelen op nieuwe omstandigheden naar handelen op toekomstige verwachtingen en het beter toepassen van de lessons learned voor het verbeteren van het eigen risicomanagement

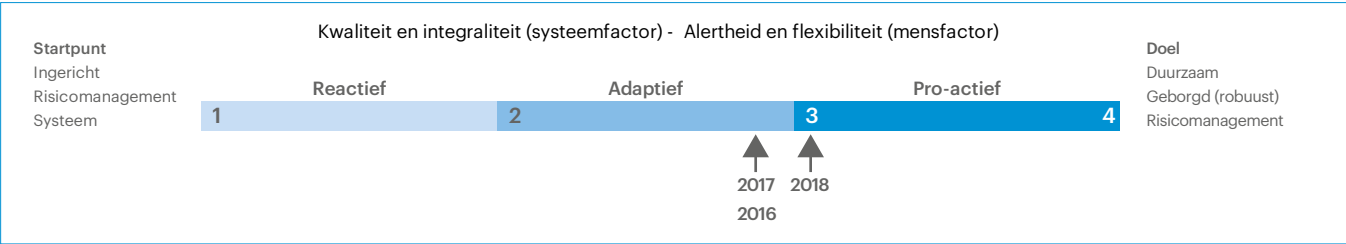
Delen van de strategie

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. In 2018 zetten we daarom verder in op internal branding. Het 'Samen Zijn We Zinnig Bezig' programma heeft tot doel de trots en betrokkenheid te vergroten. Daarnaast maakt het medewerkers duidelijk dat wat we van zorgaanbieders vragen (betere zorg tegen lagere kosten) ook voor onszelf geldt. Samen Zijn We Zinnig Bezig daagt ons intern uit om steeds te kijken hoe we dat stapje extra kunnen doen voor onze leden en tegelijkertijd ook de kosten kunnen laten dalen.



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, hebben we de jaardoelen – zowel financieel als niet-financieel – opgenomen in het MTP 2018-2020. Op basis van dit plan stellen we voor de verschillende niveaus binnen onze organisatie rapportages op. Daarin zetten we de doelen af tegen de realisatie, zowel op financieel als niet-financieel gebied. Daar waar we doelen niet realiseren, stuurt de verantwoordelijke (RvB-lid, 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.



Duiding van de assessment uitkomsten

Om zinnige zorg intern ook te laten leven, brengen we voorbeelden uit de praktijk naar binnen. Tijdens zogenaamde zinnige zorg lunches komt een zorgverlener vertellen over voorbeelden van zinnige zorg uit zijn organisatie. Dit spreekt erg aan en daarom waren de lunches steeds drukbezocht door medewerkers. Uit metingen blijkt het positieve effect van de inspanningen op de trots en betrokkenheid bij medewerkers.

Daarnaast is het MTP 2018-2020 in 2018 diverse keren besproken met de RvC en de Ledenraad. Met verschillende 'zeepkistsessies' houden we medewerkers op de hoogte van de voortgang van het MTP. In deze sessies krijgt een lid van de RvB het podium om een korte update te geven over de voortgang. Daarnaast is er ruimte voor vragen. In het jaarlijkse Management Café namen de RvB en de divisievoorzitters onze managers mee in de strategie en de voortgang op de drie pijlers. 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.

VGZ in de toekomst

De RvB ziet het als de belangrijkste taak van VGZ om ervoor te zorgen dat iedereen toegang heeft tot zorg, nu en voor de generaties na ons. We zijn er immers voor onze leden. Om een goede zorgverzekering te kunnen blijven bieden, zijn we in gesprek met al onze stakeholders. Steeds meer houden we daarbij rekening met de wensen van specifieke groepen klanten. We richten ons daarbij speciaal op de enorm grote (en sterk groeiende) groep ouderen en chronisch zieken. Naar verwachting hebben in 2040 één op de drie Nederlanders twee of meer **chronische aandoeningen**. Door chronische ziekte te voorkomen of mensen leren om te gaan met hun ziekte, neemt de levenskwaliteit van veel mensen toe, terwijl in veel gevallen de zorgkosten gelijktijdig dalen. Nieuwe medische inzichten en kennis helpen hierbij. Er is steeds meer bekend over oorzaken van belangrijke aan-

doeningen en hoe we de aandoening of symptomen ervan kunnen verminderen. Leefstijl blijkt hierbij een belangrijke factor. Zo verwachten we steeds meer leden met aandoeningen te kunnen ondersteunen via aanpassingen van hun leefstijl in plaats van via meer medicatie of een operatie. Door nauw samen te werken met patiëntenverenigingen en in een vroeg stadium patiënten al met een passend aanbod te ondersteunen, hebben zij minder vaak een operatie en medicatie nodig. Een positieve impact die we graag op het welzijn van onze leden hebben! Daarnaast leidt dit tot een afnemend medicijngebruik (waardoor de zorgkosten dalen en de milieu-footprint vermindert). Omdat veel leden eveneens aangeven baat te hebben bij de VGZ Mindfulness app stimuleren we het gebruik hiervan.

Steeds meer kunnen we verschil maken en impact hebben door het aanbieden van een afgestemd pakket. Dat kan alleen maar in goed overleg met steeds meer zorgaanbieders, waarbij we samen bekijken hoe we de zorg kunnen verbeteren. Bij VGZ zijn we ervan overtuigd dat we met zinnige zorg op de goede weg zijn en vinden we dat een betere kwaliteit van de zorg samen kan en móet gaan met betere betaalbaarheid. En dat zinnige zorg op een nog veel grotere schaal mogelijk is. De komende jaren pakken we dit steeds meer op door zorg te organiseren rondom de patiënt en met een integrale blik op de zorg. Samen met zorgaanbieders bekijken we waar de beste zorg mogelijk is; in welk ziekenhuis, maar wellicht ook bij de huisarts of zelfs thuis? Dat is meestal veel prettiger en ook vaak goedkoper. Daarnaast willen we de kwaliteit van zorg transparanter maken en keuzes voor leden makkelijker. We gebruiken **Zorgkaart-Nederland** als platform om eigen regie op zorg en gezondheid te stimuleren.

De ontwikkelingen op technologisch vlak gaan razendsnel. We zetten de mogelijkheden hiervan in om zelf kosten te besparen, waardoor er nog meer geld naar de daadwerkelijke zorg kan gaan. Dit draagt bij aan de reeds ingezette bezuinigingsactie op onze uitvoeringskosten (ten opzich-

te van 2017 structureel 100 miljoen euro minder tot en met 2020). Dit heeft ook effecten op ons personeel. De al jarenlang spelende afname van onze **personeelsbezetting** zal onverminderd doorgaan. Daarnaast kijken we nog verder vooruit; hoe ziet de zorgverzekeraar van de toekomst eruit en hoe blijven we onze leden ook op de lange termijn waarde bieden? Op basis van de laatste kennis en inzichten ontwikkelen we hiervoor scenario's. We leren van andere sectoren en disruptie elders. Er zijn geen materiële toekomstige ontwikkelingen te verwachten met betrekking tot investeringen, financiering of onderzoek en ontwikkeling.

Preventie als taak van zorgverzekeraars?

Dilemma: de media staan vol berichten over preventie. Er is een dekking voor een GLI (Gecombineerde Leefstijl Interventie), er zijn leerstoelen en er is inmiddels een Preventieakkoord. De samenleving verwacht dat een zorgverzekeraar steeds meer inzet op preventie. Maar waar begint en waar eindigt preventie? Als verzekeraar hebben we de taak hebben de zorg toegankelijk en betaalbaar te houden. Dat houdt in dat we de garantie moeten hebben dat de kosten van preventie ervoor zorgen dat er later minder zorg nodig is en dat de zorgkosten dalen. Dat is lang niet altijd het geval. Bovendien is de kostenreductie als gevolg van preventie moeilijk in kaart te brengen. We maken dan immers een inschatting van de kosten van zorg die niet heeft plaatsgevonden of is voorkomen. Dat blijft altijd een aanname.

Onze reactie: we richten ons op geïndiceerde en zorggerelateerde preventie die bijdraagt aan een verlaging van de zorgkosten. Daaronder vallen ook bewezen interventies die onnodig gebruik van zorg voorkomen. Daarnaast ondersteunen we nieuwe ideeën die beter zijn voor de patiënt en zorgkosten voorkomen. Een voorbeeld hiervan is **KeerDiabetes2Om** en een **pilot** waarin we huisartsen stimuleren meer tijd te nemen voor patiënten. Dat voorkomt onnodige doorverwijzingen naar het ziekenhuis of een andere instelling in de tweede lijn.

7 RvC verslag

Inleiding

Coöperatie VGZ zet in op zinnige zorg. De zorg in Nederland is een van de beste van de wereld en VGZ streeft ernaar dit zo te houden. Wij geloven dat dat kan door samen met zorgaanbieders te werken aan zinnige zorg. Zij weten immers als geen ander hoe de kwaliteit verder kan worden verbeterd en waar kostenbesparingen mogelijk zijn. Wij geloven dat kwaliteit van zorg en kostenbeheersing elkaar kunnen versterken terwijl de toegankelijkheid van de zorg ook op de lange termijn behouden blijft. Met het oog op onze doelstelling om de huidige zorg betaalbaar te houden, werken wij in een toenemend aantal projecten aan mogelijkheden om de kwaliteit nog verder te verbeteren.

De Raad van Commissarissen (RvC) staat pal achter deze strategie. De RvC ziet het borgen van betaalbaarheid en kwaliteit als de kerntaken van de zorgverzekeraar binnen het zorgveld, maar ook als kerntaak richting de maatschappij als geheel en de leden van de coöperatie in het bijzonder. Hun tevredenheid – goede zorg en een zeer scherpe premie – is ons hoogste doel.

De weg naar het doel kent wel enorme uitdagingen. Stijgende premies trekken een forse wissel op de solidariteit tussen ziek en gezond, oud en jong. Een toenemend personeelstekort in een vergrijzend land leidt tot vraagstukken bij de invulling van de zorgverlening. De digitale transformatie van de samenleving – en daarmee de organisatie – biedt mooie kansen, maar zorgt ook voor flinke risico's op het gebied van cybersecurity en privacy. De maatschappij is veeleisend en zoekt steeds vaker naar individuele oplossingen.



Sleutelwoorden zijn samenwerking en innovatie. Bij een toenemend aantal zorgaanbieders – ziekenhuizen, GGZ-instellingen en V&V – vindt de zinnige zorg-strategie van onze coöperatie een luisterend en gewillig oor. We komen tot lange termijn samenwerkingen en er ontstaan netwerken van ketenpartners (allianties). *Good practices* worden met elkaar gedeeld en van elkaar overgenomen en de focus op gemeenschappelijke doelen verzacht het traditionele belangenconflict. Maar een betaalbaar en kwalitatief hoogwaardig zorgstelsel voor de toekomst zal niet kunnen bestaan zonder revolutionaire innovaties. De RvC deelt de ambitie van de RvB om ons naast sturing op kostenbeheersing te richten op een baanbrekend innovatieprogramma dat onconventionele wegen verkent om een duurzame strategie richting 2025 te realiseren.

Verdere ontwikkelingen 2018

Vanuit de behoefte om als RvC meer bij te dragen aan verdieping van onze strategie, stond in de vijf plenaire vergaderingen van de RvC in 2018 steeds een specifiek thema centraal. Het jaar werd geopend met een kennissessie over wijkverpleging, een zorgsoort met een geheel eigen problematiek. Het is een van de zorgsoorten waarbinnen zinnige zorg-initiatieven weliswaar worden ontwikkeld maar nog niet tot volle wasdom zijn gekomen. In een vergadering in maart 2018 presenteerde Bas Blekkingh 'Authentiek Leiderschap', het cultuur- en leiderschapsprogramma dat sinds enkele jaren in de gehele VGZ-organisatie wordt uitgerold. Tijdens de derde plenaire vergadering van 2018 verzorgde Inge Brakman een cultuur- en gedragssessie die de RvC en de RvB gelegenheid gaf om zich een beeld te vormen van de invulling van de eigen rol. In de herfstvergadering was het de beurt aan Ronald van Loon, die, onder de titel 'De toekomst van data in de digitale organisatie', de aanwezigen meenam in een zich razendsnel ontwikkelende digitale wereld en de effecten daarvan op de bedrijfsvoering van klantgeoriënteerde organisaties zoals zorgverzekeraars. Tijdens de vergadering van december was er tot slot aandacht voor Moonshot, het innovatieprogramma van VGZ. Na een jaar van ontdekken en verkennen zijn binnen dat programma nu vervolgstappen gezet. De laatste twee sessies vormen een goede aanzet voor de discussies over de lange termijn strategie van VGZ, die ook komend jaar onze grote aandacht zal krijgen.

Aanvullend op de plenaire bijeenkomsten vond in februari de jaarlijkse strategiedag plaats. De RvC en de RvB bespraken de voorgenomen intensiveringen binnen de strategie, zoals deze tot uiting komen in het jaarlijks bij te stellen Middellange Termijn Plan (MTP). Onder externe begeleiding van Roger Peverelli werd daarna stilgestaan bij het toekomstig ontwikkelpad van de organisatie en de *license to operate* van de zorgverzekeraar in het licht van maatschappelijke ontwikkelingen.

Net als in 2017 was er ook in 2018 ruimte voor werk-bezoeken. In juni werden de RvC en de RvB ontvangen door Landpark Assisië – Prisma GHZ, een instelling voor gehandicaptenzorg in Biezenmortel. In oktober werd het Westfriesgasthuis in Hoorn bezocht. Met beide organisaties heeft VGZ meerjarige zorgovereenkomsten gesloten. De gastvrije ontvangst – maar zeker ook de wijze waarop deze zorginstellingen zinnige zorg propageren en in de praktijk brengen – gaf en geeft de RvC een bijzonder goed gevoel.

Naast deze themasessies vervulde de RvC natuurlijk ook haar primaire rol van interne toezichthouder en adviseur. Via de terugkoppeling uit zijn commissies – een standaard-onderdeel van de agenda – werd de RvC geïnformeerd over de financiële ontwikkeling van de organisatie, de beheersing van de risico's, de rapportages van de interne en de externe accountant en het tactisch beleid van de verschillende bedrijfsonderdelen. In de dialoog met de RvB kwamen alle relevante issues aan de orde en werd geadviseerd over de opvolging ervan.

Speciale aandacht was er voor het verandertraject dat door de Ledenraad in 2017 was ingezet en dat eind 2018 leidde tot een aanpassing van de statuten van de coöperatie. Door deze statutenwijziging zal de Ledenraad zijn eigen voorzitter hebben, al dan niet gekozen uit het eigen midden. Tegelijkertijd is niet langer sprake van een regionale opbouw van de Ledenraad, is de omvang van de Ledenraad verkleind naar 24 leden en zal deze in het vervolg de eigen agenda bepalen. De RvC heeft de voorgestelde wijziging van de statuten per 16 oktober 2018 met genoeg goedgekeurd. Wij kijken uit naar een hechte en zinvolle samenwerking tussen RvC, RvB en de Ledenraad, waarin we er met elkaar naar streven de stem van al onze leden nog beter te laten doorklinken.

Belangrijke besluiten van de RvC in 2018

- Advies aan de Ledenraad om de jaarrekening 2017 vast te stellen, met bijbehorende controleverklaring
- Goedkeuring van een wijziging van de statuten van Coöperatie VGZ per 1 januari 2019 en het advies aan de Ledenraad om over te gaan tot deze statutenwijziging;
- De keuze van Alfred Levi tot voorzitter van de RvC en Ingrid Thijssen tot plaatsvervangend voorzitter, beiden per 1 september 2018
- Het delegeren van enkele besluitvormende taken van de RvC aan RvC-commissies en de daaruit voortvloeiende aanpassing van reglementen

Ten slotte

In de vergadering van 21 juni 2018 koos de RvC ondergetekende tot voorzitter. Tegelijkertijd werd Ingrid Thijssen gekozen tot plaatsvervangend voorzitter. Daarmee kwam een einde aan een overbruggingsperiode, waarin Floris Sanders, na het afscheid van Rudy van der Meer, adequaat de raad aanvoerde en gericht het keuzeproces van een nieuwe voorzitter begeleidde. De RvC is hem daarvoor veel dank verschuldigd. De RvC heeft vooralsnog geen redenen gezien om naar aanleiding van de voorzitterskeuze de invulling van commissies aan te passen. Informatie over de samenstelling van de verschillende commissies en de vergaderingen in 2018 treft u aan in de **bijlagen**.

In alle bijeenkomsten in 2018 spraken de RvB en de RvC – soms kort, vaak langdurig – met elkaar over de voortgang van de strategie van Coöperatie VGZ. Zinnige zorg vindt steeds meer draagvlak in de politiek en bij zorgaanbieders en onze leden en toont zich in de praktijk steeds succesvoller. Tijdens werkbezoeken in het veld spreekt een toenemende groep van alliantiepartners met waardering

over de zich ontwikkelende relatie met VGZ. En de leden zijn, ook in 2019, verzekerd van de nummer 1-premie in de markt, zonder dat enige concessie wordt gedaan aan de kwaliteit en toegankelijkheid van zorg. Wij kijken daarmee terug op een zeer goed en zinnig jaar, maar realiseren ons ook dat er komende jaren hard gewerkt moet worden om onze doelstelling van betaalbaarheid en kwaliteit blijvend te realiseren.

Het succes van onze strategie van zinnige zorg zou niet te verwezenlijken zijn geweest als niet alle stakeholders er zich zo positief voor zouden inzetten. Alle deelnemende externe partners en zorgverleners, de Ledenraad, de Ondernemingsraad, toezichthouders en alle overige partijen die ons met raad en daad bijstaan, zijn we dank verschuldigd. We opereren in een complexe markt en zijn dankbaar voor elke steun die we krijgen om onze ambitieuze strategie te realiseren. Maar voor alles een zeer welgemeend woord van dank en waardering aan onze medewerkers. Met een kleiner aantal mensen dan voorheen verrichten zij meer en beter werk dan ooit. Elke dag staat het belang van onze leden centraal in de manier van werken. De operationele taken van vandaag worden gecombineerd met de uitdagingen van morgen. Het geloof in onze strategie maakt veel positieve energie los bij onze mensen en het woord 'trots' is in meerdere dimensies zichtbaar. Samen werken wij aan een gezonder Nederland voor nu en in de toekomst. De RvC is daar trots op en zeer dankbaar voor.

Namens de Raad van Commissarissen

Alfred Levi, voorzitter

Auditcommissie

De Auditcommissie besprak ieder kwartaal de financiële rapportage, de KPI-rapportage en de rapportages van de externe en de interne accountant. Ruime aandacht was er voor de aanpassing van het kapitaalbeleid en de daarmee gepaard gaande overwegingen rond doelsolvabiliteit, risicobereidheid en solvabiliteit op entiteitniveau. De Auditcommissie sprak ook meermaals over de beheersing van de contractregistratie bij Medisch Specialistische Zorg. Naast deze hoofdthema's stonden in 2018 onder meer de volgende onderwerpen op de agenda van de Auditcommissie:

- De jaarrekening 2017 en het accountantsverslag over het boekjaar;
- Het Actuarieel Rapport 2017;
- De opdracht aan de accountant voor de controle 2018 en de te hanteren materialiteit daarbij;
- De toepassing van data-analytics binnen VGZ en door de interne- en externe controle;
- De visie op de toekomstige Enterprise Architecture;
- Datamanagement en datakwaliteit;
- Het beleggingsbeleid en de uitvoering ervan door de ALCO, alsmede de aan het beleggingsbeleid ten grondslag liggende ALM-studie.

De Auditcommissie beoordeelde de auditplannen voor 2018 van zowel de externe als de interne accountant. 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. In 2018 nam de Auditcommissie de volgende besluiten:

- Goedkeuring van het Auditplan Internal Audit 2018;
- Vaststelling van het kapitaalbeleid;
- Vaststelling van het herziene interne Auditorcharter.

De opdracht aan de accountant voor de controle 2018 is door de voorzitter van de Auditcommissie mede ondertekend.

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 doorontwikkeling van het Partieel Intern Model (PIM). Belangrijk was daarnaast de monitoring van de tijdige en volledige implementatie van de Algemene Verordening Gegevensverwerking (GDPR compliancy) per 25 mei 2018. En veel aandacht besteedde de Risicocommissie aan de risicovolle en ongewenste volumeontwikkeling van het aandeel niet-gecontracteerde zorg. Naast genoemde thema's stonden de volgende onderwerpen op de agenda van de Risicocommissie:

- De strategische risico's voor VGZ, mede op basis van de ORSA-scenario's;
- Het beleid Interne Beheersing en de risicobereidheid 2018;
- De Systematische Integrale Informatiebeveiliging Analyse (SIIA) en het beleid rond Informatiebeveiliging en Cybersecurity in brede zin;
- Fraudebeleid en fraudebeheersing, alsmede de systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA);
- De beheersing van het faillissementsrisico bij zorgaanbieders, meer specifiek ziekenhuizen;
- Wlz-risico's;
- Gedrag- en cultuuraspecten.

In 2018 nam de Risicocommissie het volgende besluit: Vaststelling van het herziene Charter Risk, Compliance, Juridische- en Veiligheidszaken.

HR-commissie

Op 12 december 2017 werden de Remuneratiecommissie en de Selectie- en benoemingscommissie samengevoegd tot één HR-commissie. Naast de uitvoering van de vaste taken van voornoemde commissies, oriënteerde de HR-commissie zich in 2018 op het samenstellen van een meer inhoudelijke agenda. Daarin is ook aandacht voor HR-gerelateerde onderwerpen als interactief leiderschap,

recruitment, talentmanagement en diversiteit, passend binnen de algemene visie op VGZ 2020. In 2019 zal het aantal vergaderingen van de HR-commissie worden uitgebreid. Op die manier ontstaat ruimte voor gerichte aandacht voor de genoemde onderwerpen. Naast de al beschreven thema's stonden in 2018 de volgende onderwerpen op de agenda van de HR-commissie:

- De organisatie van de jaarlijkse retraite van RvC en RvB op 1 november 2018, waarin ook de zelfevaluatie van de RvC plaatsvond;
- Advies aan de RvC inzake de keuze van een nieuwe voorzitter van de RvC, conform opvolgingsplan;
- De doorontwikkeling van het opvolgingsplan, met het doel te komen tot een rooster van aftreden met meer balans en continuïteit;
- De harmonisatie van de bezoldiging van de RvC-leden, leidend tot een advies aan de RvC;
- De bezoldiging van de leden van de RvB;
- De beoordeling van de uitvoering van het beheerst beloningsbeleid van VGZ in 2017 op basis van het interne auditrapport. De beoordeling leidde niet tot specifieke bevindingen;
- De doorontwikkeling van de diversiteit binnen het bestuur en de organisatie.

Tot slot voerde de HR-commissie een aantal reguliere activiteiten uit, waaronder de Resultaat & Ontwikkelcyclus (R&O) van de leden van de RvB en de herbeoordeling van de geschiktheidsmatrix van de RvC. Ook sprak de commissie over het programma van permanente educatie en het overzicht van nevenfuncties van de leden van de RvC en de RvB. Nieuwe nevenfuncties van leden van de RvB en RvC werden beoordeeld en akkoord bevonden. In 2018 nam de HR-commissie de volgende besluiten:

- Vaststelling van de herziene functieprofielen 'lid' en 'voorzitter RvC';
- Vaststelling van het herziene beloningsbeleid Coöperatie VGZ;
- Vaststelling van het remuneratierapport 2018.

8 Leden

Om onze rol als coöperatie voor onze leden optimaal te vervullen, wilden we in 2018 graag weten wat onze leden 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.

Werken volgens de klantreis

In 2017 is onze commerciële organisatie ingericht aan de hand van de klantreis. In 2018 zijn we ook begonnen met het aanpassen van de uitvoerende organisatie. Want wat de collega's van Klant- en Merkparters bedenken om leden nog beter te kunnen helpen, moet zich ook vertalen in de uitvoerende werkzaamheden richting onze leden. Klanten-service & Operatie is daarom gaan werken in Cirkels, gebaseerd op de verschillende klantgroepen en hun behoeften. De teams in de Cirkels zijn zelforganiserend, multidisciplinair en werken volgens de agile werkwijze. Door een naadloze aansluiting met Klant- en Merkparters werken we samen aan een superieure klantbeleving.

Toegang tot zorg voor iedereen

Zorgverzekering voor ouderen en mensen met een chronische aandoening

Voor ouderen en mensen met een chronische aandoening is een zorgverzekering enorm belangrijk. Zij doen vaker dan gemiddeld een beroep op hun zorgverzekering. Wij vinden het daarom van groot belang dat ouderen en mensen met een chronische aandoening zorg krijgen die aansluit op hun behoefte. Patiënten- en ledenorganisaties weten als geen ander waar die specifieke zorgbehoefte precies ligt. Ons aanbod wordt daarom sinds 2017 ontwikkeld in

samenwerking met patiënten- en ledenorganisaties zoals Diabetesvereniging Nederland, Reuma Nederland, Groene Kruis Ledenorganisatie, De Vierstroom en de Algemene Nederlandse Bond voor Ouderen (ANBO). De wensen van ouderen en chronisch zieken staan hierin altijd centraal, met als doel zowel een passende als een betaalbare verzekering. Zo bieden wij deze doelgroep een extra vergoeding voor vervangende mantelzorg.

Maatwerk voor leden

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

- met Reuma Nederland ontwikkelden we **ReumaUitgedaagd**
- met Diabetes Vereniging Nederland ontwikkelden we **KeerDiabetes2 Om**
- leden van De Vierstroom en Groene Kruis ontvingen extra **vervangende Mantelzorg**

Door deze initiatieven voelen mensen zich beter, onder meer doordat ze weer regie hebben over hun eigen leven. Voor leden van deze patiënten- en ledenorganisaties vergoeden we deelname aan deze initiatieven.

Overstappen kan voor ouderen en chronisch zieken een drempel zijn. We nemen deze drempel weg door altijd iedereen te accepteren als klant. Ook zijn we zeer zorgvuldig bij het helpen overstappen. Wij bieden daarbij een persoonlijke adviseur voor zorg- en verzekeringszaken aan. Deze adviseur helpt leden kosteloos op weg in de complexe wereld die de zorg soms kan zijn en maakt mensen bewust van zinnige zorg die voor hen relevant is. In de overstapperperiode krijgen we circa duizend telefoontjes per maand. Daarnaast bieden we ouderen en chronisch zieken een verhoging van het preventiebudget en extra dagen vervangende mantelzorg. Op deze wijze zorgen we extra goed voor de wat meer

kwetsbare groep die onze aandacht verdient en streven we tegelijkertijd naar zinnige zorg.

Zorgeloos verzekerd met een lager inkomen

Van de ruim zeven miljoen huishoudens moesten er in 2017 599 duizend rondkomen van een laag inkomen. Speciaal voor deze mensen is er het VGZ GemeentePakket. Een compleet pakket met daarin een basis- en aanvullende verzekering. Dit pakket biedt een uitgebreide dekking voor bijvoorbeeld tandartskosten, fysiotherapie, brillen en lenzen, orthodontie en een vergoeding voor eigen bijdragen.

In de doelgroep vallen onder meer ouderen, chronisch zieken en uitkeringsgerechtigden, allen met een lager inkomen. Een deel van de minima is laagopgeleid en laaggeletterd of spreekt de Nederlandse taal niet. Onze bevindingen zijn dan ook dat we deze groep moeten benaderen met beeld en tekst op B1 taalniveau.

Al meer dan tien jaar geven we samen met gemeenten invulling aan de inhoud van het VGZ GemeentePakket. Dit kunnen wij met de kennis en ervaring die we samen met meer dan 120 gemeenten opdeden. Met de uitkomsten van data-analyses en -vergelijkingen blijven we onze verzekeringsontwikkelingen ontwikkelen en kunnen we inspelen op de specifieke behoeften van de doelgroep.

De gemeenten staan dichtbij de burger en weten precies wat er speelt. De meeste gemeenten betalen ook mee aan de premie. Het GemeentePakket (waaronder ook het **VGZ Rotterdampakket**) maakt het gemeenten mogelijk hun gemeentelijke gelden te geven aan burgers die dit het hardste nodig hebben. De waardering van deze dienstverlening is groot. Uit ons klanttevredenheidsonderzoek in de zomer van 2018 blijkt dat we gemiddeld een 8 scoren voor het VGZ GemeentePakket.

Passend aanbod

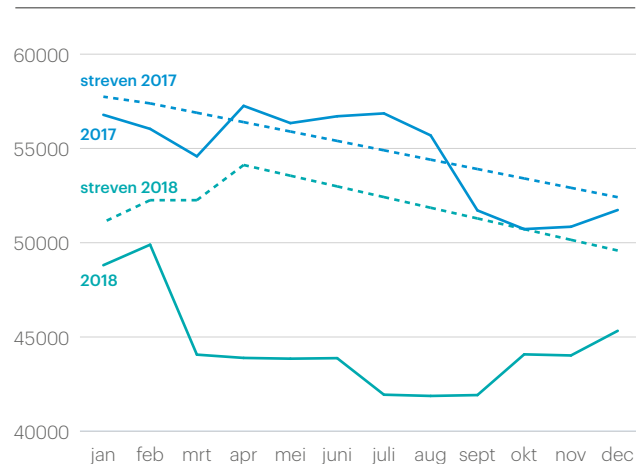
Voor alle gemeenten hebben we gekeken naar het gebruik van het eigen risico. Binnen de minima-verzekering is er de mogelijkheid om het eigen risico mee te verzekeren in de maandpremie. Hierdoor spreidt de verzekerde het eigen risico over twaalf maanden in plaats van plotselinge geconfronteerd te worden met een hoge rekening. We zien dat ongeveer 95-97% van de verzekerden het eigen risico in een jaar verbruikt. Daaruit is te concluderen dat deze regeling waarde toevoegt. Uit onderzoek blijkt ook dat de angst voor onverwachte hoge zorgkosten verdwijnt.

Met het minima-pakket focussen we ons op de kwetsbare inwoners. Kwetsbaar door een laag inkomen maar vaak ook door leefstijl, gezondheid en/of leeftijd. Om die reden hanteren wij geen medische selectie. Iedereen is welkom bij ons.

Rotterdampakket

Uit klantonderzoek hoorden we veelal terug dat leden die nét boven de inkomensgrens zaten het jammer vonden dat zij niet mogen deelnemen aan de collectieve verzekering. In Rotterdam hebben we het daarom nu wél mogelijk gemaakt dat mensen met een hoger inkomen ook kunnen toetreden. Het pakket met de ruime vergoedingen is gelijk, alleen de premie is anders, omdat deze doelgroep geen gemeentelijke bijdrage ontvangt en het eigen risico niet kan meeverzekeren. Ook hoorden we dat voor deze doelgroep tandkosten een van de belangrijkste redenen is om een aanvullende verzekering af te sluiten. Maar vaak betreft de vergoeding maar een deel van de kosten. Dit hebben we aangepast door het budget te verhogen én de voorwaarden te verbeteren. Nu krijgen leden de tandartscontrole, mondhygiënist, gaatjes, foto's en verdoving (preventieve zorg) allemaal 100% vergoed. Op de luxere tandzorg zit wel een maximum. Hiermee zorgen we ervoor dat een patiënt gewoon naar de tandarts gaat en het gebit goed onderhoudt. Zo ontstaan geen onnodig hoge kosten.

Aantal verzekerden in bronheffing



Helpen bij betalingsproblemen

Graag helpen we onze leden op diverse manieren met het voorkomen en overkomen van betalingsproblemen. We zien dit ook als een van de belangrijke maatschappelijke taken die wij hebben als zorgverzekeraar.

Betalingsproblemen voorkomen

Om betalingsproblemen voor te zijn bieden we leden passende betaalmogelijkheden, zoals de mogelijkheid om incassovoorkuren aan te passen op basis van de eigen behoefte. Onder de noemer Gespreid Betalen Eigen Risico (GEBER) bieden we daarnaast sinds 2016 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 zoeken we de samenwerking met gemeenten, want ook die hebben de rol burgers te helpen met (het

voorkomen van) schulden. Uit naam van VGZ benaderen gemeenten leden met een betalingsachterstand van dertig tot honderd dagen. Dit gebeurt door middel van een huisbezoek of via een telefonisch gesprek. De gemeente helpt deze doelgroep met het ordenen van de administratie, het afspreken van betalingsregelingen en – indien nodig – met budgetcoaching.

Als een gemeente dit niet doet – bijvoorbeeld vanwege de geldende privacyrichtlijnen – nemen we zelf contact op met leden. Hierbij kijken we samen naar mogelijkheden voor betalingsregelingen, waardoor achterstanden weer verdwijnen.

Betalingsproblemen overkomen

Ook als leden een betalingsachterstand van meer dan zes maanden hebben en ze dus onder het **bronheffingsregime** vallen, zoeken we de samenwerking met gemeenten. Budgetcoaches benaderen leden om hen een maatwerk-regeling aan te bieden. Het doel is altijd dat wij leden een duurzame oplossing aanreiken om uit de schulden te komen en uit de schulden te blijven. Daarbij houden VGZ-budgetcoaches een oogje in het zeil en nemen we contact op als er iets aan de hand lijkt te zijn met de betalingen. We maken dan eventueel aanvullende afspraken

Zorg, ook na een faillissement van de zorgaanbieder

We willen niet dat onze leden de dupe worden van zorgaanbieders die omvallen. We maken dan werk van het recht op zorg door aanvullende afspraken te maken. Zo kwam in 2018 het nieuws naar buiten dat zowel de IJsselmeerziekenhuizen in Flevoland als het Slotervaartziekenhuis in Amsterdam failliet waren verklaard. In overleg met de ziekenhuizen en onze leden hebben we een alternatief aanbod gedaan, waarin leden eventuele kinderopvang en reiskosten naar een andere zorgaanbieder vooraf vergoed kregen. Zo hebben we de overlast zoveel mogelijk beperkt.

Een goede premie voor iedereen

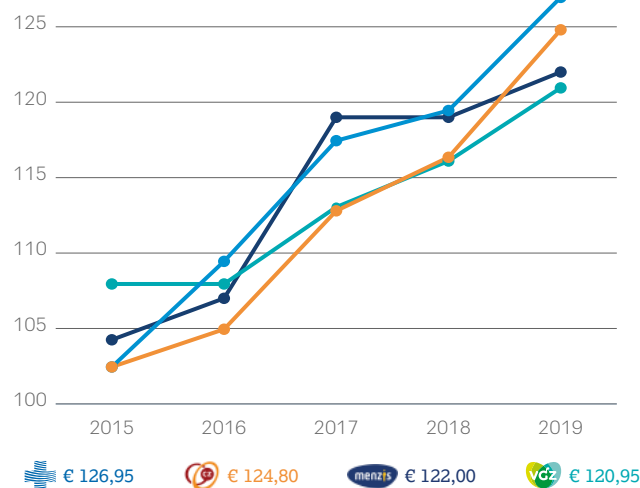
Afscheid volmachten

Om de kosten te beheersen en onze leden een scherpe premie te kunnen bieden, besloten we al in 2016 om de samenwerking met volmachten te beëindigen. In datzelfde jaar namen we al afscheid van Turien. Op 1 januari 2018 namen we afscheid van twee andere volmachten: Caresco en IAK. 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. Desondanks moesten we – zoals verwacht – afscheid nemen van ongeveer 300 duizend verzekerden.

Verbetering kosten/premie

Voor onze leden werken wij aan een betaalbare, stabiele premie voor een goede verzekering.

Premieontwikkeling 4 grootste verzekeraars



Het is ons in 2018 weer gelukt om de scherpste premie van de grootste vier zorgverzekeraars voor 2019 te bieden voor de meest afgenomen basisverzekering van VGZ, de VGZ Ruime keuze polis. In lijn met het stabiele premiebeleid steeg de brutopremie maar met circa 4,75 euro per maand.

In dialoog met leden

VGZ open voor leden

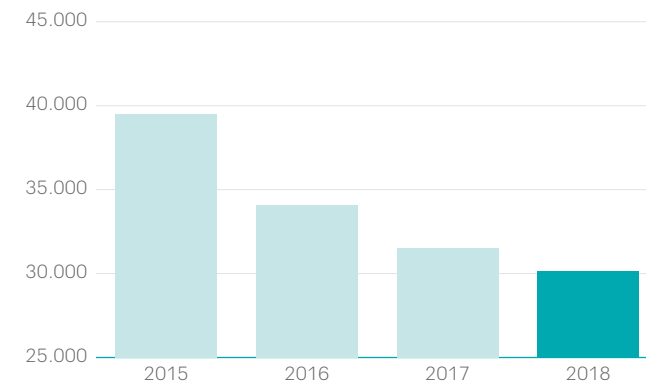
We openen regelmatig de deuren voor onze leden om feedback te verzamelen en om in cocreatie betere producten en diensten te ontwikkelen. Zo openden we in 2018 het User Experience (UX) Lab. In het UX Lab worden ideeën, prototypes en designs zo snel mogelijk getest, zowel bij leden als niet-leden. Dit wordt gedaan zodat we in een vroegtijdig stadium verbeteringen kunnen doorvoeren. Hierdoor verbetert de kwaliteit die wij onze leden leveren en besparen we tijd en kosten omdat producten en diensten in één keer juist worden opgeleverd. 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 bevinden. Naast leden verwelkomt VGZ ook andere stakeholders. Zo gaan we in debat met onder meer zorgaanbieders en organiseren we regiobijeenkomsten.

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. Leden kunnen via social media op laagdrempelige wijze contact hebben met VGZ en al onze merken. Social media-kanalen leven als nooit tevoren; leden vinden ons steeds vaker en waarderen onze inzet. Om aan te geven hoe belangrijk wij dit vinden, hebben we een Social Media Team met ervaren medewerkers. Zij staan leden te woord via social media. In 2018 startte dit team met chat als nieuw

kanaal voor klantcontact. Het team handelde ongeveer 65 duizend chatberichten af. Dit snelle en persoonlijke medium wordt door leden én medewerkers heel erg goed beoordeeld (een tNPS van +40). In het Social Media Team staan service, reputatie en klantbeleving centraal. We hebben de openingstijden verruimd op Facebook, Twitter, chat en chatbot Sam, zodat we nog beter bereikbaar zijn. Als er over specifieke onderwerpen veel discussie is of vragen bestaan – bijvoorbeeld als VGZ niet zo positief in het nieuws komt – dan zorgen we voor meer informatie en duiding via deze kanalen. Zo weten leden op welke manier wij hun belangen blijven behartigen.

Aantal klachten



Dalend aantal klachten

Bij Klachtenmanagement zorgen we ervoor dat oplossingen samen met leden tot stand komen. In 2018 ontvingen we opnieuw minder klachten dan in voorgaande jaren (7% minder dan in 2017), met name doordat we onze processen steeds beter op orde hebben. De zogenoemde 'simpele' klachten – over bijvoorbeeld te laat verwerkte declaraties of verkeerde beoordelingen – komen minder vaak voor. Van alle klachten is 22% als 'gegrond' beoordeeld, waarmee wij erkennen dat we als organisatie een fout hebben gemaakt.



In 2018 zijn we gestart met een pilot in de vorm van het Klachtenpanel. Leden denken daarin met ons mee over complexe klachten waarbij feitelijk gezien geen aanspraak bestaat op de vergoeding, maar waarbij met het oog op coulantie en het menselijke aspect wellicht toch mogelijkheden bestaan.

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 (rNPS)**. Deze score geeft de mate aan waarin leden onze merken aanbevelen bij anderen in hun omgeving. De score varieert voor de verschillende merken. De NPS steeg in 2018 voor de merken VGZ, Bewuzt, Univé en ZEKUR, maar bleef nagenoeg gelijk voor IZA en IZZ. De stijging van het merk VGZ is onvoldoende om de achterstand op de belangrijkste concurrenten (CZ, Menzis en Zilveren Kruis Achmea) in te lopen. Hierdoor blijft VGZ binnen de benchmark op de laatste plaats staan.

We kunnen een betere NPS realiseren door blijvende verbetering van dienstverlening. Ook kunnen we het inzicht in kosten en vergoedingen verbeteren. Dit pakken we op via

klantmissieteams, die zijn geformeerd om de vernieuwing in services en klantcommunicatie te versnellen, onder meer door verdere ontwikkeling van de zorgapps.

Joke Calis, verzekerde én voorzitter van het klachtenpanel over het panel:

“Dilemma's op het gebied van vergoedingen in de zorg zijn er altijd geweest en zullen er altijd blijven! VGZ heeft de moed om in speciale gevallen een groep verzekerden te vragen naar hun mening en hen de gelegenheid te geven een zwaarwegend advies te formuleren. Alle lof daarvoor! Als verzekerde voel ik me door deze werkwijze erg serieus genomen en ik ben blij dat ik hieraan kan bijdragen.”

Inspelen op de verzekeringsbehoefte van leden

We zien dat de traditionele zorgverzekering steeds minder inspeelt op de behoefte van leden. Leden vinden het belangrijk zelf te kunnen kiezen welke zorg zij verzekeren. Daarbij zijn eenvoud, tijdige informatievoorziening en digitale ondersteuning steeds meer vanzelfsprekend. Vanuit wet- en regelgeving zijn foutloosheid, transparantie en eerlijke premies speerpunten. We vinden het belangrijk om te blijven focussen op lage kosten om zo verzekeringen tegen een passende premie te kunnen bieden voor onze leden. Deze dynamiek heeft geleid tot focus van VGZ op de ver-

anderende behoefte van leden. Om onze leden nog beter van dienst te kunnen zijn, hebben we in 2018 onze aanvullende verzekeringen voor de zakelijke markt vernieuwd per 2019. Het oude aanbod was te ingewikkeld. Er waren tal van varianten vanwege het vele maatwerk. Hierdoor bedroeg het aantal verschillende collectieve contracten ongeveer zeshonderd. Dit werkte kostenverhogend en zorgde voor onduidelijkheid bij leden. Met de introductie van de nieuwe zakelijke lijn hebben we het aantal varianten teruggebracht naar vijf. De komende jaren blijven we ons vernieuwen op de aanvullende verzekering met een toekomstbestendige basis, passend bij de behoefte van onze verzekerden.

Daarbij verschaffen we tijdig helderheid over de inhoud van de basisverzekering, de kosten, de vergoedingen en de premies. We houden leden op de hoogte van wijzigingen door hen bijvoorbeeld op Prinsjesdag en bij de prolongatie direct te informeren over de zorgverzekering en op de websites duidelijk te maken wat er het komende jaar verandert.

Toegankelijk via ieder kanaal

Leden kunnen met ons communiceren via diverse kanalen: de website, de Mijn Omgeving, de apps voor verschillende merken, social media, chat(bot), telefonie en post. Zo zorgen we voor een toegankelijke dienstverlening. Leden kunnen zelf bepalen voor welk kanaal zij kiezen. Het kan verrassend makkelijk via de digitale weg, maar een telefoontje is ook altijd mogelijk. We voeren doorlopend klantonderzoeken uit om onze dienstverlening te verbeteren. Dit leidde in 2018 onder meer tot verbeteringen op www.vgz.nl, waar informatie over bijvoorbeeld vergoedingen nu beter te vinden is. Op aangeven van leden vereenvoudigden we daarnaast het inloggen in de Mijn Omgevingen. Leden kunnen straks ook met hun bankgegevens inloggen.

Gebruik 'mijn omgeving'



Zorgapps verder uitgebreid

Na de lancering van apps voor de merken VGZ, IZA, Bewuzt en IZZ in 2017, brachten we in 2018 ook apps uit voor UMC en Zorgzaam. Met de apps kunnen leden op de eerste plaats makkelijk declareren. Ook gaven we op verzoek van leden inzicht in persoonlijke vergoedingsinformatie en bijbehorende budgetten. De toegankelijkheid hierin is verder vereenvoudigd door de introductie van TouchID (inloggen met een vingerafdruk) en vereenvoudiging in de eenmalige registratieprocedure. Daarvoor is nu geen tweede apparaat meer nodig.

Verder is het in 2018 mogelijk gemaakt om gegevens zoals e-mailadressen en postvoorkeuren te wijzigen via de app,

kunnen leden een declaratie insturen voor medeverzekerden en is declareren met een foto mogelijk.

Leden die de app gebruiken zijn over het algemeen heel tevreden. De gemiddelde waardering steeg van 4 naar 4,3 sterren op een maximum van 5. Daarnaast is de app genomineerd voor **de Computable Awards 2018**. Ook is het aantal gebruikers ruim verdubbeld (van circa 200.000 naar 470.000). Het app-team bekijkt dagelijks de reviews en ratings van de klant en gebruikt deze informatie voor verdere verbetering van de mobiele dienstverlening. In 2019 zetten we verdere stappen in de vereenvoudiging van dagelijkse zorgzaken.

Prolongeren van polissen

In 2018 hebben we gewerkt aan een makkelijke en transparante polisprolongatie voor de leden. We geven nu nog meer inzicht in de veranderingen ten opzichte van het vorige jaar. Leden ontvangen per e-mail direct de premie en kunnen doorklikken naar hun persoonlijke pagina in de Mijn Omgeving. Hierin staan de wijzigingen per persoon. Dit sluit aan bij de behoefte van de leden.

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 app) hoeveel behandelingen zij in een jaar hebben gehad en hoeveel budget of aantal behandelingen nog resteert. Ook bieden we inzicht in de tarieven voor medisch specialistische zorg tot het maximale eigen risico van 885 euro.

Daarnaast bieden we inzicht in de ervaringen van patiënten, zodat leden zelf een goede keuze voor een zorgaanbieder kunnen maken. We bieden transparantie over – en oplossingen voor – wachttijden en second opinions. Sinds 2016

Chatbot Sam

In februari 2018 introduceerden wij onze chatrobot Sam. Door de inzet van deze chatrobot willen we onze klanten 24 uur per dag persoonlijk antwoord kunnen geven. Sam helpt klanten om digitaal hun weg te vinden binnen de Mijn Omgeving van het merk VGZ. Ook geeft Sam antwoord op vragen over uiteenlopende onderwerpen zoals vergoedingen en zorgpassen. De chatrobot voert zelfstandig ruim zeventien gesprekken per maand. Als Sam er niet uitkomt – of als de klant erom vraagt – wordt het gesprek doorgestuurd naar een medewerker van het Social Media Team. Leden waardeerden dit met een **tNPS score** van +40. In 2018 leerden we veel over het gebruik van Sam. Deze kennis gebruiken we om de chatrobot verder te ontwikkelen en te verbeteren.

Waar chatbot Sam er is voor onze verzekerden, is Inge er voor de zorgaanbieders in de paramedische zorg. Ze vangt de eerste en meest voorkomende vragen van onze zorgaanbieders af. En als Inge het antwoord niet weet, schakelt de chatbot de zorgaanbieder door naar een collega van het VGZ Zorgaanbiedersloket. Hierdoor helpen we zorgaanbieders sneller én doen we meer kennis op over de mogelijkheden van deze functionaliteiten voor bijvoorbeeld andere zorgsoorten of bedrijfsfondsen.

kennen we bij VGZ een strategisch samenwerkingsverband met ZorgkaartNederland. Deze site van Patiëntenfederatie Nederland biedt onafhankelijke informatie over de zorg in Nederland. Patiënten beoordelen er bezochte zorginstellingen en behandelend artsen. ZorgkaartNederland geeft gebruikerservaringen een prominente plek op de site. Dit helpt onze leden bij het kiezen van een ziekenhuis of andere zorginstelling.

Het is onze wens dat ZorgkaartNederland uitgroeit tot de standaard op het vlak van patiënten en zorgaanbieders. 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.

Verslag Ledenraad

Naast de reguliere taken was de Ledenraad in 2018 intensief bezig met de afronding van een proces dat medio 2017 van start ging, namelijk het bouwen van een nieuw fundament onder het eigen functioneren. Het doel daarvan was de versterking van de focus van de Ledenraad op behartiging van het ledenbelang. Eind 2018 zijn in dit proces stappen gezet waardoor we ook goed zijn voorbereid zijn op de implementatie van de Wet Verzekerdeninvloed.

Rol Ledenraad

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

Introductiebijeenkomst januari	Nieuwe LR-leden ontvingen een toelichting over Coöperatie VGZ, zinnige zorg, de rol van de Ledenraad en enkele praktische zaken. Toelichting door de organisatie en een ledenraadslid (Hans de Waal)
Ledenraad februari	Bespreking beleving zinnige zorg bij aanbieders; een toonaangevende online dienstverlening aan zorgaanbieders. Uitkomsten van werkgroepen in het kader van Ledenraad 2.0 is besproken
Algemene Ledenvergadering april	Vaststellen jaarrekening en decharge, toelichting creditmanagement
Ledenraad juli	Voorstellen uit werkgroepen Ledenraad 2.0 vastgesteld en concept statuten besproken
Algemene Ledenvergadering oktober	Goedkeuring statuten, benoeming voorzitter en agendacommissieleden
Algemene Ledenvergadering december	Vaststellen reglement Ledenraad, bezetting commissies, rooster van aftreden vastgesteld, afscheid genomen van aantal leden van de Ledenraad.

Thema's

In 2018 is de Ledenraad geïnformeerd over de ontwikkelingen in het kader van zinnige zorg. Hierbij werd ook ingegaan op de mogelijke spanningen tussen belangen op de korte termijn (bijvoorbeeld de reputatie van VGZ als er sprake is van media-aandacht voor een conflict met een zorgaanbieder) en de lange termijn (het vasthouden aan ingezet beleid om bepaalde doelstellingen te verwezenlijken). De Ledenraad vindt dat de lange termijnvisie voorop dient te staan, ook als dat leidt tot kortstondige druk onder invloed van de actualiteit.

Verder was er aandacht voor het beleid rondom betalingsproblematiek van leden en voor de in september 2018 gehouden Klantarena. Inzichtelijk werd gemaakt, hoe leden worden geconfronteerd met belastende en contraproductieve regels en procedures. Ook werd duidelijk hoe voor dit soort situaties waardevolle oplossingen zijn gevonden door er gericht aandacht aan te schenken.

Veel tijd en energie investeerde de Ledenraad in het professionaliseren van het eigen functioneren. Aandachtspunten die de Ledenraad wilde oppakken om de belangen van leden beter te kunnen behartigen waren:

- Profileren van de positie van de Ledenraad en aanscherping van rol en taken;
- Verbetering van structuur, organisatie en werkvormen;
- Versterking van de onafhankelijkheid van de Ledenraad.

Als onderdeel van het vernieuwingsproces heeft de Ledenraad een nieuwe missie opgesteld:

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

Onder de paraplu van een projectgroep werden drie werkgroepen geformeerd die aan de hand van specifieke opdrachten aan de slag gingen met de gedachtevorming over – en de uitwerking van – de verschillende thema's. Na consultatie van alle leden vond in juli de definitieve besluitvorming plaats over alle voorstellen. De nieuwe statuten en het nieuwe reglement van de Ledenraad met daarin de verwerkte voorstellen, werden in oktober vastgesteld. Ook waren er verkiezingen voor de eerste onafhankelijke voorzitter van de Ledenraad en voor de eerste leden van de nieuw opgerichte agendacommissie. De toegepaste manier van werken liep vooruit op de geambieerde werkwijze voor de toekomst, met als uitgangspunt maximale betrokkenheid en zeker ook maximale inzet van alle leden. Dat leverde het onderstaande op:

- De regionale afdelingen (Raden van Advies) verdwijnen per 1 januari 2019 en de Ledenraad gaat van 36 naar 24 leden;
- Het voorzitterschap is met ingang van 1 januari 2019 onafhankelijk; de Ledenraad benoemt de voorzitter zelf. De Ledenraad stuurt op haar eigen agenda via een agendacommissie die bestaat uit de voorzitter en twee roterende leden. De basis hiervoor is een jaarplan met thema's en prioriteiten, met het ledenbelang als rode draad;
- Naast de al bestaande commissies – die allemaal een formele of procedurele rol hebben – komen er werkgroepen om agendaonderwerpen voor te bereiden. Deze werkgroepen maken zo veel mogelijk gebruik van alle beschikbare informatie van en over leden. Ook mobiliseert de werkgroepconstructie de inzet van alle Ledenraadsleden.
- Er is een communicatieplan opgesteld om de onderlinge communicatie en de communicatie tussen Ledenraad en leden te vergemakkelijken en te professionaliseren.

Hans de Waal, voorzitter van de Ledenraad

“Van belang was om alle Ledenraadsleden bij het proces te betrekken en de noodzaak om het samen ook vorm te gaan geven. Kortom investeren in samenwerken op de nieuwe wijze en investeren in verrijking van vaardigheden op dat vlak.”

Deskundigheidsbevordering en evaluatie

De Ledenraad ontvangt informatie niet alleen vanuit de VGZ-organisatie, maar ook door symposia op het gebied van zorg en werkbezoeken aan zorginstellingen. Verder neemt de Ledenraad deel aan evenementen die VGZ organiseert in het kader van dialogen met leden en zorgaanbieders. Minimaal één keer per jaar werkt de Ledenraad aan de bevordering van de eigen deskundigheid. In 2018 stond die bijeenkomst in het teken van het zojuist beschreven vernieuwingsproces. Ook in 2018 evalueerde de Ledenraad het eigen functioneren. Gezien de ambitie van de Ledenraad om een professionaliseringsslag te maken, staat de jaarlijkse evaluatie hoog op de toekomstige agenda. De Ledenraad hecht er zeer aan om het eigen functioneren transparanter en beter toetsbaar te maken, zowel op het niveau van de individuele leden van de raad als op collectief niveau.

De Raden van Advies sponsorden in 2018 de volgende projecten met elk 5000 euro:

- Therapeuticum Aurum Zoetermeer (Innovatief zorgproject voor mensen met kanker)
- Scholing hospice Eesinge Meppel
- Tovertafel Hooghe Clock;
- Sensor Venlo, training nieuwe vrijwilligers voor (anonieme) telefonische en online hulpdienst
- Stichting Dagbesteding Cuijk

Ondersteuning door de organisatie en samenwerking

De Ledenraad kon ook in 2018 rekenen op een prima ondersteuning vanuit de VGZ-organisatie en spreekt daarvoor waardering uit. De ondersteuning en facilitering blijven in de toekomst onverminderd belangrijk, zeker nu de Ledenraad zich meer als zelfstandige, actief vragende partij wil opstellen. Met het oog op het vernieuwingsproces van de Ledenraad was het contact met de RvB en de RvC intensiever dan normaal. De Ledenraad heeft de houding van bestuurders en commissarissen tijdens de verschillende overlegmomenten in het hele traject ervaren als positief en stimulerend.

Reflectie

De Ledenraad is in 2018 veel met zichzelf bezig geweest. Dat ging onvermijdelijk ten koste van andere onderwerpen die eigenlijk een plaats op de agenda verdienden. Toch kijkt de Ledenraad, gelet op de resultaten van het vernieuwingsproces, tevreden terug. Er is een investering gedaan die in de toekomst haar vruchten voor onze leden zal afwerpen. Naast de verbeteringen in structuur en organisatie is er winst op andere terreinen. Zo waren de beelden binnen de Ledenraad over 'waar de Ledenraad voor is' en 'het hoe en wat van de Ledenraad' voorheen nogal diffuus en divers. Door de discussie hierover is er meer gezamenlijke focus ontstaan. Ook is het besef gegroeid dat de Ledenraad zelf verantwoordelijk is voor het eigen functioneren en dus ook zelf de regie moet nemen. Dat is alleen mogelijk als eenieder zich daar volledig voor inzet en op die inzet aanspreekbaar is.

Namens de Ledenraad

Sylvie Bogaerts, Alfons Caris, Gerry Degen-Jansen en Igor Appel

Langdurige zorg in 2018

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



Werken vanuit een visie

De zorgkantoren hebben een visie die leidend is voor het denken en handelen van de medewerkers. Deze visie heeft vijf speerpunten:

- De dienstverlening is optimaal en sluit helemaal aan bij de informatie- en ondersteuningsbehoefte van klanten;
- Er is inzicht in welke klanten nu en in de toekomst zorg nodig hebben en hierop wordt proactief de zorg ingekocht en bemiddeld die hiervoor nodig is;
- Er is passende zorg, ook voor klanten die tijdelijk al gebruik maken van een (niet optimaal) zorgarrangement;
- Met zorgaanbieders worden afspraken gemaakt over aanbod van (individueel) passende zorg op basis van klantbehoefte en invulling van kwaliteitskaders;
- Zinnige en duurzaam betaalbare zorg: nu en in de toekomst.

Zorgkantoren als onderdeel van Coöperatie VGZ, domeinoverstijgende zorg

De zorgkantoren anticiperen op de behoeftes van de klant voor de korte en lange termijn. Daarnaast streven we naar zinnige en duurzaam betaalbare zorg. De langdurige zorg en curatieve zorg worden vanuit twee wetten gefinancierd: de Wlz en de Zorgverzekeringswet (Zvw). We vinden het belangrijk dat klanten daar zo weinig mogelijk van merken, vandaar dat we pilots uitvoeren met domeinoverstijgende zorg in de sector Verpleging en Verzorging (V&V). In 2018 zagen we dat in deze sector al sprake is van langdurige zorg, voordat klanten gebruik maken van de Wlz. Hierbij gaat het vooral om klanten die zijn aangewezen op wijkverpleging. Daarnaast vermoedden we dat een investering vanuit de Wlz vroeg in het zorgtraject, het gebruik van zorg (zowel vanuit Zvw als Wlz) zou kunnen uitstellen of voorkomen. Te denken valt hierbij aan de inzet van preventie en een betere ondersteuning in de thuissituatie. Dit hebben we als Coöperatie VGZ opgepakt:

- De zorgkantoren (Wlz) stemmen af met de zorgverzekeraars (Zvw) van Coöperatie VGZ over de informatieverstrekking aan V&V klanten, zodat klanten het beste antwoord krijgen om een weloverwogen keuze te kunnen maken;
- Met twee zorgaanbieders verkennen we de mogelijkheden van alliantievorming. De hiervoor genoemde domeinoverstijgende pilots maken hier onderdeel van uit.

In 2019 geven we samen met betrokken gemeenten verder invulling aan beide onderdelen om zicht te krijgen op de verbetering voor onze klanten.

Van visie naar realisatie

Dienstverlening die aansluit bij de behoefte van onze klanten

Ook in 2018 hielpen we mensen met het vinden en organiseren van zorg die bij hen paste: persoonsgericht en met zoveel mogelijk eigen regie. Vanaf het eerste moment konden zij op ons rekenen. Om dit waar te maken verdiepten wij ons in de behoeften van onze klanten. Al onze medewerkers hadden door het jaar heen contacten met individuele klanten: gesprekken van mens tot mens. Wat is nu écht belangrijk voor je? Daarnaast hadden we regelmatig contact met cliëntenraden en eind 2018 richtten we een klankbordgroep van klanten in die met ons meedenkt en ons adviseert. Via onderzoek vragen wij onze klanten hoe zij onze dienstverlening ervaren en wat beter kan. In 2018 voerde NIVEL voor ons een onderzoek uit onder 4.000 klanten. Daarnaast deed VGZ onderzoek naar de bekendheid van de Wlz en de zorgkantoren onder 50.000 VGZ-verzekerden. Een primeur, die ons nieuwe mogelijkheden aanreikt om onze dienstverlening aan klanten te verbeteren zodat ze ons nog beter waarderen dan de gescoorde 7,6 (NIVEL, december 2018).

Passende zorg voor elke klant

Het komt helaas voor dat zorg op een bepaalde plaats of in een bepaalde vorm (nog) niet beschikbaar is. Ook verandert soms de zorgvraag van een klant die al in een instelling verblijft. In dat geval gaan we aan de slag om alsnog het ontbrekende zorgarrangement te realiseren. In 2017 en 2018 richtten we in al onze regio's taskforces op met als doel complexe zorgvragen van een specifieke groep klanten op te lossen. Samen met onze klantadviseurs, GZ- en GGZ-zorgaanbieders en met de klanten en/of klantvertegenwoordigers zorgden we voor passende zorgarrangementen. Nagenoeg alle klanten bemiddelden we naar een goede plek. Zij ontvangen nu de juiste passende zorg op de juiste plaats. Om nog beter passende zorg te bieden, veranderden we in 2018 de interne structuur van de organisatie. In de nieuwe opzet koppelden we zorginkoop en klantadvies per sector (V&V & GZ/GGZ) in één afdeling, zodat een klantgerichte benadering beter geborgd is.

Afspraken met zorgaanbieders over passende zorg

Het realiseren van passende zorg voor individuele of groepen klanten gebeurt in goede afstemming met de zorgaanbieders. Hierbij betrokken we de cliëntenraden steeds meer. In 2018 voerden wij in onze zorgkantoorregio's de zorginkoop van Wlz zorg voor 2019 uit. Het inkooptraject verliep succesvol en is tijdig afgerond. Door slim gebruik te maken van de beschikbare informatie en door veel in de regio aanwezig te zijn, schatten wij in welke zorg nodig is. Pro actief kochten we de zorg in die de klanten nodig hebben. Als gaandeweg bleek dat zorg niet of onvoldoende beschikbaar was, regelden we met de aanbieders oplossingen voor onze klanten. In de tussentijd borgden wij dat zij niet tussen de wal en het schip vielen en hielden we **contact**.

Zorgvraag in beeld & Proactieve Zorginkoop

Met de meeste zorgaanbieders sloten wij driejarige contracten met daarin afspraken over passende zorg, 'langer thuis' en het verminderen van de wachtlijsten. Ook pakten we samen met aanbieders en gemeenten de bestaande arbeidsmarktproblematiek op. Dit blijven we in 2019 doen.

Extra aandacht is in 2018 uitgegaan naar invulling van de kwaliteitskaders Verpleging en Verzorging en Gehandicaptenzorg. We startten een project waarin stapsgewijs invulling wordt gegeven aan de implementatie van deze kaders. Hierbij hadden we ook aandacht voor de aanpak die zorgaanbieders hanteerden (kwaliteitsplannen) en de wijze waarop zorginkoop via dialooggesprekken vorm kreeg. Ook stelden we ons de vraag wat deze nieuwe aanpak vraagt van het zorgkantoor. Welke acties zijn noodzakelijk en welke competenties zijn hiervoor vereist? In 2019 gaan we hier verder mee.

Zinnige en duurzaam betaalbare zorg, nu en in de toekomst

Wij vinden het belangrijk dat onze kwetsbare klanten nu en in de toekomst de zorg kunnen krijgen die nodig is. Zinnige zorg is het middel naar een houdbaar stelsel, waarin kwalitatief goede zorg voor iedereen bereikbaar blijft; ook op de lange termijn. Het concept van zinnige zorg is ontwikkeld binnen VGZ. Ook in de Wlz zagen we steeds meer voorbeelden van zinnige zorg. Voorbeelden die we omarmden en verder uitrolden in onze regio's. Hiermee sloten we beter aan bij de klantvraag en droegen we bij aan duurzame betaalbaarheid. In 2018 telden onze zorgkantoren zeven initiatieven. Drie **initiatieven** bieden we in 2019 ook al aan bij andere zorgaanbieders. De vier andere werken we nog verder uit.

9 Onze medewerkers

Medewerkers maken bij VGZ het verschil. Omdat we dit zeer goed beseffen, werkt Human Facility Management (HFM) in een aantal multidisciplinaire teams (missieteams) aan de optimalisatie van onze arbeidsvoorwaarden en groeimogelijkheden voor onze medewerkers.

Toonaangevende arbeidsvoorwaarden

VGZ streeft naar arbeidsvoorwaarden die vooruitstrevend zijn en waarin medewerkers zelf de regie hebben. We hebben daarom op 1 januari 2018 een tweejarige cao en een sociaal plan voor drie jaar gesloten.

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 2018**.

Maak jij werk van morgen?

De rode draad in de cao en het sociaal plan is inzetbaarheid en de ontwikkeling van medewerkers in een snel veranderende arbeidsmarkt. VGZ stimuleert haar medewerkers om aan de slag te gaan met hun toekomst door het aanbieden van het programma 'Maak jij werk van morgen?' We bieden medewerkers inzicht in en bewustwording over de snelle ontwikkeling van organisaties zoals VGZ, bijvoorbeeld over de mogelijkheden van digitalisering. Daarmee helpen we medewerkers tijdig zelf op ontwikkelingen te kunnen inspelen en zelf sturing te geven aan het eigen werkzame leven. Een belangrijke ontwikkeling is dat we de komende jaren via aanpassingen van de organisatie onze leden beter kunnen bedienen en de kosten kunnen verlagen. Dit gaat gepaard met personele gevolgen. Met behulp van 'Maak jij werk van morgen?' voorkomen wij gedwongen boventalligheid zoveel

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. Bij VGZ passen we in toenemende mate 'training on the job' toe.

Om het ontwikkelen in de praktijk (70%) zo veel mogelijk te stimuleren is het binnen onze organisatie mogelijk om deel te nemen aan de zogenoemde ontwikkelproeftuin. Medewerkers werken tijdelijk in een andere functie of rol dan hun dagelijkse. Dit kan voor een korte duur zijn met een jobsafari, of voor een langere periode van bijvoorbeeld zes maanden. In 2018 maakte deze vorm van leren een enorme sprong, waardoor de ontwikkeling van medewerkers flink is gestimuleerd.

mogelijk. Voor medewerkers die boventallig worden, zijn in een sociaal plan afspraken gemaakt over de begeleiding naar ander werk.

Daarnaast faciliteerden en stimuleerden we in 2018 het leren en ontwikkelen door middel van een digitaal leerplatform met de naam 'Zelf aan Zet'. Dit platform biedt naast opleidingen onder meer een loopbaanscan en een persoonlijk ontwikkeldossier. Met een toekomstplan en een persoonlijk opleidingsbudget (ook opgenomen in 'Zelf aan Zet') kan iedere medewerker zelf aan de slag.

Wendbare organisatie

In 2018 zijn verdere stappen gezet om VGZ wendbaarder te maken door onder meer toepassing van de agile werkwijze. Met een wendbare organisatie kunnen we sneller inspelen op de veranderende markt, waarbij we onze producten sneller en met een betere kwaliteit leveren. Daarnaast verhogen we de klanttevredenheid en zijn medewerkers met meer plezier aan het werk. Op diverse plekken zit agile werken

via multidisciplinaire teams helemaal in het DNA van onze medewerkers. Ook zijn we gestart met alliantieteams, waarin nauw wordt samengewerkt met zorgaanbieders om versnelling aan te brengen in de good practices die het resultaat zijn van zinnige zorg. We zien dat deze werkwijze vruchten begint af te werpen; de tevredenheid onder leden en medewerkers neemt toe, net als de snelheid van de (door)ontwikkeling van passende producten en diensten. (zie onder meer de **zorgapp**)

Traineeprogramma

Wij geven jonge, hoogopgeleide talenten de kans 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 en twee analytische trainees tijdens een traineeprogramma meerdere opdrachten. Zij volgen opleidingen en er is volop aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Op deze manier zijn minimaal tien trainees 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 2018 vonden alle trainees die klaar waren met hun traject een passende functie. Ook trainees die het traject al eerder doorliepen, zijn nu nog succesvol en met veel plezier aan het werk in onze organisatie. De maatschappelijke relevantie die VGZ in het zorgveld heeft als het gaat om bijvoorbeeld zinnige zorg, de inhoudelijkheid van de functies, de cultuur en ontwikkelmogelijkheden, geven onze trainees aan als zeer positieve argumenten om ook na hun traineeship bij VGZ te blijven. De kleinschalige Inhousedag waar een sollicitant in korte tijd met trainees, collega's en de organisatie kennismakt, maakt dat potentiële trainees voor VGZ als werkgever kiezen. Ook de interessante verhalen van onze huidige trainees zorgen daarvoor.

Onboarding

Van praktisch naar trots! Met dit doel is in 2018 de onboarding voor nieuwe medewerkers verder ontwikkeld. Met het thema 'Samen Zinnig Starten' benadrukken we het verhaal van VGZ; werken bij Coöperatie VGZ betekent werken bij een organisatie met een goed hart voor medewerkers en verzekeren. Dit is de rode draad in alle activiteiten rond onboarding. Vanaf hun start bij VGZ kunnen medewerkers bijdragen aan onze strategie, aan betere zorg voor de patiënt tegen lagere kosten. Als medewerker van Coöperatie VGZ kun je trots zijn op je werk, want jouw werk draagt bij aan onze strategie. Zo zorgen we er samen voor dat ook onze kinderen en kleinkinderen kunnen rekenen op goede betaalbare zorg.

Talentontwikkeling

We brengen jaarlijks de ontwikkelbehoefte en doorstroommogelijkheden van alle medewerkers in beeld en selecteren op basis daarvan de deelnemers voor de specifieke talenttrajecten. Via deze trajecten stimuleren we de doorstroom van talenten. Het zijn programma's waarin talenten werken aan hun eigen ontwikkeling, zowel op persoonlijk vlak als op het gebied van kennis en samenwerking. In 2018 hebben dertig deelnemers ons 'Professional Development Programma' succesvol gevolgd. Veertien collega's volgden ons 'Management Development Programma'. Voor het derde jaar op rij voerde onderzoeksinstituut SatisAction* in samenwerking met PWnet een onafhankelijke studie uit die bekijkt hoe goed werkgevers zijn in het ontwikkelen van hun belangrijkste kapitaal, namelijk talent. VGZ nam in 2018 voor het eerst deel, met als resultaat dat we in de top 10 terecht kwamen. Natuurlijk zijn we hier trots op, net als op het **Keurmerk Talentontwikkeling** voor 2018 en 2019 dat we hierdoor ontvingen.



In een nieuw onderzoek zijn de praktijken op het gebied van talentontwikkeling van Nederlandse bedrijven onder de loep genomen.

Van de ruim zestig organisaties die zijn bestudeerd komt een kopgroep van tien ondernemingen naar voren.

Deze tien bedrijven onderscheiden zich van de rest door de wijze waarop zij hun professionals helpen zich te ontwikkelen, de groeikansen die ze bieden en doordat ze al hun hygiënefactoren, zoals salaris en werkomgeving, stevig op orde hebben.

Bron: Consultancy Nederland

Zinnige groei

Bij VGZ vinden we de waardering, maar ook het boeien en binden van medewerkers belangrijk. We investeren jaarlijks tenminste 2,5% van de loonsom in de opleiding en ontwikkeling van medewerkers en leidinggevend. Daarnaast ontvangt iedere medewerker jaarlijks een persoonlijk opleidingsbudget.

Betrokken medewerkers

Sinds 2017 voeren we periodiek medewerkersonderzoek uit met behulp van de Employee Net Promotor Score-methode (eNPS). Deze meting sluit aan bij de meting die we voor de externe klanttevredenheid gebruiken, de Net Promotor Score (NPS). Elk kwartaal vragen we medewerkers of zij VGZ aanbevelen als werkgever. De methode kent een score van min 100 tot plus 100.

De doelstelling voor 2018 was een score behalen van plus 15. Het eindresultaat was een score van plus 25. Dit betekent dat het aantal medewerkers dat ons sterk aanbeveelt als werkgever groter is dan het aantal medewerkers dat ons niet aanbeveelt. Werksfeer en cultuur, visie en ambitie

en leiderschap zijn de meest genoemde aanbevelingen. Gemiddeld 59 procent van de medewerkers nam deel aan het onderzoek.

Nagenoeg alle divisies en bedrijfsonderdelen behaalden hun doelstelling, vooral door op basis van een actieplan gericht aan de gang te gaan met door medewerkers aangedragen verbeterpunten.

Diversiteit

Voor VGZ is een diverse medewerkerspopulatie gericht op een inclusieve cultuur belangrijk om tot succesvolle teams en toonaangevende prestaties te komen. Wij streven naar een afspiegeling van medewerkers die deelnemen aan de (ontwikkel-)trajecten en spelen in op de werk-privé balans anno nu, onder meer door in 2018 het partnerverlof van drie weken bij nieuw ouderschap te introduceren. De diversiteitskaders stimuleren gelijke kansen voor iedereen bij in- en doorstroom in de organisatie. We ondersteunen interne netwerken die diversiteit ondersteunen (zoals het vrouwen-netwerk *FEM*) en creëren actief ruimte voor **mensen met een arbeidsuitdaging**.

(Top) vrouwen bij VGZ

VGZ realiseerde in 2018 met 29% vrijwel het wettelijk streefcijfer van 30% vrouwen binnen de RvC. De RvB bestond uit drie mannen. Het VGZ Leadership Council (VLC) bestond in 2018 uit 30% vrouwen. We bevorderden de interne doorstroom van talentvolle vrouwen in de gehele organisatie. Van de afdeling- en teammanagers is inmiddels 40% vrouw. We leiden geschikte jonge vrouwen op voor een toppositie binnen onze organisatie. Verder zien we bij werving en selectie van hoger management graag dat minimaal 40% van de geschikte kandidaten vrouw is. Daarnaast voeren we jaarlijks onderzoeken uit die inzicht geven in de mate van gelijke beoordeling, beloning en kansen voor mannen en vrouwen.

Van klacht naar betaalde kracht

VGZ wil ruimte geven aan mensen met een arbeidsuitdaging. Zo merkte ook een klant van Prisma Gehandicaptenzorg. Hij maakte twee jaar geleden een opmerking dat onze brieven niet zo goed leesbaar waren. Na een meeloopstage is hij in 2018 in dienst genomen als stagiaire. Samen met medewerkers van onze zorgkantoren redigeert hij klantbrieven, zodat deze leesbaar en goed begrijpelijk zijn voor al onze leden. Ook liep hij stage bij Corporate Affairs ter ondersteuning van verschillende communicatieprojecten.

De gezondste werkgever: vitaliteit voor medewerkers

Wij vinden het belangrijk steeds 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 medewerkers.

Om collega's hierin te helpen boden we hen in 2018 een persoonlijke gezondheidscheck aan. Door onder meer een digitale vragenlijst, bloeddrukmeting en bloedpriktest kregen medewerkers inzicht in de eigen gezondheid. Vervolgens kregen zij advies over hoe zij zelf aan de slag konden gaan met gezondheid. Indien nodig of gewenst kregen zij professionele hulp aangeboden. Dit betrof zowel online hulp als face-to-face hulp (bedrijfsarts, vitaliteitscoach en bedrijfsmaatschappelijk werker). Daarnaast konden collega's deelnemen aan workshops (blue zones/leefstijl en mentale veerkracht). Uiteindelijk hebben bijna 950 medewerkers deelgenomen aan de gezondheidscheck op volledig anonieme en vrijwillige basis. De Ondernemingsraad was

nauw betrokken bij de implementatie en voortgang van dit hele traject.

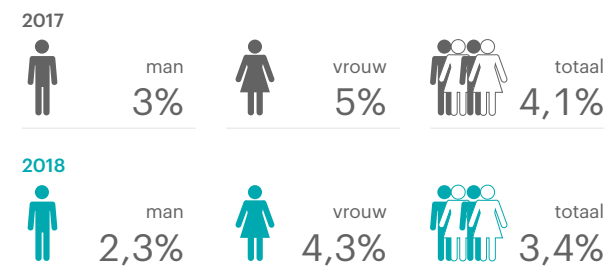
We inspireren collega's continu om energiek, veerkrachtig en met plezier te leven en te werken. Zo bieden we een digitaal vitaliteitsplatform aan waar iedereen informatie kan vinden over onder meer bewegen, de balans tussen werk en privé, stress en slechte gewoontes. In 2018 zijn er bovendien programma's rond mindfulness en kantoor yoga aangeboden waarmee medewerkers beter kunnen omgaan met (werk)stress en ontspanning. Ook andere, door medewerkers gestarte vitaliteitsinitiatieven, worden proactief ondersteund en gefaciliteerd, zoals bijvoorbeeld de hardloopcommunity Running@VGZ. Verder organiseerden diverse teams in 2018 workshops om op een vitale en positieve manier samen te werken.

Sinds april 2018 is VGZ volledig rookvrij. Dit betekent dat er vanaf dat moment geen rookfaciliteiten meer geboden worden in én rondom onze kantoren en dat roken op deze plekken niet meer is toegestaan. Het rookvrije beleid is geïmplementeerd door een breed samengestelde werkgroep en in samenspraak met de Ondernemingsraad. Door een rookvrije kantooromgeving te creëren sluiten we aan bij de ambities van **Nederland Rookvrij** en een **Rookvrije Generatie** om een samenleving te realiseren waarin niemand meer (over)lijdt aan de gevolgen van roken. Roken is in Nederland namelijk nog steeds één van de belangrijkste doodsoorzaken en past niet bij VGZ als zorgverzekeraar en als werkgever. We zien graag dat medewerkers bijdragen aan deze missie en dat we het goede voorbeeld geven aan de maatschappij, aan onze leden en aan elkaar.

Grip op verzuim

Er kunnen erg veel verschillende oorzaken ten grondslag liggen aan verzuim. In de praktijk blijkt regelmatig dat verzuim voor zowel medewerker als werkgever niet de beste oplossing hoeft te zijn. Bij VGZ vinden we het daarom belangrijk

Verzuim in %



dat verzuim in overleg plaatsvindt. Dit geeft de mogelijkheid om samen te verkennen wat er precies aan de hand is. Het afgelopen jaar besteedden we veel aandacht aan dit onderwerp. Er zijn trainingen georganiseerd voor managers én medewerkers om op de juiste manier het gesprek met elkaar te voeren over verzuim en keuzes die daarin mogelijk zijn.

Deze aanpak leidde tot een zeer positief resultaat, want we hebben dit jaar hele mooie stappen gemaakt als het gaat om verzuim. Het totale verzuim daalde van 4,1% naar 3,4%. (zie tabel). Hiermee is de verzuimdoelstelling van 2018 behaald.

Het gezondste kantoor van Nederland – Well-certificering

Bij VGZ werken we met hart voor zinnige zorg samen aan een gezonder Nederland. Iedere dag weer. Ons gebouw in Arnhem is een inspirerende kantooromgeving gericht op samenwerken, ontmoeten en verbinden met een focus op vitaliteit en gezondheid. Eind 2017 mochten we de **Winning Workplace Award** in ontvangst nemen voor de locatie Arnhem, onder meer omdat onze kantooromgeving en onze manier van werken onderscheidend zijn op de kantorenmarkt. Hier zijn we trots op.

In 2018 is de volgende ambitieuze stap op deze weg gezet; VGZ Arnhem wil in 2019 het gezondste kantoor van Nederland zijn. Om deze ambitie waar te maken streven we ernaar het kantoor in Arnhem te certificeren volgens de **WELL Building Standard**. WELL is het eerste en enige certificeringssysteem specifiek gericht op de gezondheid en het welzijn van gebruikers van gebouwen. Geen overbodige luxe aangezien we gemiddeld 90% van onze tijd doorbrengen in gebouwen. Uit onderzoek van Harvard University blijkt dat werknemers die in duurzaam gecertificeerde gebouwen werken, minder stress ervaren, beter presteren en beter slapen dan mensen die werken in gebouwen waar duurzaamheid en gezondheid onderbelicht blijven.

De WELL Building Standard bestaat uit ruim honderd onderwerpen en tien thema's die een indruk geven van de meetbare kwaliteit van de kantooromgeving en bijbehoren de faciliteiten en regelingen van VGZ. Denk hierbij aan:

- luchtkwaliteit;
- water en watergebruik;
- eten en drinken;
- verlichting.

We hopen dat we onszelf in september 2019 WELL gecertificeerd mogen noemen. Een prachtige titel die aantoont dat we oprecht investeren in gezond werkgeverschap.

Bedrijfschulphverlening

Wij vinden de zorg voor een veilige en gezonde werkomgeving heel belangrijk. Op alle locaties zijn goed opgeleide en enthousiaste BHV-teams actief. Ruim 95% van onze BHV-inzetten is EHBO gerelateerd, waarbij de meest voorkomende onwelwording is. Maar ook hartklachten, insectenbeten, kneuzingen en verstuingen komen voor. Om bij alle BHV-inzetten adequaat te handelen worden onze BHV'ers

jaarlijks getraind en oefenen zij tweemaandelijks. Daarnaast voerde de BHV in 2018 de volgende activiteiten uit:

- Maandelijks oefeningen en nieuwsbrieven voor de BHV-teams;
- Actualisatie en uniformering van (lokale) BHV-plannen en procedures;
- Diverse activiteiten op de landelijke Dag van de BHV (maandag 5 november 2018) voor meer aandacht en bewustwording rondom BHV;
- Diverse nieuwsberichten via ons intranet.

Jaar	2016	2017	2018
Aantal BHV inzetten	69	56	31

Pensioen

Vanaf 2019 hebben medewerkers van VGZ zelf invloed op hun pensioenopbouw. Dit is één van de afspraken uit de laatste cao die wij afsloten met de vakorganisaties. Voortaan kan iedere VGZ-medewerker kiezen voor meer geld nu en minder inkomen later, of minder geld nu en meer inkomen later. Hiermee vergroten we de invloed van medewerkers op het eigen pensioen. Bekijk hier het **filmpje**.

Tijdens twee medewerkerssessies ontstond het idee om medewerkers meer invloed te geven op het eigen pensioen. Als zorgverzekeraar bieden wij onze leden de mogelijkheid om naast de wettelijk verplichte basisverzekering een aanvullende zorgverzekering af te sluiten. Medewerkers bedachten dat dezelfde keuzemogelijkheid ook meerwaarde zou bieden voor de eigen pensioenregeling. Immers, keuzevrijheid kan een positieve invloed hebben op de bewustwording en tevredenheid over de eigen pensioenregeling. Om een goede keuze mogelijk te maken ontwikkelden we een online informatiemodule voor medewerkers.

Mantelzorg

Bij VGZ is één op de zeven medewerkers mantelzorger. Nog niet altijd is dit onderwerp van gesprek met de leidinggevende. En ook de perceptie van mantelzorgers en leidinggevenden verschilt als het gaat om het krijgen van begrip en steun. Het afgelopen jaar gingen mantelzorgende medewerkers en leidinggevenden van VGZ – en van andere bedrijven in de regio Arnhem – over dit onderwerp met elkaar in gesprek tijdens twee mantelzorgevents. Ook via workshops is kennis over mantelzorg en gerelateerde ondersteuning gedeeld en zijn handvaten aangereikt voor het voeren van het juiste gesprek. Want in de praktijk blijkt dat vooral maatwerkafspraken bijdragen aan een goede ondersteuning van de balans tussen werk en privé van de mantelzorger. Zie hier voor onze inzet op **mantelzorg** voor leden.

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 2018 spraken 4 medewerkers met een vertrouwenspersoon. Bij de Commissie ongewenst gedrag kwam in 2018 geen klacht binnen.

Medewerkers als werknemer-vrijwilligers

VGZ faciliteert en ondersteunt actief de maatschappelijke betrokkenheid van medewerkers. Als onderdeel van de cao zijn werkuren vastgesteld voor medewerkers die zich inzetten als werknemer-vrijwilliger. Jaarlijks organiseren enthousiaste medewerkers samen met staf en cliënten van zorginstellingen een aantal vrijwilligersprojecten met en voor kwetsbare zorgdoelgroepen. Deze mensen ontvangen tijd en persoonlijke aandacht die vaak ontbreekt. Op hun beurt leren medewerkers onze klantendoelgroepen en hun behoeften beter kennen.

In 2018 namen 200 medewerkers (onder werktijd) deel aan twaalf projecten, waaronder de jaarlijkse landelijke vrijwilligersdagen, NLDoe en de landelijke Prokkeldagen ter ondersteuning van mensen met een licht verstandelijke beperking. Tijdens de Prokkeldagen organiseerden we groepsactiviteiten en meeloopstages van medewerkers en mensen met een beperking. Zo ontmoeten deze doelgroepen elkaar, worden vooroordelen uit de weg geholpen en zien onze medewerkers niet de beperking, maar wat iemand in deze doelgroep kan doen.



Medezeggenschap in 2018: medezeggenschap 'nieuwe stijl'

Om alle ontwikkelingen te kunnen volgen overlegt de Ondernemingsraad (OR) periodiek. Elke zes weken overlegt de afdeling HFM met de OR over nieuwe beleidsvoornemens en ontwikkelingen op het gebied van HR en arbeidsomstandigheden. Vier keer per jaar is er een formele overlegvergadering tussen de voltallige OR en de RvB. In het voor- en najaar is er overleg tussen de RvB, de RvC en de OR. Daarnaast heeft de OR zo'n zes tot twaalf keer per jaar zogeheten klankbordoverleggen met de directieteam van de divisies.

In 2017 begon de OR met een heroriëntatie van de medezeggenschap bij VGZ. Eén van de belangrijkste ontwikkelingen is het agile werken. Verder is medewerkersparticipatie een maatschappelijke ontwikkeling die de OR graag geborgd wilde zien in de eigen werkwijze.

In het najaar van 2018 gaf de OR hierover een presentatie aan de RvB en een delegatie van de RvC. Deze nieuwe ontwikkeling werd omarmd. De OR is nu bezig met het

Samenstelling OR 2018

Onderste rij: Cynthia Regensburg, Dick van den Berg, Saskia van Ingen

Tweede rij: Kristel Zandbergen, Sylvia Revet, Enya in 't Zand, Joyce Alidjan

Derde rij: Hugo Bongers, Vera Compen, John van Oeffelen

Bovenste rij: Wil Berendsen, Karlie van Kuijk, Christien van Dijk (ambtelijk secretaris)

Hanneke Granneman ontbreekt op de foto

uitwerken hiervan. Het is te verwachten dat in de eerste helft van 2019 de eerste twee grote ontwikkeltrajecten bij de divisies Zorg en Klant- en Merkpacten met de nieuwe werkwijze worden uitgevoerd.

In 2018 zijn voor alle divisies advies- en/of instemmingaanvragen voorgelegd aan de OR. Deze aanvragen hadden hoofdzakelijk betrekking op door te voeren organisatieveranderingen. De belangrijkste waren:

- Divisie Klant- en Merkpacten: sluiting locatie Heerlen en een andere werkwijze van de afdeling Klantcontacten;
- Divisie Zorg: invoering van alliantieteam, organisatieontwikkeling bij de afdeling Kwaliteit en Innovatie;
- Staven: door procesoptimalisaties van het screeningsproces was er een afname van het aantal medewerkers bij de afdeling Risk, Compliance, Juridische- en Veiligheidszaken. Bij de afdeling Corporate Affairs zijn wegens bezuinigingsdoelstellingen functies vervallen;
- DataCare: het invoeren van een nieuwe functie en uitbreiding van het aantal functies bij het onderdeel Business Management.

10 Maatschappij

Als maatschappelijke organisatie heeft VGZ als taak de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg in Nederland te waarborgen. Dit komt ook naar voren in onze missie en 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 beleid rond Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

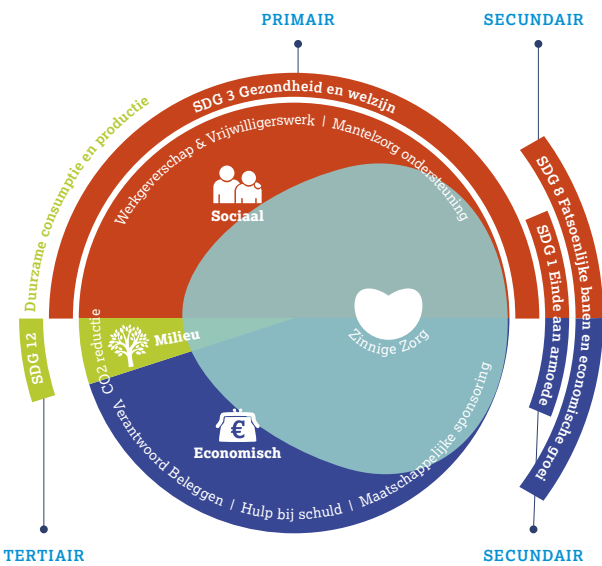
Duurzaamheid verankerd in de strategie

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

We kiezen bewust voor 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 (SDG's) namen we onze doelen en activiteiten op basis van onze missie, visie en strategie als vertrekpunt. Deze directe koppeling van MVO en duurzaamheid met onze strategie laat zien dat we MVO er dus niet zomaar ‘bij’ doen. Duurzaamheid en MVO zijn verankerd in onze **missie, visie en strategie**. De SDG's zijn daarmee ook gekoppeld aan onze **waardeketen** en geven weer op welke gebieden we impact willen hebben.

Onderstaande figuur geeft de inhoud van ons MVO-beleid weer. Meer informatie is te lezen in onze halfjaarlijkse **info-graphic** met MVO-resultaten, in de bijlage **D** en bijlage **K**.



Over de governance is te lezen op:

- Het **governancesysteem** van Cooperatie VGZ
- Verantwoordelijken over **materiele aspecten**
- De governance ten aanzien van **risicomanagement en compliance**

Beleggen op een duurzame manier

Als zorgverzekeraar gaan we om met veel geld. Zo ontvangen wij bijdragen vanuit de overheid, de premie en eigen bijdragen die onze leden betalen. Daarmee betalen wij de zorgkosten van alle leden. De ontvangsten en betalingen vinden niet allemaal op hetzelfde moment plaats. Het deel van het 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. Het overgrote deel van ons belegd vermogen is ondergebracht in obligaties. De obligaties zijn met name belegd in overheid en financiële diensten. Hieronder staat de sectorverdeling van onze hele portefeuille per eind 2018. De actuele **sectorverdeling** staat op de corporate website.

Industrie Sector		Belang
	Overheid	35,39%
	Financiële diensten	33,03%
	Conjunctuurgevoelige consumptiegoederen	8,66%*
	Industrie	4,27%
	Telecommunicatiediensten, Media en Internet	4,02%
	Niet-conjunctuur gevoelige consumptiegoederen	3,92%
	Nutsbedrijven	3,31%
	Energie	2,94%
	Informatietechnologie (IT)	2,56%
	Materialen	1,88%
	Overige	0,00%
Totaal		100%**

* Waarvan gezondheidssector 4,48%

** Percentage green bonds 2,66%

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 hebben we beleggingsbeginselen en de Environmental, Social & Corporate Governance (ESG) richtlijnen als leidraad voor beleggingen. Daarnaast hebben we ons aangesloten bij het **IMVO-convenant**, een vervolgstap van de Code Duurzaam Beleggen van de verzekeringssector. Daar waar de Code gebaseerd is op de United Nations Principles for Responsible Investment (UNPRI) en de UN Global Compact, neemt het IMVO-convenant de OESO-richtlijn voor multinationale organisaties en VN Richtlijnen voor het Bedrijfsleven en de Rechten van de Mens (ook) als basis. Op die manier werken we samen met de overheid, NGO's, vakbonden en de verzekeringssector aan een betere wereld.

IMVO-convenant

Beleggen op een duurzame manier betekent dat het IMVO-convenant voor ons leidend is. Op **onze website** leggen we ons beleggingsbeleid uit, plus de achtergronden die daarbij horen.

Interne afweging

Bij het volgen van het IMVO-convenant 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 2018

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 levert tegen minimale kosten, dan passen wij ons beleid aan zodat we gezamenlijk ons streven van duurzaamheid kunnen waarmaken. De kern van de wijzigingen van ons beleggingsbeleid in 2018 bestaat uit drie elementen:

1. Het aanscherpen van de communicatie over ons beleggingsbeleid met een **sectortoelichting**;
2. Het verantwoord beleggingsbeleid actualiseren met de uitbreiding van de uitsluiting sector Alcohol en de intentie extra stappen uit te werken die bijdragen aan de bij ons passende Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (SDG's);
3. De mogelijkheid om – als dit past binnen de risicobereidheid en de uitkomst van de **ALM-studie** – in nieuwe beleggingscategorieën te beleggen.

ESG-criteria

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

- Respecteren van mensenrechten volgens de door de Verenigde Naties aangenomen Universele Verklaring in 1948 en aanvulling in 1966 en de Richtlijnen voor het Bedrijfsleven en de Rechten van de Mens in 2011;
- Respecteren van arbeidsrechten volgens de vier fundamentele principes en rechten van de International Labour Organisation

- (ILO) en de Tripartite ILO-verklaring inzake multinationale verzekeringen en sociaal beleid in 1977 en aanvulling in 2000;
- Respecteren van corporate governance 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;
- Geen alcohol (bij een omzet van meer dan 50% aan bedrijfsactiviteit van deze belegging) met een transitieperiode tot en met het eerste kwartaal van 2019).

Maatschappelijke inzet

Met onze maatschappelijke inzet willen we belangrijke projecten in de samenleving financieel en deels via project-samenwerking ondersteunen. In 2018 hebben we in totaal 50.000 euro sponsorgeld besteed aan twee thema's: gezond-de leefstijl bij metabolische ziektes en mantelzorg.

Gezonde leefstijl

Gezonde leefstijlinterventies verbeteren de gezondheid, geven patiënten meer regie en dringen onnodig medicijn-verbruik en daaraan gerelateerde kosten terug. In dit kader sponsorden we in 2018 initiatieven:

1. Vereniging Arts en Leefstijl. Ons land telt 1,2 miljoen patiënten met diabetes mellitus type 2 (DMT2), waarbij gecombineerde leefstijlinterventies gericht op koolhy-draatbeperkte voeding kunnen helpen om de symptomen van de ziekte succesvol te bestrijden. Dat blijkt uit de **handleiding voor medicatie afbouw bij DMT2-patiënten**, die de vereniging Arts en Leefstijl in 2018 samen met wetenschappers en zorgprofessionals opstelde.

Deelnemende diëtist Suzan Bijleveld vertelt:

“Ik vond het een geweldige en inspirerende bijscholing. Heel praktisch en duidelijk! Ik voel me door deze scholing gesterkt en bevestigd in wat ik doe. In onze praktijk zijn wij van mening dat leefstijlziekten alleen met leefstijladviezen kunnen worden aangepast. Dit is de toekomst. En niet alleen voor DMT2 maar ook voor hypertensie en hypercholesterol, laag- en darm-klachten en bijvoorbeeld osteoporose en jicht.”

2. In navolging hiervan ondersteunt VGZ vijf geaccrediteer-de nascholingen van Arts en Leefstijl voor zorgprofessi-onals, zodat zij de handleiding veilig kunnen toepassen en patiënten op een verantwoorde manier geheel of gedeeltelijk van hun insuline of medicijn kunnen afhel-pen. De eerste nascholing vond in oktober plaats onder zestig enthousiaste deelnemers, onder wie vooral artsen, diëtisten en verpleegkundigen. De andere vier nascholin-gen vinden plaats begin 2019.

3. VGZ liet in maart honderd chronisch zieke leden gratis deelnemen aan het zevende jaarcongres van de Veren-ging Arts en Leefstijl, gericht op het thema darmgezond-heid en gerelateerde voedingsinterventies.
4. De extra curriculaire cursus 'Voeding en Leefstijl' van de Vereniging Studenten en Voeding (regio Amsterdam) hebben we financieel ondersteund om de kennis en vaardigheden van deze toekomstige artsen te helpen vergroten.

Mantelzorg

De vraag naar mantelzorg stijgt. Volgens onderzoek com-bineert nu al één en op de vijf werknemers in Nederland deze zorg met een betaalde baan. Voor werknemers in de zorgsector ligt dat aandeel met één op drie nog hoger. Ook van kinderen die opgroeien in een gezin waar zorg nodig is, neemt één op de vier zorgtaken op zich. Mantelzorgers heb-ben vaak informatie en ondersteuning nodig om zowel deze zorg goed te kunnen doen als voor zichzelf te zorgen. Onze aanvullende verzekering vergoedt 25 extra vervangende dagen **mantelzorg**. Daarnaast ondersteunden we mantel-zorgers in 2018 op andere manieren.

- We boden bij VGZ onderdak aan een lunch en netwerk-bijeenkomst van de Stichting Jonge Mantelzorg Pro-fessionals (JMZ PRO), die zorgt voor een verdergaande professionalisering van de ondersteuning van jonge mantelzorgers. Tijdens de bijeenkomst is een nieuw jaar-lijks terugkerend initiatief van JMZ PRO aangekondigd; de Alice van Laarprijs voor het meest innovatieve ondersteu-ningsproject voor jonge mantelzorgers. VGZ financiert het prijzengeld van dit initiatief voor de komende vijf jaar (1.000 euro per jaar) en medewerkers hebben meege-dacht met JMZ-PRO over de prijsuitrijking en communi-catie. De eerste uitreiking vindt plaats in oktober 2019.
- Samen Beter Thuis (SBT). Dit initiatief maakt praktische instructiefilmpjes en biedt informatie om mantelzorgers – en de mensen voor wie zij zorgen – te helpen langer thuis te wonen. VGZ heeft dit initiatief bekend gemaakt onder

haar leden met een inlevend ervaringsverhaal en onder-steunde de verdere ontwikkeling van de werkzaamheden van SBT.

- VGZ organiseerde samen met deskundigen van Mantel-zorg en Vrijwilliger Thuiszorg (MVT-Arnhem), Stichting Jong en Veer en Stichting Werk en Mantelzorg twee workshops rondom werkende mantelzorgers werkzaam bij VGZ en andere bedrijven in de regio Arnhem. De eerste workshop 'Werk en Mantelzorg' was voor werkende man-telzorgers. De tweede workshop was gericht op leiding-gevenden. We hebben informatie zoals verlofregelingen, individuele adviesgesprekken en workshops beschikbaar gesteld voor circa 70 deelnemers.
- Reisgids Mantelzorg. Dit handige boek maakt mantelzor-gers wegwijs in de wereld van de zorg voor ouderen en is begin november gepubliceerd. VGZ-deskundigen hebben met de tekst meegelezen en advies gegeven over verze-keringszaken. We hebben zeshonderd boeken gekocht en uitgedeeld onder onze leden die werkzaam zijn in de zorg. Ook leden met mantelzorgvragen rondom de Wlz hebben het boek ontvangen.

Overige sponsoring

- Voor het derde jaar op rij doneerde VGZ in totaal 10.000 euro aan tien goede doelen via de eindejaardonaties die gekozen worden door de VGZ-medewerkers.
- Tweedehands meubilair van onze vestiging in Gorinchem is geschonken aan lokale maatschappelijke organisaties via De Gorinchemse Uitdaging, een bedrijvensnetwerk voor maatschappelijk inzet.
- Tweedehands en nieuw speelgoed is ingezameld door collega's van het VGZ-kantoor Arnhem. Het speelgoed is bestemd voor kinderen van families die financieel lastig rond kunnen komen.
- Tweehonderd medewerkers van Klant- en Merkparters en Data care en de RvB hebben tijdens een gezamenlij-ke werksessie geld (ruim duizend euro) opgehaald voor slachtoffers van de aardbeving die in 2018 plaatsvond in Sulawesi, Indonesië.

Milieu

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.

CO2-prestatieladder

Als leidraad voor ons milieubeleid gebruiken wij de CO2-prestatieladder. Als eerste zorgverzekeraar in Nederland is VGZ op 18 juli 2018 gecertificeerd voor de CO2-prestatieladder voor niveau 3. Dit instrument helpt organisaties met structurele vermindering van de CO2-uitstoot. Binnen de bedrijfsvoering, in projecten én in de keten werken we stapsgewijs verder aan onze milieudoelstelling die we in 2017 stelden. Concreet betekent dit dat we een CO2-reductie van minimaal 2% per jaar tot eind 2019 willen realiseren (ten opzichte van het referentiejaar 2016). Hierbij ligt de focus met name op energie (gas en elektra) en mobiliteit (leaseauto's).

De totale CO2-uitstoot (Scope 1 + 2) is sinds het referentiejaar (2016) afgenomen met 8,7 % (van 5291 ton naar 4833 ton CO2 in 2018). In onderstaande tabel is de CO2-uitstoot voor energie en mobiliteit per bron weergegeven. In de volgende paragrafen volgt een toelichting hierop. Meer detailinformatie staat op onze corporate website.

CO2-uitstoot per energiebron

(Monitoring via CO2-prestatieladder) in ton CO2

Jaar	2016	2017	2018
Verwarming (gas en WKO)	568	522	498
Elektra	2.882	2.960	2.910
Subtotaal energie	3.450	3.482	3.408
Brandstofverbruik	1.538	1.304	1.157
Zakelijke reizen	303	282	268
Subtotaal	1.841	1.586	1.425
Totale CO2-uitstoot (in ton)	5.291	5.068	4.833
Resultaat t.o.v. voorgaand jaar	-2,8%	-4,2%	-4,6%
Doel 2018			-2%

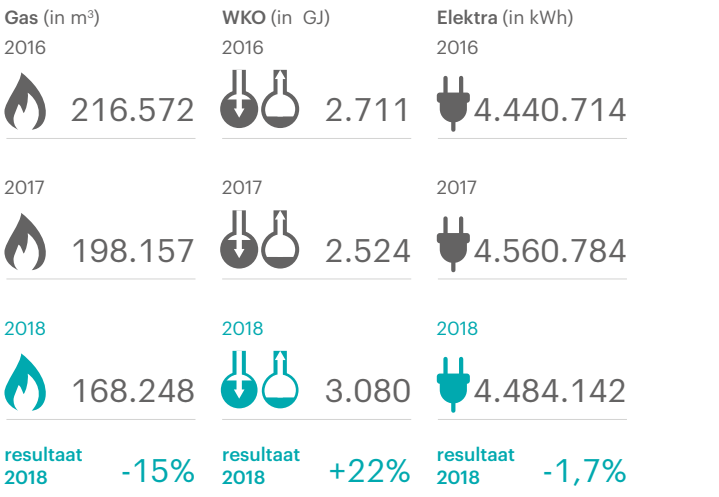
Zuinig met energie

Energie heeft het grootste aandeel in de CO2-uitstoot van VGZ en levert daarmee de belangrijkste bijdrage aan de doelstelling van CO2-reductie. Dit houdt in dat we aan energiemanagement doen, waarbij we verbruik monitoren en analyseren en verbetervoorstellen tot reductie opstellen, uitvoeren en evalueren. We hebben de volgende twee doelstellingen op het gebied van energie bepaald:

- Energiezuinige gebouwen, met minimaal energie-label C tegen 2023 voor eigendomspanden (wettelijke verplichting);
- O2-reductie van minimaal 2% voor energieverbruik per jaar tot eind 2019, voor alle locaties van VGZ.

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

Energie (totaal VGZ locaties)



Door steeds efficiënter om te gaan met onze huisvesting, inzet van slimme meters en optimalisatie van onze klimaat-systemen, zijn we al enkele jaren in staat om het energie-verbruik terug te schroeven.

Medio 2018 heeft VGZ de locatie Gorinchem gesloten en zien we hierdoor een toename in kantoorgebruik van de grote locaties Arnhem en Eindhoven. Hierdoor stijgt het energieverbruik op deze locaties, maar daalt het energie-verbruik totaal met ruim 2 %.

In 2018 is een onderzoek gestart naar de mogelijkhe-den om zelf stroom op te wekken. In 2019 werken we dit verder uit met een businesscase voor een investering in zonnepanelen.

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 milieu-effecten en dus aan de doelstelling van VGZ op gebied van CO2-reductie. Onze doelstellingen voor mobiliteit zijn:

- Reductie CO2-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 verder vorm kan krijgen.

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.

Voor de medewerkers die toch een leaseauto nodig hebben, is het leasebeleid met ingang van 1 augustus 2017 integraal herzien. Het doel was de CO2-uitstoot van het wagenpark te verminderen door:

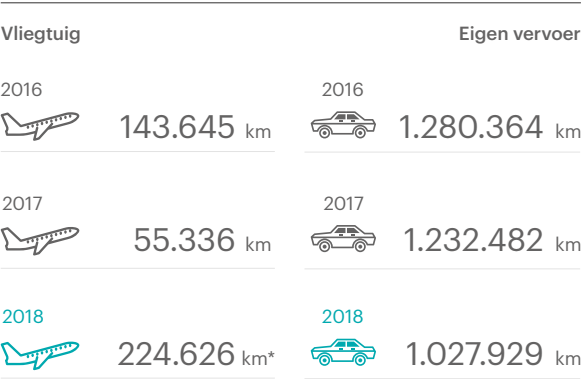
- De mogelijkheid te bieden tot het rijden van een auto met een volledig elektrische of een hybride aandrijving;
- Het introduceren van een keuzebudget dat het leasen van kleine auto's met een laag brandstofverbruik stimuleert;
- Het koppelen van de kosten van de berijder aan de CO2-uitstoot van de auto, waarbij het gebruik van volledig elektrische auto's zonder eigen bijdrage mogelijk is.

Elektrisch / hybride	2017	2018	2019
Doel	5%	10%	25%
Realisatie	11,4	13%	

Zoals uit de bovenstaande cijfers blijkt, hebben we ons doel voor elektrisch/hybride rijden in 2018 behaald (13% t.o.v. het doel van 10%). Onderstaande tabellen geven het brandstofverbruik (scope 1 CO2 prestatieladder) en zakelijke reizen (scope 2 CO2-prestatieladder) weer:

Brandstof	2016	2017	2018
Diesel	329.839	275.012	242.919
Benzine	172.422	151.690	135.792
Totaal (liter)	502.261	426.702	378.711
Totaal (CO2)	1.538	1.304	1.157
Resultaat t.o.v. voorgaand jaar	-10%	-15%	-11%

Zakelijke reizen per jaar



* Voor 2018 is de scope aangepast

In 2018 heeft VGZ ruimschoots haar doestellingen op het gebied van mobiliteit gehaald. Onze CO2-uitstoot als gevolg van autobrandstoffen is de afgelopen jaren gedaald met 25% (van 1538 ton naar 1157 in 2018).

Afval reduceren en recycleren

Wij werken voortdurend aan verduurzaming. Ons afvalmanagement is gericht op het reduceren van afvalproductie door verregaande scheiding, recycling en hergebruik van afvalstromen. Wij werken hierbij samen met een professionele leverancier die een CO2-managementsysteem hanteert volgens de CO2-prestatieladder niveau 4.

We registreren en monitoren onze afvalstromen en voeren periodiek afvalscans uit om zo de totale reductie van milieu-impact te bepalen en de mogelijkheden voor verduurzaming in kaart te brengen.

- Onze doelstellingen tot eind 2019 zijn:
- Reductie van de totale afvalstroom van VGZ met 30% eind 2019 ten opzichte van 2016;
 - Verminderde milieu-impact (**ReCiPe-score**) van minimaal 30% per jaar;
 - Het inrichten van afvalmanagement in een web portal;
 - Het verder optimaliseren van afvalscheiding (met name koffiebekers, organisch afval en plastic) en reductie van het restafval tot maximaal 40% van het totale bedrijfsafval.

Volumes afvalstromen in 2016-2018

Afvalstroom (in 1000 kg)	2016	2017	2018
Papier en karton	70,1	59,8	47,8
Glas	0,1	0	1,7
Hout	4,1	1,8	1,6
Plastic	0	0,2	4,9
Koffiedik	0	0,2	21,8
Swill (keukenafval)	0	0,1	23,1
Restafval	75,3	61,7	44,4
Totaal	149,6	123,8	145,3

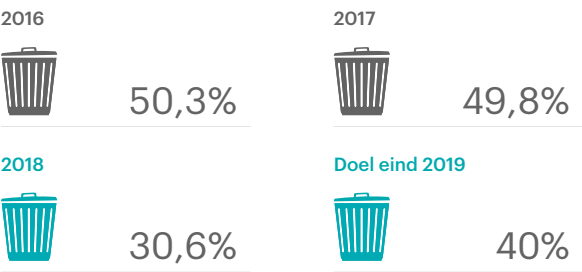
*Cijfers betreffen de locaties van VGZ

In 2018 namen we een nieuwe, recyclebare koffie beker in gebruik. Naast bovenstaande afvalstromen voeren we sinds maart 2018 ook deze koffiebekers gescheiden af voor recycling. In totaal hebben we 6.063 kilo koffiebekers in Arnhem en Eindhoven afgevoerd. Dat komt neer op ongeveer 3,4 koffiebekers per medewerker per dag. Begin 2018 zijn we in onze panden gestart met een nieuw afvalplan. Op centrale plekken zijn units geplaatst waarin we afval gescheiden inzamelen en vervoeren. Door de nieuwe manier van afvalinzameling en afvoer hebben we een vol-

gende stap in duurzaamheid gezet. Er komt duidelijk minder restafval vrij en we worden steeds beter in het scheiden van ons afval. In 2018 schonken we volop aandacht aan de invoering van het nieuwe afvalplan onder meer via intranet en narrow casting. De resultaten visualiseerden we tijdens de **week van de Duurzaamheid**.

We zien in 2018 een daling van het restafval. Deze daling is grotendeels te verklaren uit de betere scheiding van afvalstromen. In Arnhem maken we voor restafval gebruik van een OAT (ondergronds afval systeem) van de gemeente Arnhem. Door betere scheiding voeren we minder restafval via de gemeente af, maar wordt dat via andere afvalstromen afgevoerd door onze professionele leverancier. In 2019 gaan we de afvalstromen verder analyseren en kijken naar verbetermogelijkheden. Het op een goede wijze verwerken van gescheiden afval beperkt onze totale milieu-impact zoveel mogelijk. In 2018 heeft VGZ ook voor afval een reductie gerealiseerd van het aantal milieupunten van 38%¹. In 2018 hebben we hiermee al grote stappen gezet om onze doelstelling voor 2019 te behalen. Het restafval bedroeg 30,6% van het totale afval. Hiermee hebben wij onze milieudoelstellingen voor eind 2019 al eind 2018 behaald! Met reductie van ons restafval hebben we 11% CO2 bespaard.

Restafval ten opzichte van totaal afval (in %)



Om onze doelstelling in de reductie van het totale afval te behalen, zijn nog stappen nodig. Hiermee gaan we in 2019 verder aan de slag. De komende jaren werken wij aan meer bewustwording bij medewerkers voor het scheiden van afval. Dit doen we onder meer door aanpassing van de kantoorinrichting, maar ook door awareness-campagnes onder medewerkers.

Vermindering van onze fysieke output

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

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

Richting leden doen wij dit vooral door:

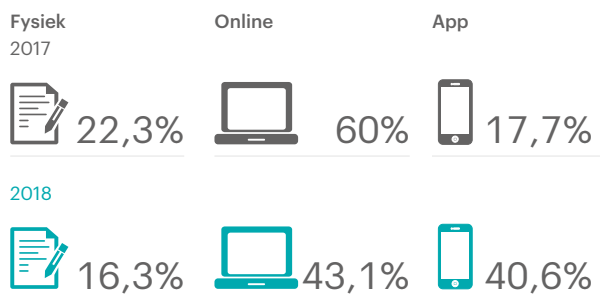
- Onze output steeds meer digitaal te verzenden.
- Digitaal indienen van declaraties steeds eenvoudiger te maken.
- Ons vervangingsbeleid van de zorgpas te wijzigen.

Voor 2018 hebben we ons tot doel gesteld minimaal 60% van onze fysieke output digitaal te versturen. Met 59,3 % is dit nagenoeg gelukt. Voor 2019 stellen wij ons als doel om de digitale output te verhogen naar 70%.

Herkomst	2016	2017	2018
Fysieke output	63%	51,8%	40,7%
Digitale output	47%	48,2%	59,3%

In onderstaande tabel is de herkomst van declaraties weergegeven. Ook de declaraties worden steeds meer via de digitale weg naar ons verzonden. Dit jaar hebben we 6% meer digitale declaraties ontvangen. Ons doel voor 2019 is om nog meer (+5%) digitale declaraties te ontvangen.

Herkomst declaraties



Door ons gewijzigd vervangingsbeleid versturen we steeds minder zorgpassen. Dit jaar hebben we 37% minder zorgpassen verstuurd. Ons doel voor 2019 is vermindering van het aantal uitgegeven passen met 10%.

Duurzame huisvesting

VGZ heeft eind 2018 verspreid over het land drie locaties (Arnhem, Eindhoven en Heerlen) en twee satellietkantoren (Alkmaar en Gorinchem). We streven naar verdere verduurzaming van onze huisvesting. Uitgangspunten daarbij zijn dat de huisvesting de werkprocessen optimaal ondersteunt en dat de huisvestingskosten marktconform zijn. We nemen concrete stappen om onze huisvesting nog efficiënter te maken en te gebruiken. Zo sluiten we ons kantoor Heerlen in 2019. Daarnaast zijn veel van onze panden ingericht met duurzame materialen. Bij vervanging zijn duurzaamheids-criteria 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 in het kantoor in Arnhem zijn gemaakt van bamboe.

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

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 2018 is op alle locaties Slimmer Werken verder geïmplementeerd, ook in ons callcenter. Er geldt inmiddels de werkpleknorm van 0,7 werkplek per FTE voor heel VGZ en hierdoor besparen wij – bij een gelijkblijvend aantal medewerkers – 30% vierkante meter aan ruimte en werkplekken.

11 Governance en risicomanagement

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

Statutaire organen

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

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

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

Raad van Bestuur

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

Raad van Commissarissen

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

Ledenraad

De Ledenraad heeft als statutaire taken en bevoegdheden de benoeming van de leden van de RvB en RvC en het nemen van besluiten over onder meer fusies en statutenwijzigingen. Ook het vaststellen van de jaarrekening is een taak van de Ledenraad. Daarnaast is het de taak van de raad om vanuit het ledenbelang de doelstellingen van de coöperatie te bewaken. In 2018 bestond de Ledenraad uit 36 personen, verdeeld over vier regionale Raden van Advies. Naar aanleiding van een eigen evaluatie wijzigt met ingang van 2019 de structuur van de **Ledenraad**. De statuten en het reglement Ledenraad zijn hiertoe aangepast. Gestreefd wordt naar een evenwichtige samenstelling als vertegenwoordiging van onze leden. In het verslag van de Ledenraad is meer te lezen over de activiteiten van de **Ledenraad**.

Auditcommissie	Risicocommissie	HR-commissie
De financiën, de toepassing 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 risico-beheersings- en controlesystemen.	Het HR beleid. De selectie, benoeming en geschiktheid van de leden van de RvB en de RvC. De bezoldiging van de RvB en de RvC en het beloningsbeleid van Coöperatie VGZ.

Risicomanagement en compliance

We vinden beheerste bedrijfsvoering van groot belang. Verantwoord omgaan met risico's en wet- en regelgeving behoudt en verhoogt namelijk het vertrouwen van onze stakeholders. Een beheerste bedrijfsvoering draagt ook bij aan het op een verantwoorde manier realiseren van organisatie-doelen. Deze beheerste bedrijfsvoering is integraal geborgd in de organisatie en in onze werkwijze. Dit doen wij door managementinstrumenten en controls zo 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. De kernpunten van de bedrijfsvoering worden hieronder toegelicht.

Governance: 3-lines of defence

We hebben de verantwoordelijkheden ingericht volgens het '3-lines of defence' model. Hiermee versterken we door het organiseren van 'tegenkracht' 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 waarin het management nut en noodzaak van risicomanagement en compliance inziet en uitdraagt naar andere medewerkers.

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

Raad van Bestuur

1st line of defence

Dagelijks managen van risico's conform VGZ richtlijnen

Verantwoordelijk voor identificatie, reductie en rapportering van risico's als onderdeel van de dagelijkse operatie ('in control' zijn)

Verantwoordelijk voor naleving van wet- en regelgeving

Op dagelijkse basis beoordelen en managen van risico's

2nd line of defence

Monitor risicoprofielen en interne beheersing

Monitor compliance met wet- en regelgeving

Ontwikkelen en monitoren van beleid en richtlijnen VGZ

Vraagbaak functie bij implementatie van VGZ beleid en omtrent wetgeving

VGZ methodologie/modellen ontwikkelen en valideren

Verantwoordelijk voor adequate invulling van de sleutelfuncties (risicomanagement, compliance en actuariel)

Vervullen van overige expertfuncties/wettelijke rollen

3rd line of defence

Continue, onafhankelijke en objectieve beoordeling van de effectiviteit van interne beheersing en governance

Assurance geven dat het risk framework functioneert

Verantwoordelijk voor de sleutelfunctie Audit

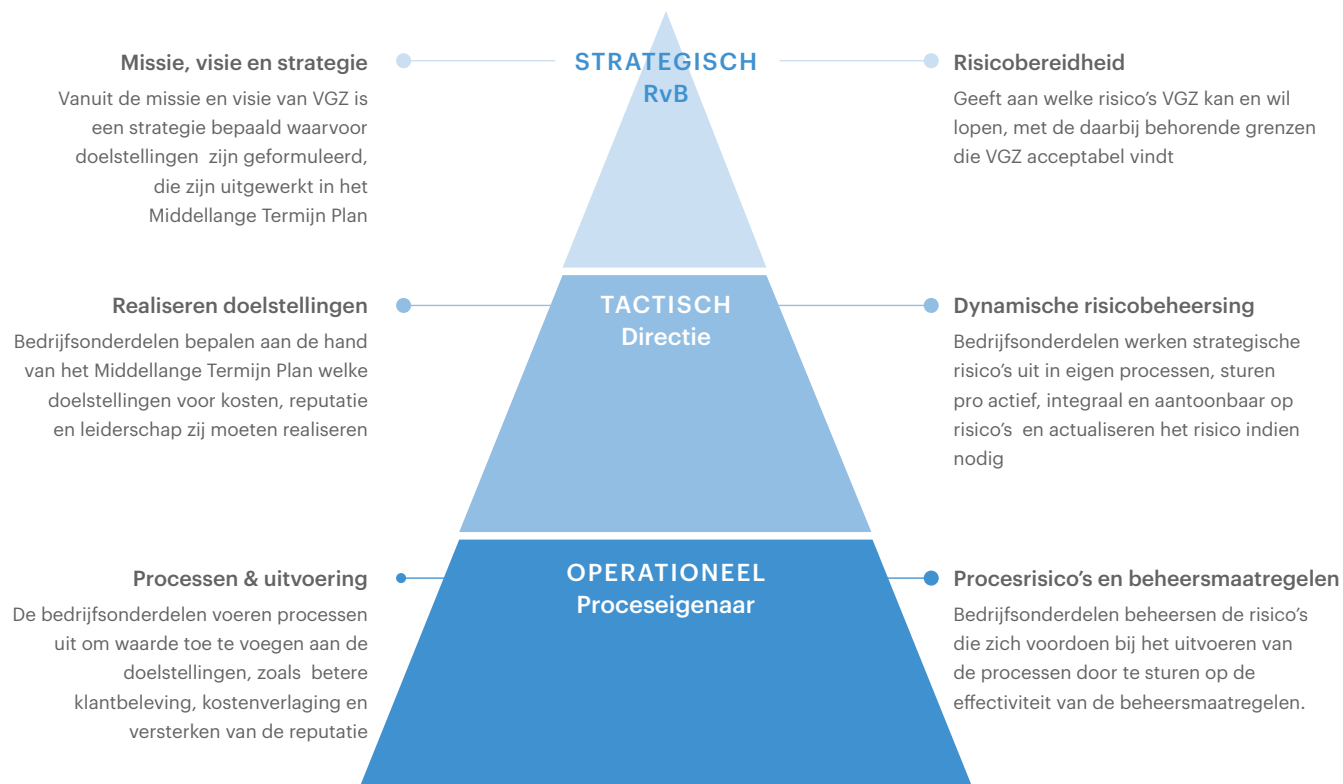
Het bedrijfsonderdeel Risk, Compliance, Juridische en Veiligheidszaken levert de kaders voor het uitvoeren van risicoanalyses. In de tactische risicoanalyse wordende risico's vanuit de proces-risicoanalyses naar een hoger niveau (bedrijfsonderdeel) gebracht, waardoor beheersmaatregelen in samenhang worden bewaakt. Ook wordt in de risico-beheersing het aandeel van het betreffende bedrijfsonderdeel in de beheersing van een strategisch risico opgenomen. De strategische risico's zijn direct gerelateerd aan de doelstellingen, dynamisch en worden elk kwartaal beoordeeld en eventueel bijgesteld op basis van de inbreng van de bedrijfsonderdelen.

In Control Statements

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

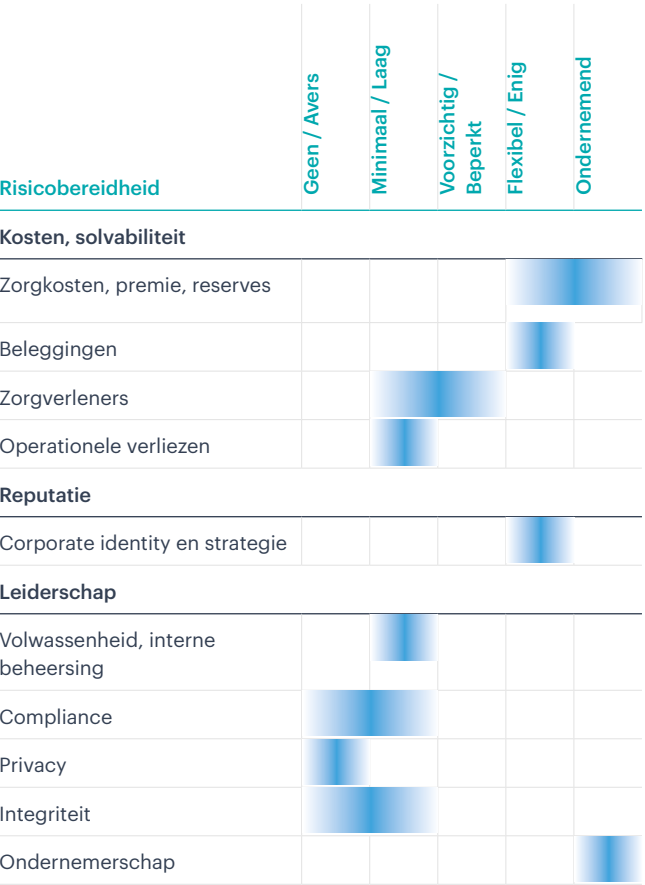
- Governance van de organisatie;
- Risicomanagementsysteem;
- Compliant zijn aan wet- en regelgeving;
- Borging interne beheersing in processen en werkwijzen.

Op basis van het jaarbeeld van alle In Control Statements geeft de RvB een jaarlijkse verklaring over de interne beheersing af. Deze coöperatie brede verklaring is opgenomen in **bijlage A**.



Risicobereidheid

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



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

Zij bieden de ruimte – of maximale waarden – waarbinnen de organisatie 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 nodig. Overschrijdingen die geen positief advies krijgen, worden ter besluitvorming voorgelegd aan de RvB.

Dynamische risicobeheersing

Bij VGZ gebruiken we 'dynamische risicobeheersing' als middel om gelijke tred te houden met onze snel veranderende omgeving. Hiermee actualiseren management en directie frequent en gedurende het jaar de (inschatting van de) risico's. Sinds juli 2018 bespreekt het MC maandelijks de geactualiseerde risico's in de performance dialoog besproken.

De vijf voornaamste risico's met de grootste impact op de maatschappij en het grootste belang voor onze stakeholders zijn uitgewerkt. Naast deze risico's beschrijven we ook de ontwikkelingen op de financiële risico's (zie tabel financiële risico's) en geven we een korte toelichting op risico's met langere termijn. De geselecteerde risico's zijn dezelfde risico's zoals vermeld in het jaarverslag over 2017.

Risico's op strategisch niveau	Risico mitigerende maatregelen	Kans & Impact
Doelwit Fraude		
Fraude van leden, zorgaanbieders, medewerkers en leveranciers door opzettelijk regels te overtreden voor eigen financieel gewin en door bijvoorbeeld het indienen van valse nota's en tegenwerking van interne controles om betalingen te ontvangen waarop geen recht bestaat.	VGZ heeft een fraudebeleid. Er zijn kwaliteits- en fraudecontroles. We houden bij de ontwikkeling van producten en polisvoorwaarden rekening met fraudebestendigheid. Fraudesignalen worden actief opgevolgd. Deze signalen komen vanuit onze organisatie, van onze leden en van ketenpartners als Zorgverzekeraars Nederland, andere zorgverzekeraars en de NZa. Medewerkers worden gescreend, bij aanvang van de werkzaamheden en vervolgens elke drie jaar. Leveranciers worden gescreend op o.a. financiële integriteit.	De kans om doelwit te worden van externe fraude is ingeschat als hoog, maar door een sterke interne beheersing in lijn met onze risicobereidheid reduceren wij dit risico. In 2018 is voor een totaalbedrag van € 8,55 mln. aan externe fraude vastgesteld. Bij de fraudeonderzoeken is daarnaast voor een totaalbedrag van € 3,0 mln. aan onrechtmatigheden vastgesteld. In deze gevallen is de schade niet (aantoonbaar) het resultaat van opzet (fraude). De ingeschatte impact van interne fraude is hoog vanwege de potentiële financiële en reputatieschade. De kans op interne fraude is laag, omdat VGZ hiervoor een sterke interne beheersing heeft ingericht en alle signalen van niet integer gedrag serieus neemt en hierbij reageert volgens onze gedragscodes. In 2018 zijn alle meldingen van interne fraude onderzocht, maar er is in deze gevallen geen fraude vastgesteld. Risicobereidheid categorieën: Operationeel verlies: Minimaal/Laag Integriteit: Geen/Avers. VGZ is in 2018 binnen de risicobereidheid gebleven.
Niet transparant zijn in uitingen omtrent eigen handelen		
Niet transparant zijn over eigen handelen door bijvoorbeeld beperkte klantcommunicatie of onduidelijke polisvoorwaarden, met als gevolg een verslechtering van onze reputatie onder leden en toezichthouders.	VGZ werkt actief aan het in stand houden en vergroten van de transparantie rondom verzekeringen, zowel door het actief vereenvoudigen van het productportfolio als door het verbeteren van de klantbediening. Interne werkwijzen gericht op klantbediening zijn in 2018 herzien (agile werken) en worden in 2019 verder verbeterd. Multidisciplinaire teams werken gericht aan verbeterde dienstverlening, waarvan de informatieverstrekking nadrukkelijk deel uit maakt.	De samenleving en toezichthouders vragen in toenemende mate om transparantie. De impact van foutieve informatieverstrekking kan voor de individuele verzekerde groot zijn en kent bij handhaving een relatie met het reputatierisico. Transparantie komt terug in vrijwel alles dat wij doen: van de sturing op begrijpelijkheid van de polissen en de onderbouwing van premieverschillen, tot de wijze waarop we onze leden informeren via de websites en de telefonische dienstverlening. De aanwezige interne beheersing is ingericht conform de risicobereidheid van VGZ en daarmee schatten wij de kans dat wij niet transparant handelen in als klein/laag Risicobereidheid categorieën: Integriteit: Geen/Avers. VGZ is in 2018 binnen de risicobereidheid gebleven.
Onderhandelingspositie zorginkoop neemt af		
Als gevolg van fusies tussen zorgverleners, het aanbod van beschikbare zorg en veranderingen in de publieke opinie kan de onderhandelingspositie van VGZ voor het inkopen van zinnige zorg onder druk komen te staan. Daardoor stijgen de zorgkosten onnodig en is er in de nabije toekomst een hogere premie nodig voor het afdekken van de zorgkosten.	Vanuit onze zinnige zorg-filosofie hebben we ook in 2018 nadrukkelijk de samenwerking gezocht met patiënten en het zorgveld. Hierbij hebben we de zorgverleners wederom zo vroeg mogelijk betrokken bij het maken van onze inkoopplannen. We trokken lering uit de ervaringen die we in voorgaande jaren opdeden met de contractering van huisartsen. In 2018 zijn we actief bezig geweest met het opschalen van good practices van het ene ziekenhuis naar het andere ziekenhuis. Daarbij hebben we de zorgkosten verlaagd door strategische allianties aan te gaan met nieuwe ziekenhuizen en nieuwe GGZ-instellingen op het gebied van zinnige zorg en op basis van meerjarencontracten. De successen van good practices en de alliantiestrategie gebruiken we om ook andere zorgaanbieders aan te sporen tot het beperken van de productie.	De kans dat dit risico optreedt is reëel. In 2018 is er veel aandacht geweest voor de faillissementen van ziekenhuizen. De kans dat daarmee regionaal of lokaal onvoldoende zorg beschikbaar is wordt daarmee groter. VGZ beheerst de impact van dit risico door het afwegen van elke casus in relatie tot onze risicobereidheid ten aanzien van stijging van zorgkosten, onze corporate identity en strategie en het voldoen aan eisen voor de toegankelijkheid van zorg. Risicobereidheid categorieën: Zorgkosten, premies en reserves: Flexibel/Enig - Ondernemend. Corporate identity en strategie: Flexibel/Enig. Compliance: Geen/Avers - Minimaal/Laag. VGZ is in 2018 binnen de risicobereidheid gebleven.

Risico's op strategisch niveau	Risico mitigerende maatregelen	Kans & Impact
Cybercrime		
Gerichte of ongerichte cyberaanvallen op de informatiesystemen van VGZ kunnen leiden tot schade. Schade kan bestaan uit niet beschikbaar zijn van systemen, verlies van data of gegevensvermindering. Dit leidt tot kostbare hersteloperaties. Ook kunnen cyberaanvallen leiden tot reputatieschade en verlies van leden en marktaandeel als gevolg.	VGZ hecht belang aan continue beschikbaarheid van digitale gegevensverwerking. We hebben cybersecurity-maatregelen getroffen die de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de gegevensverwerking borgen. Testwerkzaamheden moeten de werking van deze maatregelen structureel aantonen. Zo voeren we – al dan niet samen met onafhankelijke derden – penetratietesten, kwetsbaarhedenonderzoeken, uitwijktesten, Cloud risk assessments en self-assessments uit. Ook investeren we continu in informatiebeveiligingsbewustzijn van onze medewerkers. In 2018 vond daartoe een awareness campagne plaats, met onder meer een verplichte e-learning informatiebeveiliging voor alle medewerkers.	De kans op cyberincidenten van buitenaf neemt toe als gevolg van toenemende digitale dienstverlening via internettoepassingen, digitalisering van processen, Cloud-oplossingen en de onderlinge afhankelijkheid van systemen. Bovendien worden aanvallen in toenemende mate complexer. De bruto impact van cybersecurity risico's is als groot ingeschat gezien onze afhankelijkheid van geautomatiseerde informatieverwerking, online dienstverlening en Cloud-toepassingen. We willen geen grote operationele verliezen leiden door cybercrime én we willen de gegevens van onze leden beschermen tegen dit type van criminaliteit. We zien beheersing van dit risico als een voortdurende wedloop met cybercriminelen; we actualiseren onze maatregelen voortdurend om de impact zoveel mogelijk te beperken. In 2018 heeft VGZ een integrale analyse uitgevoerd op het onderwerp informatiebeveiliging en cybersecurity. Bij de beoordeling van de maatregelen zijn bevindingen gedaan. De aanscherping van de maatregelen is gericht op het adequaat omgaan met de snelheid waarmee het cybercrime risico kan ontwikkelen. De opvolging van de aanbevelingen is onderhanden en vraagt nog acties in 2019. Risicobereidheid categorieën: Operationele verliezen: Minimaal/Laag. VGZ is in 2018 binnen de risicobereidheid gebleven.
Binnen politiek klimaat niet in staat meerwaarde / maatschappelijk verantwoordelijkheid aan te tonen		
Een belangrijk risico voor VGZ is het risico op het wegvallen van draagvlak voor het huidige zorgstelsel. Om dit te voorkomen moeten we in staat zijn om onze meerwaarde en maatschappelijke verantwoordelijkheid aan te tonen.	Onze licence to operate is enerzijds gebaseerd op het vermogen om de zorgkosten beheersbaar te maken (dit doen we met onze zinnige zorg strategie) en anderzijds door onze dienstverlening continu te verbeteren. We vergroten onze efficiency, verlagen onze beheerskosten en zorgen voor tevreden leden. Met deze strategie geven wij invulling aan onze maatschappelijke rol als zorgverzekeraar. Daarnaast onderhoudt VGZ onder meer via de afdeling Corporate Affairs relaties met maatschappelijke externe stakeholders en proberen we met goed woordvoerschap het coöperatieve en maatschappelijk verantwoorde profiel consequent uit te dragen. Dit risico is daarmee in 2018 beheerst geweest. Desondanks is dit risico slechts deels te beheersen vanwege de beperkte beïnvloedbaarheid.	De impact van een stelselwijziging kan op VGZ heel groot zijn. De kans beweegt mee met de politieke voorkeur van de Nederlandse bevolking. Het huidige kabinet steunt het bestaande zorgstelsel. De kans dat dit risico zich manifesteert wordt daarom ingeschat als laag. Door actief het effect van onze zinnige zorg strategie aan te tonen willen wij de kans op het manifesteren van dit risico verder beperken. Risicobereidheid categorieën: Zorgkosten en solvabiliteit: Flexibel/Enig - Ondernemend. Corporate identity en strategie: Flexibel/Enig. VGZ is in 2018 binnen de risicobereidheid gebleven.

Own Risk and Solvency Assessment

Jaarlijks (of bij significante wijzigingen in het risicoprofiel) voeren we bij VGZ een Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) uit. In deze analyse rekenen wij de impact van extreme maar realistische strategische risicoscenario's door om te bepalen of onze solvabiliteit van voldoende niveau is naar de maatstaven van Solvency II. De scenario's zijn afgeleid van de eerdergenoemde strategische risico's en onderstaande financiële risico's.

Op basis van de doorrekening van de ORSA-scenario's is vastgesteld dat we in vrijwel alle voorkomende scenario's in staat zijn te voldoen aan de minimum solvabiliteitsnorm van de toezichhouder (SCR-ratio = 100%) en eigen doel-solvabiliteit. Onder meer door managementacties als het toevoegen van een solvabiliteitssurplus in de premie en agiostorting, kunnen de risico's in de ORSA-scenario's worden gedragen. Door deze managementacties op 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 toezichhouder (SCR-ratio = 100%). De financiële risico's en onzekerheden die van invloed zijn op de betrouwbaarheid van de interne en externe verslaglegging, zijn opgenomen in de **jaarrekening**.

De financiële risico's van VGZ

Financiële risico's	Risico mitigerende maatregelen	Kans & Impact
Solvabiliteitsrisico		
Het solvabiliteitsrisico is het risico dat onze financiële reserves beneden een kritische grens (100%) komen waardoor een financieel herstelplan moet worden uitgevoerd.	VGZ voert zoals hiervoor vermeld tenminste jaarlijks een ORSA uit. Door het vaststellen en sturen op een doelsolvabiliteit wordt het risico op het moeten nemen van aanvullende maatregelen in het kader van een herstelplan verkleind. De doelsolvabiliteit van VGZ is bepaald op 130%, met een bandbreedte van plus en min 10%-punt. De doelsolvabiliteit is bepaald op basis van het Eigen Kapitaal Model (EKM) en de risicobereidheid en is met ingang van 2019 gedifferentieerd naar de onderliggende entiteiten.	De ORSA gaat zoals vermeld uit van extreme maar realistische scenario's (kleine kans). De gehanteerde impact wordt bij onderstaande financiële risico's benoemd. In 2018 is de solvabiliteit van VGZ gelijk gebleven op 141%. Deze solvabiliteit valt binnen de veronderstelde risico's in het kader van de ORSA en geeft daarmee geen aanleiding om een gewijzigd risicoprofiel te veronderstellen. Risicobereidheid categorieën: Het solvabiliteitsrisico is het samenstelsel van de individuele risicocategorieën. Daarmee is de risicobereidheid van het solvabiliteitsrisico ook het samenstelsel van de risicobereidheid op de individuele risicocategorieën. De cumulatie van de individuele risicocategorieën valt binnen de uitgangspunten waarop de doelsolvabiliteit is vastgesteld.
Tegenpartij risico		
Het tegenpartijrisico bestaat voor VGZ uit de liquiditeitspositie bij banken, vorderingen op verzekeringnemers (premie en zorgkosten), openstaande voorschotten en vorderingen bij zorgaanbieders en een klein aantal andere tegenpartijen.	Voor banken: het risico wordt beheerst met beleid op o.a. minimale ratings en maximeren van exposure inclusief een monitoring erop. Voor zorgaanbieders: het risico wordt beheerst door het wettelijk verrekenrecht (het mogen verrekenen van declaraties met uitstaande vorderingen) en beleid op maximale netto exposures (zowel individueel als totaal) en risico afslagen op voorschotten. VGZ monitort het risicoprofiel van zorginstellingen, waarbij naast financieel risico ook rekening wordt gehouden met zorgplicht. Het risicoprofiel wordt betrokken bij besluitvorming en beheer van de vorderingspositie. Voor verzekeringsnemers: het risico wordt beheerst door een adequaat incasso beleid en processen, preventie en schuldhulpprogramma's.	Het tegenpartijrisico op banken wordt als zeer klein ingeschat, maar met een potentieel grote impact. Het risico dat een vordering op een (of een aantal) van de zorginstellingen niet volledig geïnd kan worden is aanwezig. De verwachte impact daarvan is beperkt. Het risico dat premie en zorgkosten vorderingen van verzekeringnemers niet volledig worden geïnd is aanwezig maar de impact is relatief gering. In de ORSA is uitgegaan van een verlies door oninbare vorderingen op zorginstellingen van 10 miljoen euro en van een verlies door afboeking van tegoeden bij banken van 100 miljoen euro. Risicobereidheidcategorieën Zorgverleners: Minimaal/Laag – Voorzichtig/Beperkt. VGZ is in 2018 binnen de risicobereidheid gebleven.

Financiële risico's	Risico mitigerende maatregelen	Kans & Impact
Verzekeringstechnisch risico		
Dit risico betreft de kans op afwijkingen van de inschattingen van inkomsten (verzekeringspremie, vereveningsbijdrage en bijdrage uit eigen risico) en uitgaven (zorgkosten en beheerkosten) uit hoofde van de verzekeringsactiviteiten van VGZ. Het verzekeringstechnisch risico bestaat uit een aantal onderdelen waarvan het premierisico (betreft het eerste verzekeringsjaar na vaststelling van de premie) en het reserverisico (betreft de afwikkeling van zorgkosten) de voornaamste zijn.	In het zorginkoopproces wordt op basis van het zorgbeleid zorg ingekocht en een inschatting van de zorgkosten gemaakt. Hierbij zijn o.a. de historische kosten, de verwachte zorgkostenontwikkeling, de eigen zorginkoopdoelstellingen en de contractvorm bepalend voor de ingeschatte omvang van de zorgkosten en de mate waarin deze beheerst kunnen worden. Ieder kwartaal wordt per jaarlaag en per (groep van) zorgsoort(en) de best estimate zorgkostenprognose bepaald. De vereveningsbijdrage wordt door ZiNL bepaald op basis van een aantal verzekeringskenmerken, die gebaseerd zijn op bijvoorbeeld leeftijd, geslacht en regio en mede gebaseerd zijn op de zorgkosten van de 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. Bij de best estimates worden risicoanalyses gemaakt die, net als de geconstateerde wijzigingen, sturingsinformatie aan de organisatie verschaffen.	Uit analyse van het risicoprofiel volgt een grote kans (frequentie van optreden) op kleine wijzigingen in de prognose van de zorgkosten en de vereveningsbijdrage. Dit is inherent aan de declaratiesnelheid en de frequentie van updates over de vereveningsbijdrage vanuit ZiNL. De onzekerheid over de vereveningsbijdrage kan van jaar tot jaar verschillen en is afhankelijk van de mate van neutraliteit op vereveningskenmerken.. Uit deze analyse volgt daarnaast een kleine kans op grote wijzigingen in de prognoses. Dergelijke grote wijzigingen beïnvloeden de solvabiliteit. In de ORSA wordt bijvoorbeeld uitgegaan van een kleine kans op te laag ingeschatte zorgkosten van 250 miljoen euro en een te hoog ingeschatte vereveningsbijdrage van 100 miljoen euro. In 2018 zijn de zorgkosten op totaalniveau in lijn met de aan het begin van 2018 gemaakte inschattingen, inclusief verzekerdenmutatie, uitgekomen (zie ook de jaarrekening voor een toelichting op dit risico) Voor de afwikkeling van zorgkosten uit eerdere jaren bleek de eind 2017 gemaakte schatting iets te hoog. De schatting van de vereveningsbijdrage voor jaarlaag 2018, inclusief verzekerdenmutatie is vrijwel gelijk gebleven. Over eerdere jaren wordt naar verwachting iets meer bijdrage ontvangen dan waar eind 2017 van uit werd gegaan. Op coöperatieniveau was het resultaat op premierisico daarmee vrijwel nul en op reserverisico positief. Het VGZ resultaat in 2018 is uitgekomen 81 miljoen. Risicobereidheidscategorieën: Zorgkosten, premie en reserves: Flexibel/Enig - Ondernemend. VGZ is in 2018 binnen de risicobereidheid gebleven.
Liquiditeit risico		
Het liquiditeit risico (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. VGZ beschouwt het liquiditeit risico niet als een strategisch risico, doordat we via onze maandelijkse premie-inkomsten en verveningsbijdrage vrijwel altijd over voldoende liquiditeit beschikken.	Om liquiditeitstekorten te voorkomen stellen we elke maand een liquiditeitsprognose op, waarin we op basis van binnengekomen declaraties, historische patronen en ontwikkelingen in de markt zo nauwkeurig mogelijk voorspellen hoeveel liquide middelen we nodig hebben. Er wordt een liquiditeitsbuffer aangehouden om schokken op te kunnen vangen, entiteiten kunnen beperkt onderling geld aan elkaar lenen en daarnaast kan een kredietfaciliteit worden aangesproken of kunnen beleggingen liquide gemaakt worden. De beheersing richt zich ook op het voorkomen van een te hoge omvang van de liquiditeiten om het tegenpartijrisico op banktegoeden zo laag mogelijk te houden.	Uit oogpunt van risicobeheersing en verwacht rendement is een groot deel van ons vermogen belegd. Als we onverwacht extra liquiditeit nodig hebben, bestaat de kans dat we onkosten moeten maken door verkoop van beleggingen of het gebruik maken van een kredietfaciliteit. In 2018 is geen aanvullende sturing op grond van een verwacht tijdelijk liquiditeitstekort nodig geweest. Risicobereidheidscategorieën: Liquiditeiten: Geen/Avers - Minimaal/Laag. VGZ is in 2018 binnen de risicobereidheid gebleven.

Financiële risico's	Risico mitigerende maatregelen	Kans & Impact
Markt risico		
Het marktrisico is het risico dat VGZ verliezen lijdt op beleggingen en verplichtingen als gevolg van veranderingen in bijvoorbeeld rente, kredietwaardigheid, beurs- en valuta-koersen.	Het uitgangspunt van ons beleggingsbeleid is om het vermogen in lijn met de inflatie te laten ontwikkelen om te voorkomen dat de door de inflatie stijgende aan te houden buffer opgebracht moet worden uit premie bijdragen. VGZ is daarom bereid om enig risico op beleggingen te lopen, voor zover nodig om de doelstelling (naar verwachting) te kunnen verwezenlijken. De samenstelling van de beleggingsportefeuille wordt gebaseerd op periodiek uitgevoerde ALM-studies en portefeuille-optimalisaties. In 2018 was een deel van het neerwaarts risico op de aandelenbeleggingen afgedekt door middel van 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 en liquiditeit van de portefeuille.	Beleggen is per saldo niet zonder risico en voor de lange termijn. Er is op korte termijn een aanzienlijke kans op waardedalingen. Op langere termijn is de kans op vermogensverlies beperkt. In de ORSA is uitgegaan van een waardedaling van aandelen van 30%, een stijging van de rente met 2%-punt en stijging van de kredietopslag van bedrijfsobligaties met 30%. Dit komt overeen met een veronderstelde waardedaling van de beleggingen met ongeveer 175 miljoen euro. Risicobereidheidscategorieën: Beleggingen: Flexibel/Enig. VGZ is in 2018 binnen de risicobereidheid gebleven.

Compliance & Integriteit

Bij VGZ werken we op een eerlijke, betrouwbare, transparante en klantgerichte wijze. Daarbij verwachten wij dat iedereen in onze organisatie integer handelt en zich houdt aan beleid, gedragscodes en procedures, plus 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 intranet. Daarnaast hebben leidinggevend, klantcontactmedewerkers en andere medewerkers met gevoelige functies in overeenstemming met de Wft (artikel 3.17b) de eed of belofte omtrent integriteit afgelegd. Verder besteden we regelmatig aandacht aan risicomanagement, integriteit en privacy. In 2018 is een verplichte e-learning integriteit en informatiebeveiliging afgenomen. VGZ beschikt over een integriteitsbeleid. Doel van het integriteitsbeleid is het vastleggen van de kaders met betrekking tot integriteit binnen VGZ. Concreet betekent dit:

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

Het Integriteitsbeleid is daarmee vooral gericht op richting geven aan het gedrag van medewerkers. Het beleid bestaat uit een mix van verschillende elementen die de normen beschrijven voor het gewenste toelaatbare gedrag om het integriteitsbesef van medewerkers te bevorderen. Dit is op onderdelen nader uitgewerkt, te weten:

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

Jaarlijks voert VGZ een systematische 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 rond het integriteitsrisico. Waar nodig zijn aanvullende maatregelen getroffen. In 2018 is vastgesteld dat de risicoscenario's voldoende worden beheerst en dat de risicobereidheid op integriteit niet is overschreden. In het eerste kwartaal van 2019 wordt de volgende SIRA uitgevoerd. Beleidsmaatregelen om het risico op corruptie en omkoping te beheersen zijn uitgewerkt in het Beleid interne beheersing. De beheersing hiervan vindt plaats door medewerkers op de hoogte te brengen van de geldende gedragsregels, afhandelingsprocedures, verantwoordelijkheden en eventuele sancties via arbeidscontracten. De naleving van gedragscodes wordt gemonitord door Risk, Compliance, Juridische en Veiligheidszaken. Incidentafhandeling in deze categorie vindt plaats door de Concern Compliance Officer en de Integrity Officers. In de SIRA van 2018 zijn specifieke risicoscenario's voor corruptie en omkoping geanalyseerd. Daarbij is vastgesteld dat de risicoscenario's op het gebied van corruptie en omkoping worden beheerst.

Incidentmanagement

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

Een belangrijk aspect van incidentmanagement is het in

standhouden van een beheerste bedrijfsvoering, waarin we leren van operationele fouten. Zo kunnen we operationele risico's terugdringen. Om inzicht in deze risico's te krijgen, gebruiken we een Loss Database. In deze database worden de oorzaken van fouten en de financiële impact ervan vastgelegd. Deze informatie gebruiken we als toetsing voor de aangehouden reserves en om procesverbeteringen door te voeren. Op basis van uitgevoerde oorzaak-analyses worden geleerde lessen bepaald en nemen wij preventieve maatregelen om herhaling te voorkomen. Bij de afwikkeling van een incident hoort een actieplan en een deugdelijke analyse van de oorzaak. Hierbij geldt dat we relevante incidenten melden bij onze externe toezichthouders.

In 2018 zijn 78 nieuwe incidenten geregistreerd in de database. Dit betreft het totaal bij Risk, Compliance, Juridische en Veiligheidszaken gemelde operationele verliezen. Het resultaat dat te relateren is aan het operationeel risico, kwam in 2018 uit op 37 miljoen euro (negatief resultaat). In 2017 was dit 18,6 miljoen euro. De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door een geconstateerde fout in onze administratie van contractafspraken met zorgverleners. Verbeteracties zijn geïdentificeerd en zijn onderhanden.

Privacy en bescherming klantgegevens

Als zorgverzekeraar verwerken wij (bijzondere) persoonsgegevens voor het uitvoeren van de Zorgverzekeringswet. Sinds de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht is, constateren we een verhoogd bewustzijn rond privacy in de samenleving. Dat resulteert in een meer verzoeken tot inzage en verwijdering van gegevens, en – in algemene zin – klachten die privacy gerelateerd zijn. Belangrijke privacy gerelateerde trends die we vanuit de eigen bedrijfsvoering waarnemen zijn een toename van het aantal dreigingen op het gebied van cybercrime, snelle technologische ontwikkelingen en het toenemende belang

van bewuste medewerkers. Het belang van bewuste medewerkers ligt in het beschikken over voldoende kennis en in het zo veel mogelijk kunnen inperken van mogelijkheden die tot (onbewuste) schade kunnen leiden.

In 2018 zijn 43 meldingen gedaan die vallen onder de meldplicht datalekken (33 meldingen in 2017). Deze stijging is het gevolg van een toename in het bewustzijn tot melden van medewerkers. De oorzaken van de datalekken 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. Uiteindelijk zijn er in 2018 6 als gegrond beschouwd (2017: 8). Er is geen specifieke reden voor deze afname.

Continu verbeteren

Wij verbeteren onze processen voortdurend met de VGZ werkwijze. Deze werkwijze bevordert de dialoog over de performance en het continu verbeteren van processen. Het risicomanagementproces verbetert ook continu, zodat de interne beheersing steeds sterker verankerd is in onze bedrijfsvoering. Zo is het sturen op risico's van strategisch niveau dynamischer gemaakt en worden deze maandelijks gemonitord door de RvB. We kunnen hierdoor sneller inspelen op interne en externe ontwikkelingen. Een verbetering van onze interne beheersing betreft het in 2018 geïntroduceerde **self-assessment**.

Als zorgverzekeraar bevindt VGZ zich in een gereguleerde omgeving, waarin toezichthouders (ACM, AFM, AP, DNB en NZa) actief toezicht houden, onder meer middels onderzoeken. Bevindingen uit onderzoek worden gestructureerd opgevolgd met actieplannen. Onderzoek van toezichthouders toont ook aan dat wij op onderdelen excelleren. Zo noemde een NZa-onderzoek naar wachttijden in de zorg ons innovatieloket als best practice. Een verbeterpunt in datzelfde onderzoek betreft uitbreiding van het bestaande nazorgtraject door contact te houden met de verzekerde, onder meer om te toetsen of de verzekerde succesvol is bemiddeld. Daar waar we zelf verbeterpunten zien, ondernemen we actie. Hierdoor kan het zijn dat bij het constateren van verbeterpunten door een toezichthouder de noodzakelijke acties al lopen.

Vooruitblik

Naast de risico's die scherp te definiëren zijn voor wat betreft kans en/of impact, zien we ook een aantal technologie ontwikkelingen en risico's op de middel(lange) termijn die nog niet goed in omvang te duiden zijn. Deze risico's kunnen ook kansen zijn voor VGZ. Ook in 2018 volgden we het risico op achterlopen op ontwikkelingen in nieuwe bedrijfsmodellen als gevolg van Fintech nauwlettend. De financiële dienstverlening verandert snel. Technische ontwikkeling is onlosmakelijk verbonden aan onze bedrijfsvoering. We zien technologische ontwikkeling als een grote kans om onze producten meer kostenefficiënt te maken, verder te verbeteren en dichterbij onze klant te brengen.

Nieuwe concepten die gebruik maken van gezondheidsapps, robots, eHealth ontstaan. Dat verandert ook de manier waarop we ons werk uitvoeren. Zo is in 2018 robotica gebruikt om een betere klantbeleving mogelijk te maken tegen lagere kosten. Daarnaast is een blockchain-proef uitgevoerd voor het declareren van de kraamzorguren. Het gaat om een toepassing waarin alle gebruikers samen de administratie beheren, de cliënt de regie heeft en bepaalt wie er toegang heeft tot gegevens.

Coöperatie VGZ UA Jaarstukken 2017

Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening 2018

- 1 Geconsolideerde balans per 31 december 2018
- 2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2018
- 3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018
- 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 2018
- 7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2018
- 8 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018

Enkelvoudige jaarrekening

- 1 Enkelvoudige balans per 31 december 2018
- 2 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018
- 3 Algemene grondslagen voor de opstelling van de enkelvoudige jaarrekening
- 4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2018
- 5 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018

Overige gegevens

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

Geconsolideerde jaarrekening 2018

1 Geconsolideerde balans per 31 december 2018

(x € 1.000)

(voor resultaatbestemming)

ACTIVA		31 december 2018	31 december 2017
Immateriële vaste activa	(1)	2.079	2.756
Beleggingen			
Terreinen en gebouwen	(2)	37.741	57.209
Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen	(3)	419	391
Overige financiële beleggingen	(4)	2.991.140	2.618.719
		3.029.300	2.676.319
Vorderingen			
Uit directe verzekering op:			
Verzekeringnemers	(5)	317.514	313.515
Tussenpersonen		23.677	54.434
Vorderingen op Zorginstituut Nederland		1.786.923	1.884.639
Overige vorderingen	(6)	1.020.399	1.069.706
		3.148.513	3.322.294
Overige activa			
Materiële vaste activa	(7)	12.420	15.354
Liquide middelen	(8)	554.667	840.598
		567.087	855.952
Overlopende activa			
Lopende rente		17.224	15.269
Overige overlopende activa		18.410	35.346
		35.634	50.615
Afgeleide financiële instrumenten	(9)	4.212	10.048
		6.786.825	6.917.984

PASSIVA		31 december 2018	31 december 2017
Groepsvermogen	(10)		
Agio		369.025	363.622
Wettelijke en statutaire reserves		17.899	17.308
Overige reserves		1.984.148	2.091.482
Onverdeeld resultaat		80.560	(106.743)
		2.451.632	2.365.669
Achtergestelde schulden	(11)	81.000	81.000
Technische voorzieningen	(12)		
Technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's		572.108	571.322
Technische voorziening voor te betalen schaden		2.884.505	3.118.766
		3.456.613	3.690.088
Voorzieningen			
Voor pensioenen	(13)	4.013	4.983
Overige voorzieningen	(14)	29.493	33.879
		33.506	38.862
Langlopende schulden	(15)	143.507	142.275
Kortlopende schulden			
Schulden uit directe verzekering		491.614	461.654
Schulden aan Zorginstituut Nederland		73.715	79.092
Overige schulden	(16)	24.075	34.551
		589.404	575.294
Overlopende passiva		29.051	23.722
Afgeleide financiële instrumenten	(17)	2.112	1.074
		<u>6.786.825</u>	<u>6.917.984</u>

2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2018

(x € 1.000)

		2018	2017
TECHNISCHE REKENING	(18)		
VERZEKERINGSBEDRIJF			
Verdiende premies eigen rekening			
Brutopremies		5.070.332	5.221.190
Bijdragen Zorginstituut Nederland		5.958.663	5.425.038
Uitgaande herverzekeringspremies	(19)	1.685	(7.522)
		11.030.680	10.638.706
Wijziging technische voorzieningen niet-verdiende premies en lopende risico's			
Bruto		(787)	264.482
		11.029.893	10.903.188
Toegerekende opbrengst uit beleggingen		(19.496)	16.649
Overige technische baten eigen rekening		10.945	10.202
		11.021.342	10.930.039
Schaden eigen rekening	(20)		
Bruto		(10.813.711)	(10.489.764)
Aandeel herverzekeraars		(4.014)	8.123
		(10.817.725)	(10.481.641)
Wijziging voorziening voor te betalen schaden	(21)		
Bruto		258.731	(179.283)
		(10.558.994)	(10.660.924)
		462.348	269.115
Bedrijfskosten			
Acquisitiekosten	(22)	(89.957)	(102.656)
Beheers- en personeelskosten; afschrijvingen	(23)		
bedrijfsmiddelen		(255.344)	(266.452)
		(345.301)	(369.108)
Overige technische lasten eigen rekening		(28.290)	(18.027)
Resultaat technische rekening			
verzekeringsbedrijf		88.757	(118.020)

NIET-TECHNISCHE REKENING

	2018	2017
Resultaat technische rekening verzekeringsbedrijf	88.757	(118.020)
Opbrengsten uit beleggingen (24)	59.940	59.648
Niet-gerealiseerde winst op beleggingen	-	10.618
Beleggingslasten (25)	(49.005)	(42.364)
Niet-gerealiseerd verlies op beleggingen	(38.620)	-
Toegerekende opbrengst uit beleggingen naar technische rekening	19.496	(16.649)
Andere baten	7	24
Andere lasten	(15)	-
Resultaat	80.560	(106.743)

3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018

(x € 1.000)

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat na belastingen	80.560	(106.743)
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Mutatie technische voorzieningen	(233.474)	(26.547)
Mutatie voorzieningen	(5.356)	(32.135)
Afschrijvingen en waardeverminderingen immateriële vaste activa	1.276	1.293
Afschrijvingen en waardeverminderingen materiële vaste activa	3.496	4.259
Niet-gerealiseerde resultaten op beleggingen en afgeleide financiële instrumenten	42.179	(8.220)
<i>Veranderingen in werkkapitaal:</i>		
Mutatie schulden aan Zorginstituut Nederland	(5.377)	25
Mutatie kortlopende schulden en overlopende passiva	24.805	20.325
Mutatie vorderingen op Zorginstituut Nederland	97.716	64.402
Mutatie vorderingen en overige overlopende activa	105.161	47.135
	222.305	131.887
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	110.986	(36.206)
Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten		
<i>Investerings- en aankopen</i>		
Beleggingen in vastrentende waarden	(1.506.640)	(1.870.272)
Beleggingen in aandelen, andere financiële beleggingen en afgeleide instrumenten	(25.046)	(72.013)
Immateriële en materiële vaste activa	(1.625)	(1.919)
	(1.533.311)	(1.944.204)
<i>Desinvesteringen, aflossingen en verkopen</i>		
Beleggingen in terreinen en gebouwen	20.528	-
Beleggingen in vastrentende waarden	1.101.690	1.897.453
Beleggingen in aandelen, andere financiële beleggingen en afgeleide instrumenten	21.194	7.238
Immateriële en materiële vaste activa	465	9
	1.143.877	1.904.700
Totaal kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten	(389.434)	(39.504)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	(7.483)	(11.083)
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	(7.483)	(11.083)
Totaal kasstroom	(285.931)	(86.793)
Mutatie liquide middelen	(285.931)	(86.793)

4 Overzicht geconsolideerd totaalresultaat

(x € 1.000)

	2018	2017
Geconsolideerd resultaat na belasting	80.560	(106.743)
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen	-	-
Geconsolideerd totaalresultaat	<u>80.560</u>	<u>(106.743)</u>

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

Algemeen

Vestigingsadres

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

Activiteiten

Het doel van de onderneming zoals opgenomen in artikel 3 van de statuten luidt: "Het beheer, het bestuur en de financiering van de met haar Verbonden Bedrijven, alsmede het verlenen van diensten aan andere bedrijven waarmee de Coöperatie en/of de Verbonden Bedrijven samenwerken. De Coöperatie neemt bij het besturen van met haar Verbonden Bedrijven mede het belang van deze bedrijven alsmede dat van de andere bedrijven als hiervoor bedoeld in acht. De Coöperatie heeft voorts ten doel: in stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien, door het behartigen van hun belangen met betrekking tot zorgverzekeringen, uitvoering van wet- en regelgeving op het gebied van zorgaanpakken, 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 Univé Zorg, Arnhem (100%)
- VGZ Organisatie BV, Arnhem (100%)
- Holding VGZ BV, Arnhem (100%)
- VGZ Vastgoed BV, Arnhem (indirect 100%)
- VGZ Zorgkantoor BV, Arnhem (indirect 100%)
- VGZ Curare BV (indirect 100%), opgericht per 29 oktober 2018, geen activiteiten in 2018
- Insurance Asset Management BV, Arnhem (indirect 100%), geen activiteiten in 2018, geliquideerd op 13 december 2018
- Stichting VIT Gezondheidszorg, Arnhem (geen deelneming, wel beslissende zeggenschap)
- Stichting Juridisch Eigendom FGR VGZ, Arnhem (geen deelneming, wel beslissende zeggenschap)

Verbonden partijen

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

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

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.

Rubriceringswijziging

Met ingang van 2018 worden de opbrengsten van bij verzekeringnemers in rekening gebrachte incassokosten en de opbrengsten van uitvoeringscontracten verantwoord onder de Overige technische baten. Voorheen werden deze gesaldeerd met de beheerskosten. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid zijn ook de vergelijkende cijfers van het vorig boekjaar aangepast. De impact hiervan bedraagt € 9.899 (2017 € 10.202). Dit heeft geen consequenties voor het eigen vermogen en het resultaat van het voorgaande boekjaar.

Risico's en onzekerheden

Het zorgverzekeringsstelsel

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

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

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

MSZ

In de afgelopen jaren is meer informatie beschikbaar gekomen over de schadelast van de ziekenhuizen, waardoor de omvang van de schadelast nauwkeuriger kan worden ingeschat. Voor de schadejaren 2017, 2018 en 2019 blijft dit nog onzeker, onder andere vanwege de prestaties op nacalculatiebasis. Dit is inherent aan de aard van de bedrijfsvoering. Zorgverzekeraars hebben hun afspraken met ziekenhuizen op basis van het tekenjaar veelal gefixeerd door middel van plafondcontracten en aanneemsommen en hebben daarmee hun risico's in belangrijke mate ingeperkt.

Op dit moment loopt het traject van zelfonderzoeken bij de ziekenhuizen over de periode 2016/2017. Op basis van de uitkomsten van de zelfonderzoeken over oude jaren is de verwachting dat de resultaatseffecten beperkt zijn. De uitkomsten worden veelal verrekend in de plafondafspraken.

GGZ

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

Op dit moment loopt het traject van het zelfonderzoek 2016 bij de deelnemende GGZ-instellingen. Het onderzoek wordt in het voorjaar 2019 afgerond. Op basis van de uitkomsten van het voorgaande zelfonderzoek is de verwachting dat de resultaatseffecten beperkt zijn. De uitkomsten worden veelal verrekend in de plafondafspraken.

Op 21 december 2017 heeft het College van Beroep voor het bedrijfsleven (Cbb) uitspraak gedaan inzake de tarieven GGZ 2014 - 2017. Het Cbb heeft geoordeeld dat het aanvullende kostprijsonderzoek van de NZa nog steeds van onvoldoende kwaliteit is om als basis te dienen voor de tarieven. Het Cbb heeft de tarieven vernietigd. De NZa heeft thans nog geen formeel standpunt ingenomen naar aanleiding van de uitspraak van het Cbb. De zorgverzekeraars verwachten dat het risico op financiële consequenties beperkt is.

V&V

Per 1 januari 2015 is de wijkverpleging ondergebracht bij de Zorgverzekeringswet. Zorgverzekeraars hebben over de periode 2015 t/m 2018 onvoldoende zicht op de indicatie/dossiers (feitelijke levering). Er bestaat onzekerheid over de verwachte uitkomsten van de materiële controles.

De interne accountantsdienst van de SVB heeft een niet goedkeurende accountantsverklaring over de rechtmatigheid van de PGB schadelasten over 2015, 2016 en 2017 verstrekt. Op grond van de tussentijdse resultaten tot en met september 2018 verwacht de SVB over 2018 wederom geen goedkeurende controleverklaring te overleggen. ZN is de gesprekken met VWS en NZa over het verkrijgen van een VWS coulanbrief voor 2018 gestart. In de afgelopen jaren heeft VWS steeds een coulanbrief verstrekt, waardoor de kosten ten laste van de WLZ mogen worden gebracht. Hierdoor worden de risico's voor de WLZ-uitvoerders beperkt.

Onzekerheden door de werking van het risicovereveningssysteem

De werking van het risicovereveningssysteem brengt met zich mee dat het circa vier jaren duurt voordat tot een definitieve afrekening met de individuele zorgverzekeraars overgegaan kan worden. Dat betekent een cumulatieve van onzekerheden in die periode. Per 31 december 2018 zijn de resultaten voor de tweede voorlopige vaststelling 2015 beschikbaar. De definitieve vaststelling 2015 volgt naar verwachting uiterlijk 1 april 2019. Hierdoor heeft de zorgverzekeraar inzicht in de uitkomsten van de risicoverevening onder de Zorgverzekeringswet tot en met 2015 en daarmee tevens een beter beeld voor de jaren na 2015. 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 2018 en de hoogte van de technische voorzieningen voor de basisverzekering per eind 2018. De verwerking hiervan vindt in beginsel plaats als Schade 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 2018 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 2018 uit de volgende componenten:

a. Flankerend beleid macrokosten

Het flankerend beleid houdt in dat, nadat een verzekerdenacalculatie 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 verzekerdenacalculatie 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 2015

Voor het tekenjaar 2015 is per 31 december 2018 nog geen definitieve vaststelling door het Zorginstituut Nederland opgesteld. Er is een tweede voorlopige vaststelling ontvangen, de definitieve vaststelling wordt uiterlijk 1 april 2019 verwacht. De impact hiervan wordt als niet materieel ingeschat.

Risico's met betrekking tot de afwikkeling van het tekenjaar 2016 tot en met 2018

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 2016, 2017 en 2018 voor verzekerden uitgevoerde verrichtingen, de zogenaamde inkoopplafonds. Voor langdurige GGZ is sprake van inkoopplafonds vanaf 2016.

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

Voor de tekenjaren 2016 en 2017 zijn verrichtingen nagenoeg volledig gedeclareerd. Met eventuele overschrijdingen ten opzichte van de inkoopplafonds is rekening gehouden bij de bepaling van de Technische voorziening voor te betalen schaden, de schaden eigen rekening en de inschatting van de effecten van de ex-post vereveningsmechanismen. Voor overschrijdingen op de inkoopplafonds zijn vorderingen op de ziekenhuisinstellingen opgenomen.

Coöperatie VGZ hanteert inkoopplafonds per zorginstelling voor de zorgverzekeraars gezamenlijk. Afwijkingen op deze plafonds worden ook voor de zorgverzekeraars gezamenlijk verrekend met de zorginstelling.

Voor de jaren 2016 en 2017 is nog geen tweede voorlopige vaststelling ontvangen en voor 2018 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 2015 gebaseerd op de (voorlopige) vaststelling. Voor tekenjaar 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 2018.

Risico's met betrekking tot het tekenjaar 2019

Op grond van een voorschrift in de Zorgverzekeringswet heeft Coöperatie VGZ UA de premies voor het tekenjaar 2019 al rond half november 2018 bekendgemaakt. Omdat dit vóór de balansdatum van de jaarrekening 2018 ligt en de premie voor 2019 niet tussentijds kan worden gewijzigd, is er een prognose opgesteld van het verzekeringstechnische resultaat voor het tekenjaar 2019. Indien uit deze prognose een verlies blijkt, dan is hiervoor ten laste van het resultaat 2018 een voorziening gevormd in de balans 2018. Hierbij wordt de basisverzekering enerzijds en de groep aanvullende verzekeringen anderzijds afzonderlijk beoordeeld. Het risico bestaat dat de prognoses onjuist en/of onvolledig zijn. De schadelast met betrekking tot de zorgverzekeringswet en de vereveningsbijdrage over 2019 bevatten dezelfde soort schattingen (met bijbehorende risico's en risicomitigerende mechanismen) zoals hiervoor beschreven. De schattingsonzekerheden voor 2019 zijn inherent groter, omdat er nog geen informatie beschikbaar is over declaraties in 2019 en er nog geen zicht is op de uitwerking van de verzekerdenmutaties per 1 januari 2019 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 risico-profiel van zorginstellingen, daarbij wordt naast financieel risico bijvoorbeeld ook rekening gehouden met zorgplicht. Het risico-profiel wordt betrokken bij besluitvorming en beheer van de vorderingspositie. Het risico dat een vordering op een (of een aantal) van de zorginstellingen niet volledig geïnd kan worden is aanwezig. De verwachte impact daarvan is beperkt.

Het tegenpartijrisico op banken wordt als zeer klein ingeschat, maar met een potentieel grote impact.

Liquiditeitsrisico

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

Marktrisico

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

Financieel effect afwikkeling oude jaren

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

In het resultaat over 2018 is een positief resultaat van € 61,8 miljoen (2017: € 173,7 miljoen negatief) begrepen uit hoofde van de bijstelling van ramingen met betrekking tot nog af te wikkelen oude jaren en het financiële effect van definitief afgerekende oude jaren.

Saldering

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

Omrekening van vreemde valuta

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

Fusies en overnames

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Algemeen

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

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

Immateriële vaste activa

Een immaterieel vast actief wordt in de balans opgenomen als:

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

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

Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom

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

Beleggingen

Terreinen en gebouwen

Bij eerste opname worden de beleggingen in terreinen en gebouwen verantwoord tegen de aankooprijks 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 dat het geval is, dan wordt de deelneming gewaardeerd tegen de reële waarde. Indien de waarde van een niet geconsolideerde deelneming die op nettovermogenswaarde wordt gewaardeerd nihil is geworden, wordt deze methode niet langer toegepast en blijft de deelneming bij ongewijzigde omstandigheden op nihil gewaardeerd. Hierbij worden andere langlopende belangen in de deelneming die feitelijk worden aangemerkt als een onderdeel van de netto-investering, ook meegenomen. Indien en voor zover geheel of ten dele voor de schulden van de deelneming wordt ingestaan respectievelijk een feitelijke verplichting bestaat de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening opgenomen.

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

Overige financiële beleggingen

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

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

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

Financiële beleggingen worden niet langer opgenomen indien het recht op de ontvangst van kasstromen uit de financiële activa is vervallen of indien Coöperatie VGZ UA nagenoeg alle risico's en voordelen van de rechtebbende 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 de vorderingen op GGZ-instellingen en ziekenhuizen opgenomen waaraan permanente voorschotten zijn verstrekt ter financiering van het onderhandenwerk van de zorginstellingen. Dit is het gevolg van de DBC/ DOT-systematiek, waarbij pas na afronding van de behandelperiode gedeclareerd kan worden. Daarnaast zijn hier de vorderingen op zorginstellingen als gevolg van overschrijdingen op de inkoopplafonds opgenomen.

Termijnbetalingen aan ziekenhuizen voor verrichte, maar financieel nog niet afgewikkelde behandelingen zijn in mindering gebracht op de Technische voorziening voor te betalen schade.

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

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

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

Eigen vermogen

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve is niet hoger dan het verschil tussen de boekwaarde op basis van de initiële verkrijgings- of vervaardigingsprijs, derhalve zonder rekening te houden met afschrijvingen en waardeverminderingen, en de boekwaarde op basis van de bij de waardering gehanteerde reële waarde van de activa waarop de herwaarderingsreserve betrekking heeft. Deze reserve wordt verminderd met het uit hoofde van een bepaald actief in de reserve opgenomen bedrag als het desbetreffende actief wordt vervreemd. Een waardevermindering van een activum, gewaardeerd tegen actuele waarde, wordt ten laste van de herwaarderingsreserve gebracht voor zover dit activum hieraan voorafgaande ten gunste van de herwaarderingsreserve is opgewaardeerd. Voor zover van toepassing wordt de herwaarderingsreserve verminderd met de latente belastingverplichting met betrekking tot de 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 het boekjaar en voorgaande jaren. Een belangrijk deel van de voorziening heeft betrekking op DBC/DOT-declaraties van ziekenhuizen en GGZ instellingen. De DOT-systematiek brengt met zich mee dat laat inzicht 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 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.

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 is vanaf 1998 in 20 jaar afgebouwd en is ultimo 2018 nihil. 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 de 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 Zwv 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 hield in dat schaden per verzekerde boven een bepaald normbedrag in een landelijke pool tussen de zorgverzekeraars worden verevend. De HKC-regeling is inmiddels beëindigd en in 2018 finaal afgewikkeld.

Schaden eigen rekening

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

Als gevolg van de DBC-systematiek is de hoogte van de post medische zorg in ziekenhuizen en GGZ-instellingen met onzekerheid omgeven. 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 contractuele bepalingen en het risicovereveningssysteem.

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

Toerekening beleggingsopbrengsten

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 (van 2012 t/m de liquidatie in 2018), VGZ Zorgkantoor BV en VGZ Curare BV.

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

De zorgverzekeraars en VGZ Organisatie BV zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting.

Grondslagen voor de opstelling van het geconsolideerd kasstroomoverzicht

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

6 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2018

(x € 1.000)

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

	Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	Totaal 2018	Totaal 2017
Aanschafwaarde per 1 januari	10.653	10.653	11.611
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen per 1 januari	(7.897)	(7.897)	(7.769)
Boekwaarde per 1 januari	2.756	2.756	3.842
Investeringen	598	598	207
Afschrijvingen	(1.275)	(1.275)	(1.293)
Boekwaarde per 31 december	2.079	2.079	2.756
Aanschafwaarde per 31 december	8.687	8.687	10.653
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december	(6.608)	(6.608)	(7.897)
Boekwaarde per 31 december	2.079	2.079	2.756

De onder concessies, vergunningen en intellectuele eigendom geactiveerde immateriële vaste activa betreffen software. Ultimo 2018 is er geen sprake in ontwikkeling (2017: € 145).

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:
Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom: 14,3 -33,3%

2. Terreinen en gebouwen

	Terreinen en gebouwen in eigen gebruik	Overige terreinen en gebouwen	Totaal 2018	Totaal 2017
Boekwaarde per 1 januari	31.549	25.660	57.209	56.165
Verkopen	-	(20.320)	(20.320)	-
Desinvesteringen	(209)	-	(209)	-
Herwaardering	1.081	(20)	1.061	1.044
Boekwaarde per 31 december	32.421	5.320	37.741	57.209
Aanschafwaarde per 31 december	56.853	18.056	74.909	115.706
Som der herwaarderingsen	(24.432)	(12.736)	(37.168)	(58.497)

Alle objecten zijn in 2018 getaxeerd door onafhankelijke ter zake deskundige taxateurs. De herwaarderingsen komen uit op een totaal bedrag van € 1.061 positief (2017: € 1.044 positief).

De taxatiewaarden zijn schattingen van de marktwaarde gebaseerd op de huurwaardekapitalisatiemethode ondersteund door de discounted-cashflow-methode. Bij de huurwaardekapitalisatiemethode wordt de waarde van de onroerende zaak bepaald door kapitalisatie van de marktconforme huurwaarde op basis van een marktconforme rendementseis. De huurwaarde wordt bepaald door vergelijking van aanbod en/of gerealiseerde transacties met soortgelijke objecten en stoelt op beoordeling van de markt, de locatie en de kwaliteit van de onroerende zaak zelf. De rendementseis is gebaseerd op de marktrente en houdt rekening met de specifieke risico's van het object.

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

Het totale bedrag aan huurinkomsten dat is verantwoord in de winst- en verliesrekening bedraagt € 7.549 (2017: € 8.873). In 2018 hebben alle objecten huurinkomsten gegenereerd (2017: idem).

3. Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen

	Andere deel- nemingen	Totaal 2018	Totaal 2017
Boekwaarde per 1 januari	391	391	454
Aandeel resultaat ondernemingen waarin wordt deelgenomen	128	128	37
Dividenduitkeringen	(100)	(100)	(100)
Boekwaarde per 31 december	419	419	391

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

	Vestigingsplaats	Belang %
Vecozo BV	Tilburg	12,50

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

4. Overige financiële beleggingen

Beleggingen geëvalueerd naar soort

	Reële waarde met waarde- mutaties in het resultaat	Leningen en vorderingen	Totaal 2018	Totaal 2017
Aandelen deelnemingsbewijzen en andere niet- vastrentende waardepapieren	304.872	-	304.872	328.312
Obligaties en andere vastrentende waardepapieren	2.435.671	-	2.435.671	2.259.586
Vorderingen uit hypothecaire leningen (particulieren)	-	597	597	821
Deposito's bij kredietinstellingen	-	250.000	250.000	30.000
Boekwaarde per 31 december	2.740.543	250.597	2.991.140	2.618.719

Beleggingen geëvalueerd als 'reële waarde met waardemutaties in het resultaat'

	Aandelen, deelnemings- bewijzen en andere niet- vastrentende waarde- papieren	Obligaties en andere vastrentende waarde- papieren	Totaal 2018	Totaal 2017
Boekwaarde per 1 januari	328.312	2.259.586	2.587.898	2.548.952
Aankopen	25.047	1.056.640	1.081.686	1.562.285
Verkoop	(21.194)	(871.467)	(892.661)	(1.512.073)
Herwaarderings	(27.293)	(9.088)	(36.381)	(11.266)
Boekwaarde per 31 december	304.872	2.435.671	2.740.543	2.587.898
Cumulatieve herwaarderings per 31 december	16.116	(23.727)	(7.611)	28.768

Per 31 december 2018 zijn er geen effecten uitgeleend (2017 idem).

Ultimo 2018 zijn nagenoeg alle beleggingen die zijn geëvalueerd als 'reële waarde met waardemutaties in het resultaat' geëvalueerd op basis van gepubliceerde noteringen in een actieve markt. Ultimo 2017 is dit ook het geval.

Het belang in het Health Innovation Fund II heeft geen beursnotering. De reële waarde van het belang in het Health Innovation Fund II bedraagt ultimo 2018 € 1.464 (2017 € 1.265).

Beleggingen geëvalueerd als 'leningen en vorderingen'

	Vorderingen uit hypothecaire leningen	Deposito's bij krediet- instellingen	Totaal 2018	Totaal 2017
Boekwaarde per 1 januari	821	30.000	30.821	43.439
Verstrekkings	-	450.000	450.000	380.000
Aflossings	(224)	(230.000)	(230.224)	(392.618)
Boekwaarde per 31 december	597	250.000	250.597	30.821

De hypothecaire leningen betreffen leningen met woonhuizen als onderpand.

Risico's in de beleggingsportefeuille

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

Rente- en kasstroomrisico

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

De duration van de rentedragende beleggingen binnen de returnportefeuille bedraagt per 31 december 2018: 3,7 (2017: 3,5). Bij een stijging van de markrente met 1% daalt het eigen vermogen en resultaat met € 66,4 miljoen (2017: € 62,7 miljoen). Een daling van 1% leidt tot een stijging van het eigen vermogen en resultaat met € 66,4 miljoen (2017: € 62,7 miljoen).

De rentedragende 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 & Poors, Moody's en Fitch).

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

Kredietrating vastrentende waarden	Return- portefeuille	Matching- portefeuille
AAA	49,3%	11,4%
AA+	2,6%	3,5%
AA	6,2%	13,4%
AA-	8,6%	28,0%
A+	4,6%	15,0%
A	7,3%	14,4%
A-	4,8%	14,3%
BBB+	7,0%	-
BBB	7,3%	-
BBB-	2,3%	-

Aandelenrisico

Aandelenrisico is de gevoeligheid van de waarde van de aandelen bij bepaalde veranderingen in het niveau van de marktprijzen van aandelen. Er wordt gestreefd naar een optimale verhouding tussen rendement en risico. Door een actief beleggingsbeleid te voeren, beoogt Coöperatie VGZ UA over een langere periode een resultaat te behalen dat hoger is dan het resultaat van de betreffende benchmark. De aandelenportefeuille kent per 31 december 2018 een omvang van € 304,9 miljoen (2017: € 332,2 miljoen). Bij een daling van de aandelenmarkt met 1% daalt de waarde van de portefeuille met € 3,0 miljoen (2017: € 3,3 miljoen).

Concentratierisico

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

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

Verdeling obligaties overheid en bedrijfsleven	Return- portefeuille	Matching- portefeuille
Overheidsobligaties	56,5%	11,0%
Bedrijfsobligaties	43,5%	89,0%

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

Vastgoedrisico

Vastgoedrisico is de gevoeligheid van de waarde van het vastgoed in bezit van Coöperatie VGZ UA voor veranderingen in het niveau van de marktprijzen van vastgoed. Een daling van de waarde van het vastgoed met 10% leidt tot een negatief effect op het eigen vermogen van Coöperatie VGZ UA van € 3,8 miljoen (2017: € 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 verhandelbaarheidsrisico voor de beleggingen in vastrentende waarden is beperkt doordat de beleggingen een relatief korte looptijd hebben. Deze markt kenmerkt zich door een goede verhandelbaarheid. Voor wat betreft de beleggingen in aandelen geldt, gezien de beleggingsrestricties met de daarbij geformuleerde benchmark, dat Coöperatie VGZ UA voor het overgrote deel belegt in de grootste beursgenoteerde bedrijven – zogenaamde large caps – waarvan de liquiditeit, de verhandelbaarheid, hoog is. Onder reguliere marktomstandigheden is de gehele beleggingsportefeuille vrij te verhandelen.

5. Vorderingen uit directe verzekering op verzekeringnemers

Op de vorderingen op verzekeringnemers is een voorziening in verband met verwachte oninbaarheid in mindering gebracht. De voorziening bedraagt het verschil tussen het nominale bedrag van de vorderingen en een schatting van bedragen die uiteindelijk zullen worden ontvangen. De schatting is gebaseerd op historische betaalpatronen. De afwaardering die in 2018 ten laste van het resultaat is gebracht bedraagt € 14,4 miljoen (2017: € 4,5 miljoen ten laste van het resultaat).

6. Overige vorderingen

	31-12-2018	31-12-2017
Vorderingen op zorgverleners	871.657	950.012
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	1.466	0
Andere vorderingen	147.276	119.694
	<u>1.020.399</u>	<u>1.069.706</u>

De Vorderingen op zorgverleners hebben een resterende looptijd van korter dan één jaar (2017: idem).

Onder de andere vorderingen is een vordering op Stichting IZZ opgenomen met een omvang van € 81,0 miljoen (2017: € 66,9) met een resterende looptijd van 5 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 2018 hebben een resterende looptijd van korter dan één jaar (2017: idem).

7. Materiële vaste activa

	2018	2017
<i>Andere vaste bedrijfsmiddelen</i>		
Aanschafwaarde per 1 januari	37.074	37.196
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen per 1 januari	(21.720)	(19.286)
Boekwaarde per 1 januari	<u>15.354</u>	<u>17.910</u>
Investeringen	1.026	1.712
Desinvesteringen	(465)	(9)
Afschrijvingen	(3.495)	(4.259)
Boekwaarde per 31 december	<u>12.420</u>	<u>15.354</u>
Aanschafwaarde per 31 december	33.290	37.074
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december	(20.870)	(21.720)
Boekwaarde per 31 december	<u>12.420</u>	<u>15.354</u>

Onder de materiële vaste activa per 31 december 2018 zijn geen activa in ontwikkeling verantwoord (2017: idem).

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

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

8. Liquide middelen

Een bedrag van € 5,6 miljoen (2017: € 6,8 miljoen) staat niet ter vrije beschikking in verband met afgegeven bankgaranties.

9. Afgeleide financiële instrumenten

	31-12-2018	31-12-2017
Valuta-instrumenten	4.212	7.446
Aandeleninstrumenten	0	2.602
	<u>4.212</u>	<u>10.048</u>

De financiële instrumenten betreffen rente- en valuta-instrumenten.

De rente-instrumenten betreffen swaps, deze worden dagelijks afgerekend en hebben per balansdatum een waarde van nihil (2017: 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 2018: € 591,8 miljoen (2017: € 522,9 miljoen).

De reële waarde van de valuta-instrumenten wordt per 31 december 2018 afgedekt door een per saldo gestort onderpand voor een bedrag van € 2,1 miljoen (2017: € 4,3 miljoen).

PASSIVA

10. Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

	Agio	Wettelijke en statutaire reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal 2018
Stand per 1 januari	363.622	17.308	2.091.482	(106.743)	2.365.669
Herwaardering verplichting NFU	5.403	-	-	-	5.403
Resultaatverdeling vorig boekjaar	-	-	(106.743)	106.743	-
Resultaat boekjaar	-	-	-	80.560	80.560
Mutatie wettelijke reserve	-	591	(591)	-	-
Stand per 31 december	369.025	17.899	1.984.148	80.560	2.451.632

	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	-	-	-	8.605
Resultaatverdeling vorig boekjaar	-	-	(76.023)	76.023	-
Resultaat boekjaar	-	-	-	(106.743)	(106.743)
Mutatie wettelijke reserve	-	(157)	157	-	-
Stand per 31 december	363.622	17.308	2.091.482	(106.743)	2.365.669

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 2018 bedraagt de hoogte van de reserve Wlz € 7.244 (2017: € 6.740), van de reserve Herstructurerings Ziektekostenverzekering € 10.277 (2017: € 10.218) en van de wettelijke reserve deelnemingen € 378 (2017: € 350).

Solvabiliteit

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

De doelsolvabiliteit voor 2019 van Coöperatie VGZ UA bedraagt 130% van de wettelijk vereiste solvabiliteit. Wanneer de werkelijke solvabiliteitsratio 10 procentpunt lager of hoger dan de doelsolvabiliteit dreigt te komen, treedt het kapitaalbeleid in werking om de solvabiliteitspositie weer binnen de grenzen van de doelsolvabiliteit te brengen.

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

De vereiste solvabiliteit van Coöperatie VGZ UA op basis van Solvency II (de 'Solvency Capital Requirement', SCR) bedraagt per ultimo 2018 € 1.753 miljoen (2017: € 1.674 miljoen). De aanwezige solvabiliteit bedraagt € 2.481 miljoen (2017: € 2.362 miljoen), zodat de solvabiliteitsratio uitkomt op 141% (2017:141%).

Overige reserves

Tot en met 2017 was de regelgeving met betrekking tot de Reserve Ziekenfondswet van toepassing op Coöperatie VGZ UA. Deze bedroeg ultimo 2017 € 481.367. De Reserve Ziekenfondswet is ontstaan bij de invoering van de Zorgverzekeringswet per 1 januari 2006 waarbij is bepaald dat de (voormalige) ziekenfondsen de reserves die zij tot die tijd hadden opgebouwd mochten houden onder voorwaarde dat in de statuten een bepaling zou worden opgenomen dat de zorgverzekeraar geen winstoogmerk heeft. Deze verplichting gold tot 1 januari 2018. Coöperatie VGZ UA heeft deze bepaling in haar statuten gehandhaafd. Met ingang van 1 januari 2018 is de bevestiging op de Reserve Ziekenfondswet verlopen. In de Tweede Kamer is in 2017 een initiatiefwetsvoorstel Winstuitkering goedgekeurd, waar de Eerste Kamer echter niet mee heeft ingestemd. De initiatiefnemers hebben gewerkt aan een novelle op het wetsvoorstel om alsnog met terugwerkende kracht de voormalige Reserve Ziekenfondswet onder het winstuitkeringsverbod te brengen. Deze novelle behelst daarnaast een uitkeringsverbod van de winst die na 1 januari 2006 met de basisverzekeringen is behaald. Uitkering van winst aan andere zorgverzekeraars binnen dezelfde groep ter versterking van de solvabiliteit van die andere verzekeraar blijft wel toegestaan. De novelle is nog niet goedgekeurd door de Tweede en Eerste Kamer.

Onverdeeld resultaat

Het bestuur stelt aan de algemene vergadering voor om de winst over 2018 ad € 80.560 toe te voegen aan de overige reserves. Dit voorstel is nog niet in de jaarrekening verwerkt.

11. Achtergestelde schulden

	31-12-2018	31-12-2017
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 2018 een omvang van € 81,0 miljoen (2017: € 66,9 miljoen).

12. Technische voorzieningen

	31-12-2018	31-12-2017
Technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's		
Niet-verdiende premies	570.065	527.503
Lopende risico's	2.043	43.819
Stand per 31 december	572.108	571.322

Niet-verdiende premies

Stand per 1 januari	527.503	501.014
Af: onttrekking	(527.503)	(501.014)
Bij: dotatie	570.065	527.503
	570.065	527.503

Lopende risico's

Stand per 1 januari	43.819	334.788
Af: onttrekking	(43.819)	(334.788)
Bij: dotatie	2.043	43.819
	2.043	43.819

Technische voorziening voor te betalen schaden

	Bruto	Totaal 2018	Totaal 2017
Stand per 1 januari	3.118.766	3.118.766	2.880.833
Bij: dotatie	10.554.981	10.554.981	10.671.224
Af: geboekte schade	(10.813.711)	(10.813.711)	(10.491.941)
Mutatie verstrekte voorschotten	24.469	24.469	58.650
Stand per 31 december	2.884.505	2.884.505	3.118.766

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

Overzicht ontwikkeling zorgkostenclaims

	2018	2017	2016	2015	Totaal 2018	Totaal 2017
Schatting van cumulatieve claims:						
- aan het einde van het tekenjaar	10.598.079	10.643.476	10.427.605	10.227.113		
- één jaar later		10.733.274	10.562.007	10.145.090		
- twee jaar later			10.449.333	10.096.765		
- drie jaar later				10.077.528		
Schatting van cumulatieve claims	10.598.079	10.733.274	10.449.333	10.077.528	41.858.214	41.021.384
Cumulatieve betalingen	(7.748.770)	(10.581.155)	(10.449.333)	(10.077.528)	(38.856.786)	(37.763.162)
Verstrekte voorschotten	(135.794)				(135.794)	(160.263)
Opgenomen in de voorziening	2.713.515	152.119	-	-	2.865.634	3.097.959
Schadebehandelingskosten					18.871	20.807
Stand per 31 december					2.884.505	3.118.766

13. Voorzieningen voor pensioenen

	Voor pensioenen	VUT	Totaal 2018	Totaal 2017
Stand per 1 januari	52	4.931	4.983	10.484
Vrijval	(20)	(278)	(298)	(652)
Ottrekking	-	(672)	(672)	(4.849)
Stand per 31 december	32	3.981	4.013	4.983

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 € 105.075,- (2017: € 103.317,-). De uitvoering van de pensioenregeling is ondergebracht bij Stichting Bedrijfstakpensioenfondsbetaling Zorgverzekeraars (pensioenfondsbetaling SBZ).

Voor medewerkers met een pensioengevend salaris boven de € 105.075,- 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 2018 verbeterd. De beleidsdekkingsgraad kwam ultimo 2018 uit op 112,4% (2017: 112,0%). De vereiste dekkingsgraad - waarin rekening wordt gehouden met de pensioenverplichtingen en de beleggingsrisico's van het fonds - bedroeg ultimo 2018 116,7% (2017: 117,2%). Omdat de beleidsdekkingsgraad lager is dan de vereiste dekkingsgraad is een herstelplan van kracht. Een verlaging van de pensioenen is hierin niet opgenomen. Er bestaat voor de werkgever geen verplichting om aanvullende stortingen in het pensioenfonds te doen in geval van een dekkingstekort.

VUT

Voor de VUT-voorziening is een rekenrente gehanteerd van 0,12% (2017: -0,04%).

14. Overige voorzieningen

	RVVZ	Toe-komstige jubilea	Reorgani-satie	Wachtgeld	Ziekte-kosten gepensio-neerden	Overige voor-zieningen	Totaal 2018	Totaal 2017
Stand per 1 januari	3.027	2.708	11.112	7.210	9.326	496	33.879	60.513
Dotatie	12	223	2.839	1.708	-	1.322	6.104	1.114
Ottrekking	(3.039)	(93)	(3.005)	(1.612)	(320)	(955)	(9.024)	(22.616)
Vrijval	-	-	(1.097)	-	(369)	-	(1.466)	(5.132)
Stand per 31 december	-	2.838	9.849	7.306	8.637	863	29.493	33.879

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

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

- Voorziening voor toekomstige jubilea: 1,57% (2017: 1,30%).
- Reorganisatievoorziening: 0 – 0,77% (2017: 0 – 0,51%).
- Wachtgeldvoorziening: 0,12% (2017: -0,04%).
- Voorziening voor ziektekosten gepensioeneerden 1,13%-1,57% (2017: 0,88-1,30%).
- Overige voorzieningen: nvt (2017: nvt).

15. Langlopende schulden

	Stichting IZZ	NFU	Totaal 2018	Totaal
Boekwaarde per 1 januari	82.466	59.809	142.275	161.963
Bijgeschreven rente	(886)	-	(886)	1.224
Toevoeging 'surplus'	14.118	-	14.118	-
Verstrekke premiekortingen	(6.597)	-	(6.597)	(12.307)
Mutatie waardering	-	(5.403)	(5.403)	(8.605)
Stand per 31 december	89.101	54.406	143.507	142.275

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

De hoofdsom van de niet-achtergestelde lening is in de afgelopen jaren verhoogd met € 81 miljoen uit hoofde van de 'surplus-regeling'. Deze regeling hield in dat indien per het einde van enig boekjaar de aanwezige solvabiliteit van VGZ voor de Zorg NV onder Solvency II hoger was dan 130% van de wettelijk vereiste solvabiliteit, het verschil tussen beide bedragen, het zogenaamde 'surplus', ook voor toekomstige premieïmitigeren beschikbaar werd gesteld, dit tot een maximum van de hoogte van de achtergestelde lening (€ 81,0 miljoen). Dit maximum is in 2018 bereikt. Tegelijkertijd met de toevoeging van het surplus aan de niet-achtergestelde lening is voor eenzelfde bedrag een langlopende vordering op Stichting IZZ op de balans opgenomen. Deze langlopende vordering is opgenomen onder de andere vorderingen en zal bij het einde van de looptijd van de achtergestelde lening worden verrekend met deze lening.

De niet-achtergestelde lening kent een variabele rentevergoeding die afhankelijk is van het behaalde rendement op een portefeuille beleggingen van VGZ 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 premieïmitigeren dat in het volgende boekjaar op de lening in mindering wordt gebracht bedraagt naar verwachting € 7,3 miljoen (2017: € 6,6 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 premieïmitigeren. Het restant van de lening kan door Stichting IZZ tussentijds worden opgeëist indien de samenwerkingsovereenkomst met Stichting IZZ is geëindigd en de achtergestelde lening, welke nog een resterende looptijd heeft van 5 jaar, volledig is afgelost. In dat geval geldt als voorwaarde voor de aflossing dat dit niet leidt tot belastingheffing of een wijziging in de fiscale positie van partijen.

Vereniging NFU

Het nominale bedrag van de verplichting aan Vereniging NFU bedraagt € 68,4 miljoen. Dit bedrag is ingebracht door Vereniging NFU, een vereniging waarvan de leden uit UMC's bestaan. Coöperatie VGZ UA heeft in verband met deze inbreng vijftig participatiebewijzen van nominaal € 1 uitgegeven aan Vereniging NFU. Coöperatie VGZ UA heeft de inbreng in 2006 als eigen vermogen doorgestort naar NV Zorgverzekeraar UMC. In geval van beëindiging van de samenwerking tussen Coöperatie VGZ UA en Vereniging NFU, waarvoor een opzegtermijn van één jaar geldt, en in geval van liquidatie van Coöperatie VGZ UA, is Coöperatie VGZ UA verplicht om de participatiebewijzen van Vereniging NFU in te kopen. Hierbij bestaat het terug te betalen bedrag uit het oorspronkelijk door NFU ingebrachte bedrag, minus 130% van de vereiste solvabiliteit voor zover dit betrekking heeft op de zorgverzekeringen die UMC-medewerkers ten tijde van het einde van de samenwerking bij NV Zorgverzekeraar UMC hebben gesloten. Indien van toepassing wordt nog in mindering gebracht het cumulatieve verlies van NV Zorgverzekeraar UMC vanaf de datum van oprichting tot aan het einde van de samenwerking en een vergoeding voor reorganisatiekosten. Ultimo 2018 bedraagt het cumulatieve verlies van NV Zorgverzekeraar UMC € 14,0 miljoen (2017: € 8,6 miljoen). Dit bedrag is in 2018 in de waardering van de verplichting verwerkt. Het resultaat dat hierdoor is ontstaan is rechtstreeks in het eigen vermogen van Coöperatie VGZ UA verwerkt omdat deze vermogensmutatie betrekking heeft op de financiële relatie met een houder van participatiebewijzen in Coöperatie VGZ UA. Om deze reden is het resultaat ook niet verwerkt in het Overzicht van het geconsolideerd totaalresultaat.

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

16. Overige schulden

	31-12-2018	31-12-2017
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	10.367	7.426
Schulden aan zorgverleners	1.439	7.187
Andere schulden	12.269	19.938
	24.075	34.551

Per 31 december 2018 zijn er geen overige schulden met een resterende looptijd langer dan één jaar (2017: idem).

Kredietfaciliteit

De groep heeft de beschikking over een kredietfaciliteit in de rekening-courant van in totaal € 200 miljoen (2017: idem). De zorgverzekeraars hebben ultimo 2018 geen gebruik gemaakt van deze faciliteit (2017: idem).

17. Afgeleide financiële instrumenten

Valuta-instrumenten	2.112	1.074
---------------------	-------	-------

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

Niet in de balans opgenomen regelingen

Verplichting inzake herverzekering terrorisemeschaden

Coöperatie VGZ UA is aangesloten bij de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorisemeschaden NV (NHT). De NHT biedt herverzekeringsdekking voor aanspraken tot maximaal € 1 miljard per kalenderjaar. Dit is de gecombineerde maximumcapaciteit. De eerste layer hiervan (tot € 200 miljoen) betreft een gepoolde capaciteit opgebouwd door de aangesloten verzekeraars. Daarnaast is sprake van een tweede layer (€ 50 miljoen) en een derde layer (€ 50 miljoen) en vierde layer (€ 650 miljoen) welke geplaatst worden in de internationale herverzekeringsmarkt 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 € 14,8 miljoen (2017: € 15,4 miljoen). Dit is tevens het maximumbedrag dat Coöperatie VGZ UA in enig jaar als gevolg van terrorisme aan eigen risico draagt, ongeacht of de schade als gevolg van terrorisme haar eigen polishouders of die van andere, bij de NHT aangesloten verzekeraars, treft.

Verplichtingen uit hoofde van operational leasecontracten

Door de groep zijn operational leaseverplichtingen aangegaan waarvan de totale verplichting € 4,8 miljoen bedraagt (2017: € 5,2 miljoen). Hiervan heeft € 2,0 miljoen een looptijd korter dan 1 jaar (2017: € 2,0 miljoen). De verplichting met een looptijd tussen 1 en 5 jaar bedraagt € 2,8 miljoen (2017: € 3,2 mln).

Verplichtingen uit hoofde van bankgaranties

In verband met afgegeven bankgaranties heeft Coöperatie VGZ UA nog een verplichting van € 5,6 miljoen (2017: € 6,8 miljoen).

Huurverplichtingen kantoorpanden

Het totaal van de door de groep aangegane huurverplichtingen voor kantoorpanden bedraagt voor de resterende looptijd € 19,4 miljoen (2017: € 21,0 miljoen). Hiervan heeft € 3,1 miljoen een looptijd korter dan 1 jaar (2017: € 2,8 miljoen). De verplichting met een looptijd tussen 1 en 5 jaar bedraagt € 12,7 miljoen (2017: 11,5 miljoen). De verplichting met een looptijd langer dan 5 jaar bedraagt € 3,6 miljoen (2017: 6,7 miljoen).

Huurgarantie

De groep heeft in 2018 een kantoorgebouw in Tilburg verkocht. De verkoopprijs is o.a. gebaseerd op de aanname dat de huurovereenkomst met de belangrijkste huurder tegen gelijke condities zal worden voortgezet tot tenminste 1 april 2022; het huidige huurcontract loopt tot 30 september 2020. De groep heeft zich jegens de kopers garant gesteld voor de betaling van de huur plus servicekosten indien de huurder eerder vertrekt dan 1 april 2022. De maximale omvang van deze garantie bedraagt circa € 3,5 miljoen. Omdat de huurder naar verwachting tenminste tot 1 april 2022 zal blijven huren, is in de balans geen voorziening voor deze huurgarantie opgenomen.

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 € 65,6 miljoen (2017: € 76,7 miljoen), hiervan heeft € 27,8 miljoen een looptijd korter dan 1 jaar (2017: € 27,4 miljoen). De verplichting met een looptijd tussen 1 en 5 jaar bedraagt € 37,8 miljoen (2017: € 49,3 miljoen).

Verplichting inzake private equity

In totaal heeft Coöperatie VGZ UA € 0,3 miljoen (2017: € 0,5 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 € 47,1 miljoen (2017: € 46,7 miljoen), waarvan € 15,7 miljoen een looptijd heeft van korter dan 1 jaar (2017: € 15,6 miljoen). De verplichting met een looptijd tussen 1 en 5 jaar bedraagt € 31,4 miljoen (2017: € 31,1 miljoen).

7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2018

(x € 1.000)

18. Technische rekening verzekeringsbedrijf

De brutopremies worden nagenoeg volledig in Nederland gerealiseerd.

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

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

	Basis verzekering	Aanvullende verzekering	Wlz en overige	Totaal 2017
Verdiende premies eigen rekening				
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
Wijziging technische voorziening niet-verdiende premies en lopende risico's				
Bruto	263.867	615	-	264.482
	9.718.676	1.156.564	27.948	10.903.188
Toegerekende opbrengst uit beleggingen	12.487	4.162	-	16.649
Overige technische baten eigen rekening	7.652	2.550	-	10.202
	9.738.815	1.163.276	27.948	10.930.039
Schaden eigen rekening				
Bruto	(9.505.362)	(984.402)	-	(10.489.764)
Aandeel herverzekeraars	8.123	-	-	8.123
	(9.497.239)	(984.402)	-	(10.481.641)
Wijziging voorziening voor te betalen schade				
Bruto	(190.264)	10.590	391	(179.283)
	(9.687.503)	(973.812)	391	(10.660.924)
	51.312	189.464	28.339	269.115
Bedrijfskosten				
Acquisitiekosten	(71.859)	(30.797)	-	(102.656)
Beheers- en personeelskosten; afschrijvingen bedrijfsmiddelen	(164.983)	(70.707)	(30.762)	(266.452)
	(236.842)	(101.504)	(30.762)	(369.108)
Overige technische lasten eigen rekening	(13.521)	(4.506)	-	(18.027)
Resultaat technische rekening verzekeringsbedrijf	(199.051)	83.454	(2.423)	(118.020)

19. Uitgaande herverzekeringspremies

	2018	2017
Bijdrage hoge kosten compensatie (HKC)	2.891	(6.270)
Overige uitgaande herverzekeringspremies (NHT)	(1.206)	(1.252)
	1.685	(7.522)

20. Schade eigen rekening

De aan brutoschade eigen rekening toegerekende schadebehandelingskosten en kosten veiligheidszaken bedragen € 43.333 respectievelijk € 2.370 (2017: € 46.941 respectievelijk € 1.937). De aan aandeel herverzekeraars schade eigen rekening toegerekende inbreng HKC bedraagt € 4.014 negatief (2017: € 8.123 positief).

21. Wijziging voorziening voor te betalen schade

Onder de wijziging voorziening voor te betalen schade is in 2018 een vrijval van € 2,3 (2017: vrijval van € 7,2 miljoen) opgenomen uit hoofde van de voorziening voor schadebehandelingskosten.

22. Acquisitiekosten

	2018	2017
Acquisitiekosten	89.957	102.656

In de acquisitiekosten is een bedrag van € 45.840 (2017: € 55.412) aan provisielasten begrepen. Onder de provisielasten wordt verstaan de kosten die gericht zijn op de acquisitie en het behoud van en het verlenen van service aan verzekerden en collectieve relaties.

23. Beheers- en personeelskosten; afschrijvingen bedrijfsmiddelen

Personeelskosten	187.721	171.468
Afschrijvingen	4.837	5.552
Overige bedrijfskosten	93.533	138.310
Toegerekende beheerskosten aan schadelast	(30.747)	(48.878)
	255.344	266.452

De Overige bedrijfskosten betreffen voornamelijk huisvestingskosten, ICT-kosten, beheerskostenvergoedingen aan volmachtbedrijven en andere kantoorkosten. De beheerskostenvergoedingen aan volmachtbedrijven bedragen € 12.709 (2017: € 42.041).

De totale personeelskosten bedragen € 202.677 (2017: € 185.121), hiervan is € 14.956 (2017: € 13.653) verantwoord onder de acquisitiekosten. De totale personeelskosten zijn als volgt te specificeren:

Personeelskosten

Salarissen	99.335	99.671
Sociale lasten	16.439	17.332
Pensioenlasten	17.486	18.078
Opleidings- en studiekosten	3.411	2.518
Kosten externen en uitzendkrachten	55.942	49.195
Reis- en verblijfskosten	7.066	6.980
Overige personeelskosten	1.899	2.611
	201.578	196.385
Personeelskosten, dotatie aan / onttrekking uit voorziening	1.099	(11.264)
	202.677	185.121

Het gemiddeld aantal medewerkers, herrekend op fulltime basis, bedroeg 1.710 (2017: 1.744).

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

Afschrijvingen

Afschrijvingen immateriële vaste activa	1.276	1.293
Afschrijvingen materiële vaste activa	3.561	4.259
	4.837	5.552

Overige bedrijfskosten

Accountantshonoraria

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

	2018	2017
Onderzoek van de jaarrekening	645	604
Overige controleopdrachten	182	185
	827	789

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

24. Opbrengsten uit beleggingen

Opbrengsten uit deelnemingen	128	37
Opbrengsten uit andere beleggingen		
Terreinen en gebouwen	7.549	8.873
Overige beleggingen	51.583	50.738
Gerealiseerde winst op beleggingen	680	-
	59.940	59.648

In de Opbrengsten uit beleggingen in terreinen en gebouwen is een bedrag van € 4.919 (2017: € 4.853) opgenomen met betrekking de huur van gebouwen in gebruik door groepsmaatschappijen. De huisvestingskosten van de gebouwen in gebruik door groepsmaatschappijen bedroegen € 904 (2017: € 661); deze kosten zijn verwerkt in de exploitatiekosten.

Het valutaresultaat bedraagt € 2.622 positief (2017: € 3.624 positief). Dit betreft zowel het ongerealiseerde als het gerealiseerde valutaresultaat.

25. Beleggingslasten

Beheerskosten en rentelasten	10.848	13.911
Gerealiseerd verlies op beleggingen	38.157	28.453
	49.005	42.364

26. Belastingen

Over de winst van enkele vennootschappen van Coöperatie VGZ UA wordt vennootschapsbelasting geheven. De effectieve belastingdruk over 2018 bedraagt 0,0% (2017: idem). De afwijking ten opzichte van het toepasselijke belastingtarief over 2018 van 25% wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de zorgverzekeraars binnen de groep zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting.

Het totaal van de nog niet verrekende fiscaal compensabele verliezen bedraagt ultimo 2018 € 1,0 miljoen (2017: € 8,2 miljoen). Deze verliezen kunnen worden verrekend met toekomstige fiscale winsten.

8 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018

(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.

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

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

Samenstelling geldmiddelen

Liquide middelen per 31 december 2017	840.598
Mutatie liquide middelen in 2018 conform kasstroomoverzicht	(285.931)
Liquide middelen per 31 december 2018	554.667

Arnhem, 20 maart 2019

Coöperatie VGZ UA

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

Enkelvoudige jaarrekening 2018

1 Enkelvoudige balans per 31 december 2018

(x € 1.000)

(voor resultaatbestemming)

		31 december 2018	31 december 2017
ACTIVA			
Beleggingen			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	(27)	2.582.154	2.507.869
Vorderingen			
Vorderingen op groepsmaatschappijen		-	55
Vordering Stichting IZZ	(28)	81.000	66.881
Overlopende activa		50	-
		81.050	66.936
Liquide middelen			
	(29)	1.202	1.154
		2.664.406	2.575.959

PASSIVA	31 december 2018	31 december 2017
Eigen vermogen	(30)	
Agio	369.025	363.622
Wettelijke en statutaire reserves	7.622	7.090
Overige reserves	1.981.438	2.088.780
Onverdeeld resultaat	81.814	(106.810)
	2.439.899	2.352.682
Achtergestelde schulden	81.000	81.000
Langlopende schulden	143.507	142.275
Kortlopende schulden		
Overlopende passiva	-	2
	<u>2.664.406</u>	<u>2.575.959</u>

2 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018

(x € 1.000)

	2018	2017
Bedrijfskosten		
Personeelskosten	(31) (1.331)	(1.323)
Doorberekende kosten	1.331	1.323
Bedrijfsresultaat	-	-
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.936	1.672
Rentelasten en soortgelijke kosten	(1.055)	(2.900)
	881	(1.228)
Resultaat voor belastingen	881	(1.228)
Belastingen	-	50
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	(32) 80.933	(105.632)
Resultaat na belastingen	<u>81.814</u>	<u>(106.810)</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 2018

(x € 1.000)

ACTIVA

27. Deelnemingen in groepsmaatschappijen

	Deel- nemingen in groepsmaat- schappijen	Totaal 2018	Totaal 2017
Boekwaarde per 1 januari	2.507.869	2.507.869	2.625.808
Aandeel resultaat ondernemingen waarin wordt deelgenomen	80.933	80.933	(105.632)
Dividenduitkeringen	(51.648)	(51.648)	(82.307)
Kapitaalstortingen	45.000	45.000	70.000
Boekwaarde per 31 december	<u>2.582.154</u>	<u>2.582.154</u>	<u>2.507.869</u>

Coöperatie VGZ UA heeft in 2018 € 45 miljoen (2017: € 70 miljoen) dividend ontvangen van dochtermaatschappijen, dat vervolgens weer als kapitaal is ingebracht in één van de andere zorgverzekeraars van de groep ter versterking van de solvabiliteit. Deze transacties vloeien voort uit het kapitaalbeleid van de groep.

Daarnaast is een dividenduitkering opgenomen van € 6.648 (2017: € 12.307) voor de premieïtigering van de Stichting IZZ. Voor een nadere toelichting op de afspraken met Stichting IZZ wordt verwezen naar de toelichting op de langlopende schulden in de geconsolideerde jaarrekening.

28. Vordering Stichting IZZ

De vordering op Stichting IZZ heeft een resterende looptijd van 5 jaar. Voor een nadere toelichting op de vordering op Stichting IZZ wordt verwezen naar de toelichting op de langlopende schulden in de geconsolideerde jaarrekening.

29. Liquide middelen

Het volledige bedrag is per 31 december 2018 direct opeisbaar (2017: idem).

PASSIVA

30. 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:

	2018	2017
Coöperatie VGZ UA	2.439.899	2.352.682
Stichting VIT Gezondheidszorg	11.733	12.987
Geconsolideerd eigen vermogen	2.451.632	2.365.669

Het verloop van het eigen vermogen in 2018 en 2017 kan als volgt worden weergegeven:

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

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

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 2018 bedraagt de hoogte van de reserve Wlz € 7.244 (2017: € 6.740) en van de wettelijke reserve deelnemingen € 378 (2017: € 350).

Overige reserves

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

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

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

Onverdeeld resultaat

Het bestuur stelt aan de algemene vergadering voor om de winst over 2018 ad € 81.814 toe te voegen aan de overige reserves. Dit voorstel is nog niet in de jaarrekening verwerkt.

Niet in de balans opgenomen regelingen

Fiscale eenheid

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

5 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018

(x € 1.000)

Aansluiting enkelvoudig resultaat met geconsolideerd resultaat

	2018	2017
Coöperatie VGZ UA	81.814	(106.810)
Stichting VIT Gezondheidszorg	(1.254)	67
Geconsolideerd resultaat	80.560	(106.743)

31. Personeelskosten

Beheers- en personeelskosten	(1.331)	(1.323)
------------------------------	---------	---------

WNT-verantwoording

De Wet normering topinkomens (WNT) is van toepassing op Coöperatie VGZ UA. Het bezoldigingsmaximum voor leidinggevende topfunctionarissen van grote verzekeraars (meer dan 1 miljoen verzekerden) is bij een volledig dienstverband voor het kalenderjaar 2018 vastgesteld op € 277.000,- inclusief belastbare onkostenvergoedingen en exclusief beloningen betaalbaar op termijn (2017: € 270.000,-). Daarnaast is een eventuele beëindigingsvergoeding gemaximeerd op één jaarsalaris met een maximum van € 75.000,-.

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

Het individuele WNT-maximum voor de leden van Raad van Commissarissen bedraagt voor het kalenderjaar voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband. Dit betekent dat de bezoldiging van commissarissen wordt gerelateerd aan de maximum jaarbeloning van de Raad van Bestuur vermeerderd met beloningen betaalbaar op termijn van de voorzitter van de Raad van Bestuur. Voor extern ingehuurde topfunctionarissen geldt eveneens een wettelijk maximum aan de bezoldiging. Coöperatie VGZ UA heeft in 2018 geen externe topfunctionarissen ingehuurd.

De WNT bevat een overgangsregime voor bezoldigingsafspraken die voor de inwerkingtreding van de WNT per 1 januari 2013 waren overeengekomen en voor bezoldigingsafspraken die voor 1 januari 2016 zijn gemaakt, de datum waarop de maximale bezoldiging is verlaagd van € 300.000,- naar € 266.000,- (inclusief indexatie is dit € 277.000,- in 2018). De overgangsregelingen komen er op neer dat bestaande afspraken gedurende vier jaar na inwerkingtreding worden gerespecteerd. Daarna moeten te hoge bezoldigingen in drie jaar worden teruggebracht tot het dan voor de sector geldende bezoldigingsmaximum.

Voor niet-topfunctionarissen (verder: overige functionarissen) bevat de wet een publicatieverplichting indien de bezoldiging het algemene WNT-maximum van € 189.000,- (2017: € 181.000,-) heeft overschreden. De algemene WNT-bezoldiging omvat de beloning, de belastbare onkostenvergoedingen en de beloningen betaalbaar op termijn. De publicatieverplichting geldt niet voor extern ingehuurde niet-topfunctionarissen.

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

- **Beloning:** Hieronder is naast het bruto salaris ook de belaste vergoeding voor de premie ziektekostenverzekering verantwoord en de fiscale bijtelling voor de leaseauto.
- **Pensioenpremie (werkgeversdeel):** Deze bestaat uit het werkgeversdeel van de premie voor de pensioenregeling van SBZ en, voor personen met een salaris hoger dan € 105.075,- 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.

Leidinggevende topfunctionarissen

De leidinggevende topfunctionarissen van Coöperatie VGZ UA zijn de voorzitter en de leden van de Raad van Bestuur en de Divisievoorzitters. Samen vormen zij het Management Committee van Coöperatie VGZ UA. Alle leden van het Management Committee zijn in loondienst. Aan hen zijn in 2018 geen variabele beloningen toegekend.

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

Raad van Bestuur 2017					bedragen in euro's		
Naam	Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning incl. belastbare onkostenvergoeding	WNT- maximum	Uitkomst	Pensioenpremie
T. Kliphuis*	Voorzitter	01.01/31.12	100%	300.000	270.000	Voldoet	81.940
C.F. Hamster	Lid	01.01/31.12	100%	265.548	270.000	Voldoet	62.409
A. Klink*	Lid	01.01/31.12	100%	290.925	270.000	Voldoet	83.351

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 € 457,- over 2018 (2017: € 1.063,-) wordt door Coöperatie VGZ UA vergoed aan de rechtspersoon die de lening heeft verstrekt en is verwerkt in de hierboven vermelde beloning.

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

Divisievoorzitters 2017							
bedragen in euro's							
Naam	Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning incl. belastbare onkostenvergoeding	WNT- maximum	Uitkomst	Pensioenpremie
F. Elion	Divisievoorzitter Klant- en merkpartners	01.01/31.12	100%	242.133	270.000	Voldoet	37.419
M.A.C. Vissers- Kuijpers	Divisievoorzitter Zorg	01.01/31.12	100%	222.277	270.000	Voldoet	47.906

toezichthoudende topfunctionarissen

De toezichthoudende topfunctionarissen van Coöperatie VGZ UA zijn de voorzitter en overige leden van de Raad van Commissarissen. Aan de leden van de Raad van Commissarissen zijn in 2018 geen variabele beloningen toegekend.

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

Raad van Commissarissen 2017					
bedragen in euro's					
Naam	Functie(s)	Duur	Totaal WNT-bezoldiging	WNT-maximum	Uitkomst
R.M.J. van der Meer	Voorzitter	01.01/30.11	41.178	48.307	Voldoet
F.B.M. Sanders	Wvd. voorzitter	30.11/31.12	3.822	4.484	Voldoet
F.B.M. Sanders	Lid	01.01/30.11	27.452	32.205	Voldoet
A.E. Levi	Lid	01.01/31.12	30.000	35.194	Voldoet
A.A. Steenberg	Lid	01.01/31.12	27.000	35.194	Voldoet
I.D. Thijssen	Lid	01.01/31.12	27.000	35.194	Voldoet
J.M. Kroon	Lid	01.01/31.12	27.000	35.194	Voldoet
D. Koopmans	Lid	16.02/31.12	23.597	30.759	Voldoet
A.C. Arp	Lid	30.11/31.12	2.367	3.085	Voldoet

Beëindigingsuitkering (toezichthoudende) topfunctionarissen

In 2018 zijn er geen (toezichthoudende) topfunctionarissen die een beëindigingsuitkering hebben ontvangen.

Overige functionarissen

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

Overige functionarissen 2018						
bedragen in euro's						
Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning incl. belastbare onkostenvergoeding	Pensioenpremie	Totaal bezoldiging	WNT drempelbedrag
Directeur 1	01.01/31.12	100%	191.110	45.570	236.680	189.000
Directeur 2	01.01/31.12	100%	176.053	46.230	222.283	189.000
Directeur 3	01.01/31.12	100%	173.600	41.002	214.602	189.000
Directeur 4	01.01/31.12	100%	177.986	34.309	212.295	189.000
Directeur 5	01.01/31.12	100%	164.940	42.109	207.049	189.000
Directeur 6	01.01/31.12	100%	166.966	36.223	203.189	189.000
Directeur 7	01.01/31.12	100%	162.957	36.474	199.431	189.000
Directeur 8	01.01/31.12	100%	163.601	31.540	195.141	189.000
Directeur 9	01.01/31.12	100%	155.413	34.380	189.793	189.000
Manager 1	01.01/31.12	105%	176.468	42.082	218.550	189.000
Manager 2	01.01/31.12	105%	171.971	28.037	200.008	189.000
Manager 3	01.01/31.12	100%	155.143	43.748	198.891	189.000
Manager 4	01.01/31.12	105%	150.686	40.301	190.987	189.000

Overige functionarissen 2017						
bedragen in euro's						
Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning incl. belastbare onkostenvergoeding	Pensioenpremie	Totaal bezoldiging	WNT drempelbedrag
Directeur 1	01.01/31.12	100%	186.024	46.578	232.603	181.000
Directeur 2	01.01/31.12	100%	170.063	44.940	215.003	181.000
Directeur 3	01.01/31.12	100%	166.029	40.365	206.394	181.000
Directeur 4	01.01/31.12	100%	172.076	34.230	206.306	181.000
Directeur 5	01.01/31.12	100%	162.562	40.804	203.366	181.000
Directeur 6	01.01/31.12	100%	174.273	36.233	210.506	181.000
Directeur 7	01.01/31.12	100%	154.581	36.683	191.264	181.000
Directeur 8	01.01/31.12	100%	164.783	32.066	196.849	181.000
Directeur 9	01.01/31.12	100%	153.255	33.925	187.180	181.000
Manager 1	01.01/31.12	103%	170.372	38.236	208.608	181.000
Manager 2	01.01/31.12	105%	169.718	28.003	197.721	181.000
Manager 3	01.01/31.12	100%	155.424	43.716	199.140	181.000
Manager 4	01.01/31.12	105%	147.164	40.248	187.412	181.000

32. Aandeel in het resultaat van deelnemingen

	2018	2017
VGZ Zorgverzekeraar NV	81.300	(45.036)
VGZ voor de Zorg NV	11.704	(6.471)
NV Univé Zorg	(21.127)	(8.741)
IZA Zorgverzekeraar NV	13.849	(33.206)
NV Zorgverzekeraar UMC	(5.403)	(12.117)
Holding VGZ BV	610	(61)
	80.933	(105.632)

Overige gegevens

Arnhem, 20 maart 2019

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

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.

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

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 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 2018 en van het resultaat over 2018 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 2018.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen en het Controleprotocol WNT 2018. 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 € 72,5 miljoen (2017: € 106 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op 3% van het eigen vermogen. Dit is een wijziging ten opzichte van 2017, omdat de materialiteit over 2017 gebaseerd was op 1% van de premieopbrengsten en de opbrengsten van Zorginstituut Nederland (ZiNL). Wij beschouwen het eigen vermogen als de meest geschikte benchmark, omdat hiervan ook de SCR-ratio is afgeleid, en deze ratio voor de belangrijkste stakeholders als belangrijk kengetal wordt gezien voor financiële robuustheid van de maatschappij.

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



Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad alle tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 3,6 miljoen rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

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

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

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

De kernpunten van onze controle

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

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

Wij hebben het kernpunt “Juistheid Solvency II ratio” niet langer opgenomen in onze verklaring. Inmiddels heeft iedereen ervaring opgebouwd met deze berekeningen en de brondata en hebben de controle van de Solvency II berekeningen zoveel mogelijk geïntegreerd in onze controleaanpak voor de jaarrekeningcontrole. Wij hebben besloten om een nieuw kernpunt inzake de automatiseringsomgeving in onze verklaring op te nemen. De effectieve werking van deze automatiseringsomgeving is van essentieel belang voor het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie.

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 € 2,9 miljard. Dit betreft 42% van het balanstotaal. De berekening van de technische voorziening voor te betalen schaden bevat significante inschattingen van onzekere toekomstige	Om het risico te ondervangen, hebben wij onder meer: - De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen rondom de zorgkostenprognose beoordeeld. - De opzet, het bestaan en de werking van de beheersingsmaatregelen met betrekking tot de in het boekjaar verwerkte nota's beoordeeld, inclusief de werkzaamheden op de geautomatiseerde controles.



Beschrijving van het kernpunt	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
uitkomsten. Verschillende bronnen en assumpties worden gebruikt om deze verplichtingen in te schatten. 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: - Het gebruik van diagnose-behandelcombinaties (DBC's) die een relatief lange doorlooptijd hebben. - De grilligheid in het declaratiepatroon van de zorgverleners en de veelal beperkte hoeveelheid betrouwbare informatie vanuit de instellingen. - De diversiteit aan contractafspraken bij MSZ. - Nacalculaties die door Coöperatie VGZ U.A. per ziekenhuis ingeschat moeten worden, waaronder dure en weesgeneesmiddelen (DWGM). De onzekerheden bij de schadelast zijn toegelicht in de jaarrekening op de pagina's 66 en 67. Het risico bestaat dat de technische voorziening voor te betalen schaden niet toereikend is.	- De redelijkheid van de geprojecteerde toekomstige kasstromen beoordeeld en de gehanteerde assumpties kritisch gereviewd. - Een beoordeling uitgevoerd van de door Coöperatie VGZ U.A. gehanteerde reserveringsmethodiek per zorgsoort. - De door Coöperatie VGZ U.A. gehanteerde zorgkostenprognoses getoetst middels cijferanalyses en beschikbare benchmarkgegevens, zoals historische ervaringsgegevens en sectorinformatie van Zorgverzekeraars Nederland (ZN). - Detailcontroles uitgevoerd op medisch-specialistische zorg (MSZ) en geestelijke gezondheidszorg (GGZ), aan de hand van zorgkostenplafonds, nacalculatieafspraken in de zorginkoopcontracten en de eigen inschattingen daarbij. Wij hebben de juistheid en volledigheid van de prognoses per instelling kritisch beoordeeld, onder andere door het analyseren van de verschillende beschikbare bronnen (historische data, contractafspraken en productiemonitors van de instellingen). - 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 volmachthouders ontvangen en geaccepteerde declaraties. In het kader van de controle van de basisgegevens hebben wij de werkzaamheden van de externe accountant van de volmachthouders ter zake beoordeeld. - Een retrospectieve beoordeling uitgevoerd van de schattingen die vorig jaar gemaakt zijn. - De 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.
Onze observatie bij dit kernpunt Wij achten de door Coöperatie VGZ U.A. toegepaste methodiek en gehanteerde veronderstellingen voor de vaststelling van de technische voorziening voor te betalen schade aanvaardbaar en zijn van mening dat deze voorziening toereikend is. Tevens achten we de toelichting op de pagina's 66 en 67 toereikend.	



Justiteit en volledigheid vereveningsbijdrage Als gevolg van de acceptatieplicht en het verbod op premiedifferentiatie voor de basisverzekering door zorgverzekeraars ontvangt Coöperatie VGZ U.A. van ZINL een vereveningsbijdrage. Deze vereveningsbijdrage (en hiermee het met ZINL te verrekenen saldo) is met onzekerheden omgeven. De vordering op ZINL bedraagt ultimo 2018 € 1,8 miljard. Dit betreft 26% van het balanstotaal. De vereveningsbijdrage in de winst-en-verliesrekening bedraagt over 2018 € 6,0 miljard. De onzekerheden bij de vereveningsbijdrage zijn toegelicht in de jaarrekening op de pagina's 66 en 67. Als gevolg van deze onzekerheden zijn door het management bij het opstellen van de jaarrekening verschillende schattingen ten aanzien van de verwachte vereveningsbijdrage gehanteerd. De vereveningsbijdrage is afhankelijk van verschillende factoren, en is pas circa 3 jaar na afloop van het boekjaar definitief. Door inherente risico's en onzekerheden bestaat het risico dat de bij het berekenen van de verwachte vereveningsbijdrage gehanteerde uitgangspunten afwijken van de uiteindelijke uitkomsten. Daarnaast zijn deze berekeningen foutgevoelig. Het risico bestaat dat de vereveningsbijdrage en de daarmee samenhangende vordering onvolledig of onjuist zijn. Toereikendheid premietekortvoorziening In 2018 heeft Coöperatie VGZ U.A. de premie 2019 voor de verschillende zorgverzekeringen (basisverzekering, aanvullende verzekering) per label gepubliceerd. Deze premies zijn overal kostendekkend wat betreft zorg- en uitvoeringskosten, met uitzondering van N.V. Zorgverzekeraar UMC. Om die reden is een premietekortvoorziening van € 2 miljoen bepaald, representerend 0% van het geconsolideerde balanstotaal, die is opgenomen onder de technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's. De berekening van de premietekortvoorziening bevat significante inschattingen van onzekere toekomstige uitkomsten. Verschillende assumpties worden hierbij gebruikt om deze verplichtingen in te schatten. Dit betreft met name de inschatting van de bijdrage ZINL en de zorgkostenprognose voor 2019.	Om het risico te ondervangen, hebben wij onder meer: - De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen rondom de ZINL-bijdragen beoordeeld. - Wij hebben het vereveningsmodel integraal nagerekend in ons intern ontwikkelde model en hebben de uitkomsten daarvan geverifieerd met de uitkomsten van het model van Coöperatie VGZ U.A. - Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de juistheid en volledigheid van de gehanteerde basisgegevens die als input hebben gediend voor het model en op basis waarvan de ZINL-bijdrage wordt bepaald. Wij hebben kritisch beoordeeld of de gehanteerde basisgegevens de meest recente informatie betroffen. - Een retrospectieve beoordeling uitgevoerd van de schattingen die vorig jaar gemaakt zijn. - 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. Onze observatie bij dit kernpunt Wij achten de door Coöperatie VGZ U.A. toegepaste methodiek en gehanteerde veronderstellingen voor de vaststelling van de vereveningsbijdrage aanvaardbaar en zijn van mening dat de vereveningsbijdrage, alsmede dat de opgenomen vordering, juist en volledig is. Tevens achten we de toelichting op de pagina's 66 en 67 toereikend.
	Om het risico te ondervangen, hebben wij onder meer: - De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen rondom de premietekortvoorziening beoordeeld. - Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de bepaling van de per januari 2019 herijkte berekeningen van de kosten en opbrengsten over 2019. Dit houdt in dat wij de basisgegevens hebben beoordeeld die ten grondslag liggen aan de bepaling van de voorziening (vergelijkbaar met de beschreven werkzaamheden bij de vorige twee kernpunten). - Een retrospectieve beoordeling uitgevoerd van de schattingen die vorig jaar gemaakt zijn. - De uitgangspunten en veronderstellingen getoetst aan wat gebruikelijk is bij het treffen van een dergelijke voorziening.

Hierbij spelen dezelfde risico's en onzekerheden als hiervoor beschreven bij de kernpunten over de technische voorziening voor te betalen schaden en de vereveningsbijdrage. 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.	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.
Waardering vorderingen zorgverleners Coöperatie VGZ U.A. heeft significante vorderingen op zorgverleners van € 872 miljoen, representerend 13% van het balanstotaal. Deze vorderingen bestaan vrijwel volledig uit vorderingen op MSZ- en GGZ-instellingen en betreffen voornamelijk structurele financiering van het onderhanden werk en vorderingen uit hoofde van het overschrijden van overeengekomen zorgkostenplafonds. 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 onderhanden werkpositie bij de zorgverlener, die als onderpand dient. Primair is derhalve de juistheid van de waardering van de nettovordering van belang. Daarnaast bestaat het risico dat de voorziening oninbaarheid met betrekking tot de vorderingen op zorgverleners niet toereikend is.	Om het risico te ondervangen, hebben wij onder meer: - De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen rondom de bepaling van de voorziening beoordeeld. - Detailcontroles uitgevoerd op de opgenomen vorderingen, waaronder saldoconfirmaties voor de financiering aan de zorginstellingen en ontstaanscontroles. - De controle van de juistheid en volledigheid van de gehanteerde uitgangspunten en inputgegevens voor de bepaling van de nettovorderingsposities, alsmede de beoordeling van de inschatting van de kredietwaardigheid van zorgverleners door zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie in onze beoordeling te betrekken. - De door het bestuur gehanteerde methodiek en assumpties ter bepaling van de waardering van de vorderingen op zorgverleners beoordeeld. Onze observatie bij dit kernpunt Wij achten de door Coöperatie VGZ U.A. toegepaste methodiek en gehanteerde veronderstellingen voor de vaststelling van de nettovorderingspositie aanvaardbaar en zijn van mening dat de vorderingen op zorgverleners juist zijn gewaardeerd.
De automatiseringsomgeving Een betrouwbare automatische gegevensverwerking is in continuïteit van essentieel belang voor de controle van Coöperatie VGZ U.A. Daarmee vormen de werkzaamheden die wij verrichten op de IT een kernpunt binnen onze controle. Wij hebben de effectieve werking vastgesteld van onder meer de verzekeringstechnische administratie, de financiële administratie en de applicatie met betrekking tot het betalingsverkeer. Coöperatie VGZ U.A. heeft een	Om het risico te ondervangen, hebben wij onder meer: - De algemene IT-beheersingsmaatregelen getoetst op opzet, bestaan en werking. De drie componenten waarin deze algemene IT-beheersingsmaatregelen zijn opgedeeld, zijn: 'Beheer bedrijfsinformatie', 'Verandering leveren & release management' en 'Service continuity management'. - De geïdentificeerde geautomatiseerde beheersingsmaatregelen ten aanzien van de declaratieverwerking en het verzekerdenbeheer getoetst op opzet, bestaan en werking. Ditzelfde



belangrijk deel van haar automatiseringsomgeving uitbesteed aan een externe partij.

Tijdens onze controle hebben wij ook expliciet aandacht geschonken aan het cyberrisico. Indien hieraan onvoldoende aandacht wordt geschonken binnen de organisatie, loopt de organisatie een mogelijk risico op schade door het verlies van data of op reputatieschade.

Het risico bestaat dat de automatiseringsomgeving niet effectief wordt bevonden, waardoor wij geen voldoende en geschikte controle-informatie kunnen verkrijgen als basis voor ons oordeel.

- Van de externe partij waaraan een deel van het beheer is uitbesteed, is een ISAE 3402 Type 2 verklaring ontvangen. Deze hebben wij inhoudelijk beoordeeld, waarbij is vastgesteld dat de gebruikerscontroles op een effectieve wijze worden uitgevoerd.
- Door internal audit is de, door de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants opgestelde, Cybersecurity Health Check uitgevoerd, in aanvulling op de intern uitgevoerde informatiebeveiligingsanalyse. Wij hebben de uitkomsten van deze twee analyses beoordeeld met het oog op de jaarrekening.

Onze observatie bij dit kernpunt

Wij hebben vastgesteld dat de bij Coöperatie VGZ U.A. aanwezige IT-beheersingsmaatregelen met betrekking tot de voor de jaarrekeningcontrole relevante applicaties effectief werken. Op enkele onderdelen zijn hiervoor mitigerende werkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben hierdoor een systeemgerichte controleaanpak kunnen toepassen voor de declaratieverwerking en verzekerdenbeheer.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

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

- Het maatschappelijk jaarverslag.
- De overige gegevens.

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

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

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

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

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

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

Benoeming

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

Geen verboden diensten

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

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector (WNT). In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

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

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



Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

Amsterdam, 20 maart 2019

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: C.J. de Witt RA

Bijlage A Verklaring interne beheersing

Coöperatie VGZ is een organisatie zonder winstoogmerk. Ons belangrijkste doel is het organiseren van goede, betaalbare en daarmee ‘zinnige’ zorg voor onze klanten. De Raad van Bestuur beschouwt in control zijn als een essentieel en integraal onderdeel van effectief management. VGZ hanteert het ‘three lines of defence’- model als governance raamwerk voor de toekenning van verantwoordelijkheden ten aanzien van interne beheersing. In control zijn betekent ook het kunnen steunen op een ingericht risicobeheersings- en controlesysteem. Ons systeem heeft tot doel om met meer zekerheid, beheerst en aantoonbaar, onze doelstellingen te behalen en de basis te vormen voor een betrouwbare financiële verslaggeving. Een goed functionerend risicobeheersings- en controlesysteem verhoogt de mate van zekerheid, maar kan geen absolute zekerheid bieden (zie hoofdstuk Governance voor een uitgebreide toelichting). VGZ heeft een gestructureerd proces van

oplevering van interne In Control Statements. Daarnaast wordt het risicobeheersings- en controlesysteem per bedrijfsonderdeel getoetst tegen een vaste norm (cijfer voor interne beheersing).

De interne In Control Statements en de cijfers voor interne beheersing worden beoordeeld door de Raad van Bestuur in overleg met het Management Committee van VGZ en waar nodig worden acties uitgezet.

De Raad van Bestuur is er naar beste weten van overtuigd dat VGZ beschikt over een adequaat risicobeheersings- en controlesysteem en dat dit op aantoonbare wijze is uitgevoerd. In 2018 zijn maatregelen getroffen om de, bij de Raad van Bestuur bekende, onzekerheden adequaat te beheersen.

Arnhem, 20 februari 2019
R.H. Kliphuis, C.F. Hamster en A. Klink

Bijlage B Verklaring over niet-financiële informatie

Naar ons oordeel wordt met de rapportage in dit maatschappelijk jaarverslag (o.a. conform GRI) 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 de verplicht te rapporteren onderdelen voor VGZ in grote mate vanzelfsprekend. VGZ is een Nederlands bedrijf dat opereert op Nederlands grondgebied en gebruik maakt van Nederlandse ketenpartners. Dit betekent dat wij opereren in een sterk gereguleerde omgeving met toezicht (mede door wet- en regelgeving). Naast de informatiebehoeften van onze toezichhouders, hebben we ook de informatiebehoeften van andere stakeholders in kaart gebracht. Voor meer informatie over de hieruit afgeleide materiële onderwerpen, is een tabel opgenomen, die aangeeft waar welke informatie te vinden is in dit jaarverslag.

Milieu

Vanuit het oogpunt van materialiteit is milieu van beperkt belang voor een zorgverzekeraar. We hebben namelijk geen bijzonder vervuilende activiteiten of processen, zijn geen grootverbruiker van grondstoffen en er is geen aanleiding om te veronderstellen dat er sprake is van een grote impact van VGZ op het milieu. Echt materiële risico's zijn er niet. Dit betekent niet dat wij aan het milieu geen aandacht aan besteden. Daar waar mogelijk proberen we ons steentje bij te dragen. In de zorgsector zijn er materiële milieurisico's, bijvoorbeeld bij het gebruik van scanvloeistoffen en bij fabricage en gebruik van hulpmiddelen en medicijnen, waarvan de laatste vaak in het water belanden. We hebben hier oog voor en proberen, in het verlengde van onze maatschappelijke opdracht, zorgaanbieders te stimuleren verspillen en onnodige zorg en onnodig zorggebruik tegen te gaan. Ook dat is onderdeel van zinnige zorg. Denk hierbij aan minder opereren (door meer tijd te nemen en samen met de patiënt te bekijken

of opereren de beste optie is), door minder vervoer (denk aan e-health en monitoring op afstand) of minder medicatie (zoals bij KeerDiabetes2 Om). Daar waar we concrete mogelijkheden zien om samen met andere partijen klimaatvriendelijk te werken, doen we dit (denk hierbij aan de Green Deal en overleg met de branchevereniging van de farmaceutische industrie). Daarnaast hanteren we in ons beleggingsbeleid kaders rond het klimaat.

Mensen

Aspecten op het gebied van mensenrechten zijn eveneens niet materieel. We zijn alleen in Nederland gevestigd en betrekken onze producten en diensten van Nederlandse organisaties. De personele en sociale aangelegenheden zijn vanwege dezelfde reden ook van minder belang; zorg voor het personeel is standaard en ook wettelijk geregeld.

Corruptie en omkoping

Als we corruptie en omkoping heel nauw definiëren (als in: het letterlijk afkopen en/of omkopen van mensen), is dit terrein niet materieel. In een bredere context speelt dit wel als we dit betrekken op integriteit of fraudebeheersing. Vanwege het beperkte materiële belang kennen we – naast beleid en de reguliere sturing via de lijn hierop – geen specifieke zorgvuldigheidsprocedures. Meer over het algemene risicomanagement en de belangrijkste risico's staat in het hoofdstuk **Governance**.

Bedrijfsmodel

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

Het beleid, de resultaten en de niet-financiële Prestatie Indicatoren (PI's)

Het beleid en de resultaten van dit beleid – al dan niet in PI's verwoord – vormen een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering en zijn dus opgenomen in dit maatschappelijk jaarverslag en op onze website:

Onderwerp met beleid, maatregelen en resultaten/PI's	Waar te vinden?	PI
milieu-aangelegenheden	Hoofdstuk maatschappij, milieu	CO2 reductie
Sociale en personeels-aangelegenheden en eerbiediging van mensenrechten	Hoofdstuk governance: • integriteit Hoofdstuk medewerkers: • cao en sociaal plan • arbeidsomstandigheden en vitaliteit • ontwikkeling van medewerkers • vrouwen aan de top • medewerkersonderzoek en ziekteverzuim • beleving strategie	eNPS S-Ray Ziekteverzuim
Bestrijding van corruptie en omkoping, integriteit en fraudebeheersing	Hoofdstuk governance: • integriteit en fraudebeheersing • risicobereidheid	Vastgestelde fraude

Daarnaast selecteren we in ons beleggingsbeleid de portefeuilles die milieu, mensenrechten en arbeidsrechten respecteren. Op corporate niveau hanteren we daarnaast de volgende niet-financiële pi's die minimaal elk kwartaal besproken worden door de RvB: aantal good practices, klanttevredenheid, reputatie, percentage first time right en aantal behaalde Service Level Agreement (SLA) afspraken. Ten opzichte van 2017 zijn het beleid en de zorgvuldigheidsprocedures niet materieel gewijzigd.

Impact in de keten

Naast de hierboven reeds genoemde beperkte risico's, is het belangrijkste actuele risico in de zorgketen sociaal-economisch van aard; de stijging van de zorgkosten. Als zorgverzekeraars en zorgaanbieders er niet in slagen de kostenstijging te beperken, komt de toegankelijkheid van de zorg (een aspect van SDG 3) onder druk te staan. De premie is dan namelijk niet meer voor iedereen te betalen. De impact hiervan zal op veel Nederlanders effect hebben, met name op degenen die toch al weinig te besteden hebben en geen afdoende aanvullende financiering ontvangen.

De impact van de noodzakelijke beheersing van zorgkosten heeft aan de andere kant mogelijk gevolgen voor gecontracteerde zorgaanbieders. De druk op kostenbesparing (waaronder het instellen van omzetplafonds) kan er naast andere factoren toe leiden dat faillissementen van zorgaanbieders vaker voorkomen. We zorgen er dan voor dat leden bij een andere zorginstelling terecht kunnen en informeren ze hierover. Zo is er bij het stoppen van de behandeling door een ziekenhuis wegens een bereikt omzetplafond een standaardaanpak afgesproken om zorg toch beschikbaar te houden voor leden.

Actief in het toegankelijk houden van de zorg

Een goed voorbeeld hiervan is de patiëntenstop bij het Zuyderlandziekenhuis. Kamervragen hierover zijn op 10 december door de minister naar tevredenheid beantwoord.

Zo geeft hij aan:

- “De NZa heeft mij laten weten dat VGZ voldoende selectieve zorg heeft ingekocht elders in de omgeving.”
- “Meningsverschillen tussen zorgverzekeraars en aanbieders over de contractering of de uitvoering van de afspraken zijn niet uit te sluiten. Partijen moeten daar zelf uitkomen en mocht dit niet lukken, kunnen zij zich wenden tot een onafhankelijke geschilleninstantie.”
- “VGZ heeft mij laten weten dat het zijn verzekerden via Zorgzoeker sinds eind 2017 attendeert op de mogelijkheid dat zij naar een ander ziekenhuis worden omgeleid, vanwege de gemaakte afspraken met Zuyderland. Ook hebben de partijen mij aangegeven hoe verzekerden van VGZ met een betreffende zorgvraag worden geïnformeerd en geholpen als deze zich vanaf 1 november bij Zuyderland melden/ hebben gemeld voor een eerste bezoek. [...]. Tevens wordt hij gewezen op de mogelijkheid tot wachttijdbemiddeling bij VGZ.”

Meer over de risico's (en het signaleren van en onderzoek naar eventuele misstanden/incidenten) voor VGZ is opgenomen in de **risicoparagraaf**. Daarnaast hebben we voor de afhandeling van klachten een **klachtenmanagementproces** ingericht. Ook kennen we een proces voor issuemanagement, het managen van externe ontwikkelingen met impact op onze stakeholders. De voortgang op issues bewaken we via een issueoverzicht, dat de RvB tweewekelijks bespreekt.

Bijlage C Naleven van wet- en regelgeving en brancheregulering

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

- Wet financieel toezicht (Wft);
- Zorgverzekeringswet (Zvw);
- Wet langdurige zorg (Wlz);
- Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) (met ingang van 18 mei 2018: Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG));
- Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg);
- Mededingingswet (Mw);
- Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (Wnt).

De relevante wet- en regelgeving voor VGZ omvat ook brancheregulering. Als lid van Zorgverzekeraars Nederland (ZN) conformeren wij ons aan deze regulering. In 2018 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 (ZN)

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

Code voor Coöperatieve Ondernemingen (NCR)

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

Gedragscode Verwerking Persoonsgegevens Zorgverzekeraars

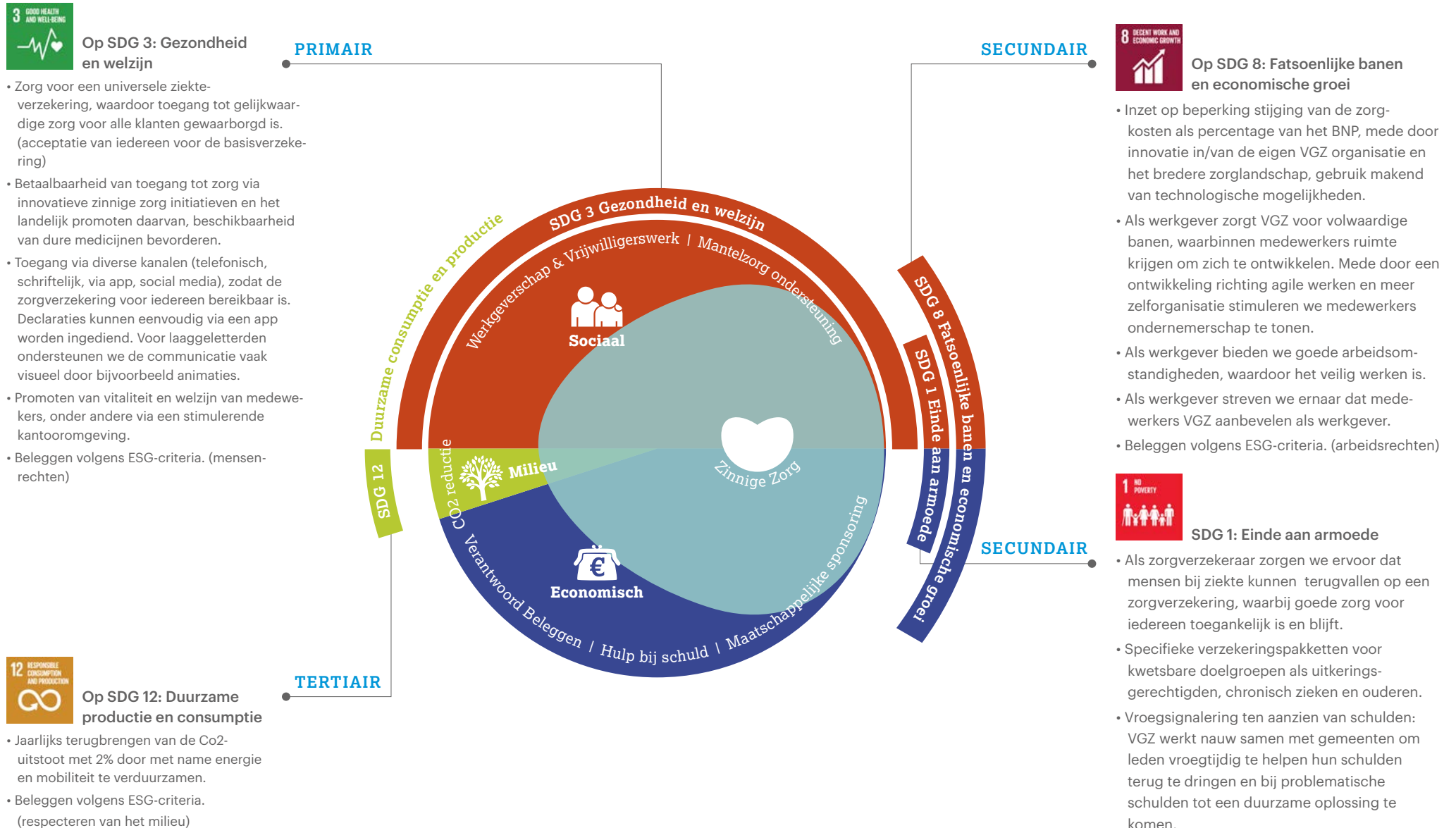
VGZ conformeert zich aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). De Gedragscode Verwerking Persoonsgegevens betreft brancheregulering die nadere uitwerking geeft aan de AVG. In uniforme maatregelen wordt aan stakeholders van zorgverzekeraars duidelijk gemaakt binnen welke kaders verwerking van persoonsgegevens plaatsvindt.

Keurmerken?

Dilemma: VGZ wil leden een goede verzekering en dienstverlening bieden. We hebben onze processen zo ingericht dat we dit borgen, bijvoorbeeld door een feedbackloop gebaseerd op het PDCA-denken. De vraag is of het wenselijk en zinvol is om te streven naar externe keurmerken of naar een positie in een benchmark als externe validatie van deze processen. Denk bijvoorbeeld aan het Keurmerk Klantgericht Verzekeren en de positie op de Transparantiebenchmark die door door het ministerie van Economische Zaken wordt ondersteund. Aan de ene kant biedt dit stakeholders een borging van de manier waarop we zaken hebben ingericht en werken, aan de andere kant kosten deze trajecten ook capaciteit en geld en is er geen actieve vraag vanuit onze belangrijkste stakeholders om te voldoen aan keurmerken of benchmarks.

Onze reactie: VGZ wil vooral zinvol omgaan met keurmerken en posities op benchmarks en dergelijke. Dat houdt in dat we heel bewust kijken naar de toegevoegde waarde voor onze klanten. Vaak houdt dit in dat we wel voldoen, maar niet streven naar het certificaat of erkenning. Zo is een hoge positie op de Transparantiebenchmark niet het doel, maar gebruiken we deze als indicatie voor mogelijke verbeteringen.

Bijlage D Bijdrage aan Sustainable Development Goals



Bijlage E Verantwoord beleggingsbeleid

Coöperatie VGZ U.A. hanteert als kapstok van haar beleggingsportefeuille het Verantwoord beleggingsbeleid (ESG) en haar beleggingsprincipes, zie ook

- **ESG criteria** en de
- **Beleggingsprincipes**

Met het onderstaande geven we inzicht in het beleggingsbeleid per sector. We geven in deze toelichting de beweegredenen om in sectoren te beleggen of we geven aan waar we geen beleid hebben omdat we daar niet in beleggen of anderszins.

A

Alcohol

Coöperatie VGZ U.A. heeft het verantwoord beleggingsbeleid aangepast met betrekking tot alcoholhoudende dranken. Dit omdat alcohol slecht is voor de algemene gezondheid. VGZ heeft besloten om ondernemingen waarbij meer dan 50% van de omzet afkomstig is uit de productie van alcohol uit te sluiten. Is de omzet uit alcohol minder dan 50% dan gaan we het engagementproces opstarten.

ATNI

We weten – zowel uit de wetenschap maar ook uit eigen onderzoek – dat voeding een heel belangrijke component is voor goede gezondheid. We stimuleren daarom op verschillende manieren goede voeding. Natuurlijk zijn niet alle ziekten veroorzaakt door voeding. Enkele ziektebeelden komen minder vaak voor of herstel gaat sneller bij goede voeding. Een van de manieren om hier voor beleggingen bij aan te sluiten, is dat we de access to nutrition index (ATNI) **benutten**. ATNI onderzoekt de 25 grootste voedingsbedrijven. De 10% bedrijven die het laagste scoren en waarin we investeren, sporen we via engagement aan om hun producten en processen te verbeteren. Hiermee willen wij bijdragen aan de verbetering van de gezondheidskwaliteit van voeding.

B

Belastingen

Coöperatie VGZ betaalt net als alle andere zorgverzekeraars voor haar zorgverzekeringsactiviteiten

geen belastingen. We hebben geen dochterondernemingen of deelnemingen in belastingparadijzen. Verder publiceren we onze volledige groepsstructuur. Voor onze beleggingen gelden duurzame criteria, waarbij het thema ‘belastingen’ onder onze governance- en corruptie-uitgangspunten valt.

Beschermde gebieden

Coöperatie VGZ heeft geen specifiek beleid over het beleggen in beschermde gebieden. Onze beleggingen worden getoetst op de 27 principes die zijn opgenomen in de Rio Declaration on Environment and Development. Als een van de ondernemingen waarin we beleggen in strijd handelt met een van deze principes, dan zullen wij de onderneming hierop aanspreken.

Biodiversiteit

Zie Natuur.

Bosbouw

Coöperatie VGZ heeft momenteel geen specifiek beleid over bosbouw. Onze beleggingen worden getoetst op de 27 principes die zijn opgenomen in de Rio Declaration on Environment and Development. Als een van de ondernemingen waarin we beleggen in strijd handelt met een van deze principes, dan zullen wij de onderneming hierop aanspreken

C

CO2

Zie klimaat.

Controversiële wapens

Hierin beleggen wij niet. Naast de wettelijke richtlijnen zijn we principieel tegen controversiële wapens. Daarom beleggen we niet in ondernemingen die hier in meer of mindere mate aan verbonden zijn. Op de uitsluitingslijst staan deze bedrijven genoemd. Omdat het niet van toegevoegde waarde is deze bedrijven hierop aan te spreken, nemen we op voorhand afstand van deze sector. ‘Controversiële wapens’ is een subjectief begrip. Wat verstaan wij nu onder deze sector? Hieron-

der valt alles waarbij het risico aanmerkelijk is dat er burgerslachtoffers vallen als gevolg van deze wapens. Hierbij wordt er getoetst op:

- anti-persoonsmijnen;
- chemische wapens;
- bacteriologische wapens;
- clustermunities;
- kernwapens, ook voor (NAVO-) landen die volgens het Non-Proliferation of Nuclear Weapons (NPT) verdrag hun kernwapenvoorraad moeten afbouwen.

D

Dierenwelzijn

In het beleid is geen paragraaf opgenomen voor dierenwelzijn. Bij het beleggen letten we met name op sectoren waar het risico op schendingen het grootst is. Dit is bij gezondheid, waaronder farmacie en voedingsindustrie. Deze sectoren hebben ook onze specifieke aandacht in relatie tot de **SDG's** waarop wij ons focussen.

E

Eigendomsrechten

Zie landroof.

F

Farmacie

Farmaceuten maken medicijnen die soms hard nodig zijn om mensen beter te maken. Er is veel toezicht op deze sector vanuit wet- en regelgeving. Desondanks volgen wij hoe de bedrijven in deze sector zich gedragen en leggen we ze langs de lat van de ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties voor 2030. Buiten dat de bedrijven natuurlijk tenminste moeten voldoen aan onze ESG-uitgangspunten. Als zij dit niet doen sluiten we, nadat we een dialoog zijn aangegaan, de positie in deze bedrijven uit.

G

Gezondheid

VGZ draagt vooral bij aan vier van de wereldwijde Sustainable Development Goals (SDG's):

- Gezondheid en welzijn;

- Einde aan armoede;
- Fatsoenlijke banen en economische groei;
- Duurzame consumptie en productie.

Onze missie is ‘samen werken aan een gezond Nederland, elke dag weer’. Daarbij focussen wij op de betaalbaarheid en toegankelijkheid van zorg. Dat doen wij door middel van zinnige zorg. Dit betekent dat we met zorgleveranciers en patiënten samen de zorg beter en betaalbarer maken. We onderzoeken hoe we deze zorgaanbieders extra kunnen motiveren om de toegankelijkheid van de zorg te verbeteren.

K

Klimaat

Op het gebied van klimaatmetingen zijn we stappen aan het zetten. We meten onze eigen bedrijfsvoering. Hiervoor heeft VGZ als eerste zorgverzekeraar gecertificeerd voor de **CO2-Prestatieladder**. Daarnaast maakt klimaat onderdeel uit van de ESG toetsing (vanuit het verdrag van Rio). Verder onderzoeken we hoe we een volgende stap kunnen maken om positieve impact te genereren. We zijn gestart met het meten van de impact van de gezondheidssector op het klimaat en gaan met deze bedrijven de dialoog aan op klimaatthema's.

L

Landroof

Coöperatie VGZ heeft momenteel geen specifiek beleid over landroof. Onze beleggingen worden getoetst op de door de Verenigde Naties aangenomen Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. Als een van de ondernemingen waarin we beleggen in strijd handelt met deze verklaring, dan zullen wij de onderneming hierop aanspreken

M

Mensenrechten

We beleggen niet in landen die volgens de Sanctiewet 1977 uitgesloten zijn. Dit zijn landen met een regering die structureel fundamentele mensenrechten schendt en waartegen de Nederlandse overheid sanctiemaatregelen heeft genomen.

Medicijnen

Zie farmacie.

Mijnbouw

Coöperatie VGZ belegt in bedrijven die actief zijn in de mijnbouw. Corruptie is in het verleden vaker voorgekomen in deze sector, vooral in landen waar het justitieel apparaat minder goed functioneert. Onze beleggingen worden hierop gescreend op basis van onze algemene duurzame criteria, waaraan elke belegging moet voldoen. Ook worden bedrijven die het milieu vervuilen en/of arbeidsrechten schenden aangesproken.

N

Natuur

Coöperatie VGZ heeft momenteel geen specifiek beleid inzake biodiversiteit, vervuiling en natuur. Onze beleggingen worden getoetst op de 27 principes die zijn opgenomen in de Rio Declaration on Environment and Development. Als een van de ondernemingen waarin we beleggen in strijd handelt met een van deze principes, dan zullen wij de onderneming hierop aanspreken.

O

Onroerend goed

VGZ heeft geen specifiek beleid met betrekking tot onroerend goed, omdat we er niet direct investeren anders dan voor eigen gebruik. Onroerend goed dat niet langer voor eigen gebruik zal worden gebruikt, wordt gedesinvesteerd.

P

Palmolie

VGZ belegt momenteel niet in palmolie-producerende bedrijven. Bedrijven die het milieu belasten worden aangesproken op basis van onze algemene duurzame criteria (waaronder de 27 principes die zijn opgenomen in de Rio Declaration on Environment and Development), waaraan elke belegging moet voldoen. Als een van de ondernemingen waarin we beleggen in strijd handelt met een van deze principes, dan zullen wij de onderneming hierop aanspreken.

T

Tabak

Als zorgverzekeraar investeren wij niet in de tabaks-industrie omdat uit talrijke onderzoeken is gebleken dat roken schadelijk is voor de gezondheid. Deze sector is uitgesloten van de beleggingsportefeuille.

V

Vervuiling

Zie natuur.

Visserij

We hebben geen specifiek beleid op visserij, omdat wij daar momenteel niet in beleggen. Bedrijven die het milieu vervuilen en/of arbeidsrechten schenden worden aangesproken op basis van onze algemene duurzame criteria, waaraan elke belegging moet voldoen.

VN Ontwikkelingsdoelen 2030 – Sustainable Development Goals (SDG’s)

In 2015 hebben de VN deze ontwikkelingsdoelen gedefinieerd om de wereld te verbeteren. VGZ draagt graag bij aan deze doelen, die passen bij onze coöperatieve gedachte om relevante doelen te realiseren voor onze leden. Vandaar dat we ons hebben aangesloten bij het convenant over Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO), zodat we samen met de overheid, NGO’s, vakbonden en de verzekeringssector werken aan een betere wereld.

Overzicht Engagement, Uitsluitingen en Stemrecht

Categorieën		
Environmental		klimaatverandering, milieustandaarden
Social		mensenrechten, gezondheid, arbeidsstandaarden
Governance		corporate governance, bedrijfsethiek, milieu en sociaal bestuur
Tabak en controversiële wapens		worden op voorhand uitgesloten

Engagementproces	
Volkswagen (2016)	
General Motors (2017)	
G4S (2018)	
Novartis (2018)	

Status engagementproces	Voortgang*	Toelichting
Volkswagen (2016)		In afwachting van vonnis
General Motors (2017)		In gesprek
G4S (2018)		In gesprek
Novartis (2018)		In gesprek

Succesvol engagementproces	Afgerond	Gerealiseerd
Chevron (2017)	2018Q2	Beleid is verbeterd
Glencore (2017)	2018Q3	Beleid is verbeterd

Uitsluitingslijst	
Safran	
Airbus	
British american tobacco	
Imperial brands	
Altria	
General dynamics corp	
Honeywell international	

Uitsluitingslijst	
Lockheed martin corp	
Philip morris international	
Raytheon corp	
The boeing corp	
Oceaneering international	
Harris corporation	
Babcock International	

Uitsluitingslijst	
Johnson & Johnson	
Biogen	
Gilead	
Wal-Mart	
Wells Fargo	

Stemrecht
Geen gebruik van gemaakt in 2017

*Voortgang

- Positieve verwachting
- Negatieve verwachting
- Neutrale verwachting

N.B. deze uitsluitingslijst beperkt zich tot de benchmarks waarin wordt belegd. Kijk voor meer informatie over ons beleggingsbeleid op onze website.

Bijlage F Rapportageprincipes van het niet-financiële verslag

Het geïntegreerde maatschappelijk jaarverslag 2018 van VGZ is een verslag over het jaar 2018 waarin in één document de jaarrekening, het sociaal jaarverslag en de belangrijkste maatschappelijke informatie van VGZ worden gepresenteerd. Het verslag is opgebouwd aan de hand van de onderwerpen uit de materialiteitsmatrix. Onze stakeholders bieden we hiermee inzicht in hoe wij reageren op hun wensen en verwachtingen in een veranderende maatschappij. In het kader van de leesbaarheid zijn we in dit jaarverslag ingegaan op de belangrijkste processen (zie ook het waardecreatiemodel) en onderwerpen waarop wij invloed kunnen uitoefenen. Graag geven we lezers meer informatie. Deze kan opgevraagd worden via corporateaffairs@vgz.nl.

De informatie in dit verslag is afkomstig uit de divisies en staf- onderdelen van VGZ en is verkregen met behulp van een uitvraagsschema, dat gebaseerd is op Global Reporting Initiative (GRI)-indicatoren en de Transparantiebenchmark. Daarnaast is verdiepende informatie uitgevraagd over enkele inhoudelijke thema's die voor onze stakeholders van belang zijn. Het verslag van de Raad van Commissarissen en het verslag van de Ledenraad zijn goedgekeurd door respectievelijk de RvC en de Ledenraad. Naast het akkoord van de betrokken directeur, heeft een interne review plaatsgevonden door Corporate Affairs, op zowel inhoud als leesbaarheid en vormgeving. Hiermee hebben we eenzelfde werkwijze gehanteerd als voorgaande jaren. Vanwege de beperkte waarde van een externe assurance van het verslag voor onze leden en de kosten die daarmee gemoeid zijn, hebben we besloten met betrekking tot dit jaarverslag geen externe verificatie te laten uitvoeren.

De gegevens over de bedrijfsvoering komen uit onze managementrapportages, die we op basis van eigen verzamelde data zelf samenstellen of opstellen op basis van gegevens die leveranciers aanleveren. Indien hierover niets vermeld is, zijn definities of meetmethoden niet gewijzigd. Dit gaat ook op voor het beleid en de doelstellingen. Deze zijn niet noemenswaardig gewijzigd in vergelijking met de verslaglegging over 2017.

Verslaglegging volgens GRI

In dit verslag beschrijven we relevante ontwikkelingen in 2018 binnen en buiten VGZ aan de hand van de criteria en kwaliteitssprincipes 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.

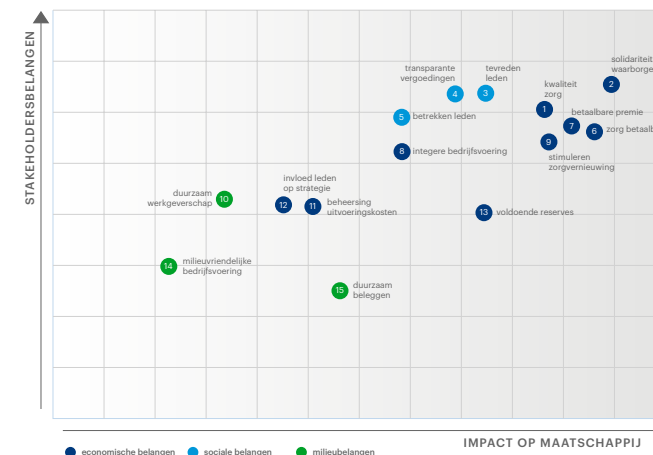
Toegankelijke informatie

Sinds de publicatiedatum van 19 april 2019 staat het maatschappelijk jaarverslag 2018 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.

Samenstelling Materialiteitsmatrix

VGZ heeft als zorgverzekeraar veel belangen te behartigen. Een materialiteitsmatrix maakt de belangen vanuit de maatschappij inzichtelijk en kent een weging toe aan elk belang. Hieronder geven we aan hoe we in 2017 de materialiteitsmatrix herijkt hebben. In 2018 hebben we geen aanpassing gedaan. De belangrijkste belangen (materiële thema's) bleven ongewijzigd.

In 2017 stelden we de onderwerpen en het belang voor stakeholders in VGZ vast op basis van de strategie, ontwikkelingen in het zorgveld, analyses, rapportages en signalen. Deze signalen kwamen onder meer uit tevredenheidsonderzoeken en dialoogsessies met zorgaanbieders, cliënten en de Ledenraad. Signalen kwamen ook uit de reguliere besprekingen van de RvB met de belangrijkste stakeholders: leden, directies van zorgaanbieders, patiëntenverenigingen, de landelijke politiek, toezichhouders en de Ondernemingsraad. In een onderzoek vroegen we op gestructureerde wijze naar de prioriteiten van onze stakeholders, zodat we een feitelijke score tot onze beschikking hadden. Ten opzichte van de scores van eerdere jaren leidde dit in 2017 niet tot substantiële verschillen. De RvB heeft de materialiteitsmatrix in overleg met de divisievoorzitters besproken en goedgekeurd. Het beeld dat de matrix aangaf, werd herkend.



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

Bijlage G Gegevens RvB, RvC en LR

Raad van Bestuur

	Tom Kliphuis	Kees Hamster	Ab Klink
Geboortedatum	01-05-1964	23-07-1969	02-11-1958
Geboorteplaats	Onstwedde	Sleen	Stellendam
Nationaliteit	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse
Functie	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
In portefeuille	Klant- & Merkparters, Corporate Affairs, Human Facility Management, Internal Audit	Data Care, Financiën, Vermogensbeheer & Treasury	Zorg, Risk, Compliance, Juridische- & Veiligheidszaken
Benoemd per	1 september 2014	1 september 2013	1 januari 2014
Einde termijn	niet van toepassing	niet van toepassing	niet van toepassing
(Neven)functies	• Investeerder Krediet Verzekeringsmaatschappij Mercury Holding • Bestuurslid van Alumnikring 't Gooi • Lid ING Adviesraad Gezondheidszorg • Voorzitter Raad van Commissarissen Coöperatie Klaverblad Verzekeringen U.A.	• Lid Raad van Commissarissen Vektis • Lid bestuur Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer (namens VGI) • Lid Raad van Toezicht CBR • Lid Raad van Toezicht Stichting VZVZ Dergengelden (tot 1 juni 2018)	• Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Vluchteling • Lid Bestuur Zorgverzekeraars Nederland • Lid Bestuur Innovatiefonds Zorgverzekeraars • Lid Raad van Advies Stichting Martin Luther King Lezing • Voorzitter Dutch Harkness Fellowships Selection Committee, The Commonwealth Fund te New York • Voorzitter Stichting Preventie Vroegdiagnostiek en e-Health • Lid Bestuur Stichting Kwaliteitsgelden Medisch Specialisten • Lid Raad van Toezicht Stichting Zorgevaluatie (Leading the Change) • Hoogleraar Zorg, arbeidsmarkt en politieke sturing VU Amsterdam



Raad van Commissarissen

	Albert Arp	Denise Koopmans	Mel Kroon
Functie	CEO Jaarbeurs Holding BV		Voorzitter RvB Tennet Holding BV (tot 1 september 2018)
Geboortedatum	1 april 1969	2 juni 1962	21 juni 1957
Geboorteplaats	Hilversum	Rotterdam	Salisbury, Zimbabwe
Geslacht	man	vrouw	man
Nationaliteit	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse
Benoemd per	30 november 2017	16 februari 2017	1 januari 2017
Termijn	1e termijn, lopend tot 30 november 2021	1e termijn, lopend tot 16 februari 2021	1e termijn, lopend tot 1 januari 2021
VGZ gerelateerde nevenfuncties	- Lid RvC Coöperatie VGZ - Lid Auditcommissie - Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV - Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder	- Lid RvC Coöperatie VGZ - Lid Risicocommissie - Lid HR-commissie - Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV - Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder	- Lid RvC Coöperatie VGZ - Lid Risicocommissie - Voorzitter HR-commissie - Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV - Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder
Overige nevenfuncties	- Lid Raad van Commissarissen Domus Magnus BV - Lid Raad van Commissarissen DM Exploitatie BV - Clustervoorzitter Groen en Duurzaamheid, Economic Board Utrecht - Lid Raad van Toezicht Academy Het Dorp, Arnhem - Chairman Board of Directors van VNU Exhibitions Asia (Shanghai/ China) - Lid bestuur Stichting Fondsenwerving Painless 	- Lid Raad van Commissarissen Sanoma Oyj - Lid Raad van Commissarissen Wenk AG - Lid Raad van Commissarissen Janssen de Jong Groep BV - Voorzitter Raad van Advies United Digital Group GmbH - Lid Raad van Toezicht Swiss Data Alliance 	- Voorzitter Raad van Commissarissen Novec BV (tot 1 september 2018) - Aufsichtsratsvorsitzender TenneT TSO GmbH (tot 1 september 2018) - Vice Chairman Supervisory Board EPEX SPOT SE & Board Member HGRT - Bestuurslid Nederlands-Duitse Handelskamer - Lid Raad van Commissarissen Koole Terminals Holding BV - Lid Raad van Commissarissen TKH Group NV - Voorzitter Raad van Commissarissen UCN, Non-Executive Director Urenco Ltd. - Voorzitter Raad van Commissarissen Energyworx BV - Lid Raad van Advies GroenLeven BV - Lid Raad van Commissarissen KVSA BV - Lid Raad van Advies Petersburg Consultants - Advisor Mitsubishi Corporation, Japan 

Raad van Commissarissen

	Alfred Levi	Floris Sanders	Lex Steenberghe	Ingrid Thijssen
Functie	Senior Vice President Marketing & Media Ahold Delhaize	Radioloog (MD) Diaconessenhuis Utrecht		Voorzitter RvB Alliander NV
Geboortedatum	22 januari 1963	6 januari 1958	18 september 1952	25 april 1968
Geboorteplaats	Amsterdam	Helmond	Gouda	Den Helder
Geslacht	man	man	man	vrouw
Nationaliteit	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse
Benoemd per	30 mei 2011, herbenoemd per 26 juni 2015	12 december 2011, herbenoemd per 31 december 2015	1 mei 2016	1 januari 2017
Termijn	2e termijn, lopend tot 26 juni 2019	2e termijn, lopend tot 31 december 2019	1e termijn, lopend tot 1 mei 2020	1e termijn, lopend tot 1 januari 2021
VGZ gerelateerde nevenfuncties	- Lid RvC Coöperatie VGZ, voorzitter vanaf 1 september 2018 - Lid Auditcommissie - Lid HR-commissie - Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV, voorzitter vanaf 1 september 2018 - Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder	- Lid RvC Coöperatie VGZ, voorzitter tot 31 augustus 2018 - Lid Risicocommissie - Lid HR-commissie - Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV, voorzitter tot 31 augustus 2018 - Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder	- Lid RvC Coöperatie VGZ - Voorzitter Auditcommissie - Voorzitter Risicocommissie - Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV - Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder	- Lid RvC Coöperatie VGZ - Lid Auditcommissie - Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV - Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder
Overige nevenfuncties	- Lid RvA TIG Sports tot 30 september 2018 - Lid RvC Griffon BV - Lid RvT SOS Kinderdorpen - Lid RvC Marfo BV - Bestuurslid Nederlandse Golf Federatie - Lid bestuur Stichting HETHUIS	Lid Raad van Advies Coöperatie medisch specialistisch netwerk Noord-Oost Nederland b.a.	- Lid CAO-Ontslagcommissie ING Bank NV - Non-executive bestuurder Pensioenfonds ING en lid van de Auditcommissie	- Lid Raad van Commissarissen Havenbedrijf Rotterdam NV - Voorzitter werkgeversvereniging voor Energie, Kabel & Telecom en Afval & Milieu (WENB) - Lid bestuur Vereniging VNO-NCW - Lid bestuur Stichting SchuldenlabNL



Aanwezigheid 2018 RvC-leden

RvC	AL*	AA	DK	MK	FS**	LS	IT
25-01-2018	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
20-03-2018	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21-06-2018	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
27-09-2018	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13-12-2018	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

* (vz0109) ** (vz 0101)

Auditcommissie	LS (vz)	AA	AL	IT
07-03-2018	✓	✓	✗	✓
07-06-2018	✓	✓	✓	✓
13-09-2018	✓	✓	✓	✓
22-11-2018	✓	✓	✓	✗

HR-commissie	MK (vz)	AL	DK	FS
20-03-2018	✓	✓	✓	✓
13-12-2018	✓	✓	✓	✓

Risicocommissie	LS (vz)	DK	MK	FS
08-03-2018	✓	✓	✓	✓
07-06-2018	✓	✓	✓	✓
13-09-2018	✓	✓	✓	✓
22-11-2018	✓	✓	✗	✓

Evaluatie van het functioneren

Tijdens zijn retraite op 1 november 2018 heeft de RvC onder leiding van zijn voorzitter zijn functioneren geëvalueerd. Basis voor dat gesprek waren door de leden ingevulde vragenlijsten. De bevindingen uit de evaluatie zijn vervolgens gewisseld met de Raad van Bestuur. Van de gesprekken is een verslag opgesteld. De voortgang op de actiepunten wordt medio 2019 opnieuw binnen de RvC aan de orde gesteld. De leden van de RvB volgen de voor VGZ reguliere Resultaat & Ontwikkeling-cyclus (R&O-cyclus). Dit impliceert dat de voorzitter van de RvC en de voorzitter van de HR-commissie driemaal per jaar spreken met de leden van de RvB over hun functioneren, zowel individueel als collectief. De verslagen van deze gesprekken vormen de basis voor het daaropvolgende gesprek. Daarnaast evalueren de leden van de RvB jaarlijks zelf hun functioneren binnen het collectief. De voorzitter van de RvB informeert de voorzitter van de RvC over de resultaten van deze evaluatie.

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. Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn in 2018 onafhankelijk, zonder dat daarbij enige aantekening geplaatst dient te worden.

Ledenraad 2018

Overzicht samenstelling in 2018



Noord-Oost

De heer E.A.C. Appels
Mevrouw I.E.M. Austie
Mevrouw G. Benthem
De heer M.J.T. van Heeswijk
Mevrouw K. Hurkens
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 R.P.M. Baud-Nieuwenhuis
Mevrouw J.C.A. Calis-van den Abbeele
Mevrouw J.C. Koomen-Boer
Mevrouw E.B. Koster
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 A.R. Özer
De heer B. Post
De heer N. de Waard
Mevrouw A. van Zijl-Hoek

Bijlage H Sociale kengetallen

Methodiek

Algemeen

De cijfers in dit verslag, allen op peildatum 31-12-2018 (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 2018. Een fte impliceert een volledige arbeidsplaats van 38 uur.

Uitzendkrachten

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

Extern ingehuurd

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

Totale bezetting

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

Personeelsverloop

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

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

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

Ziekteverzuim in procenten

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

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

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

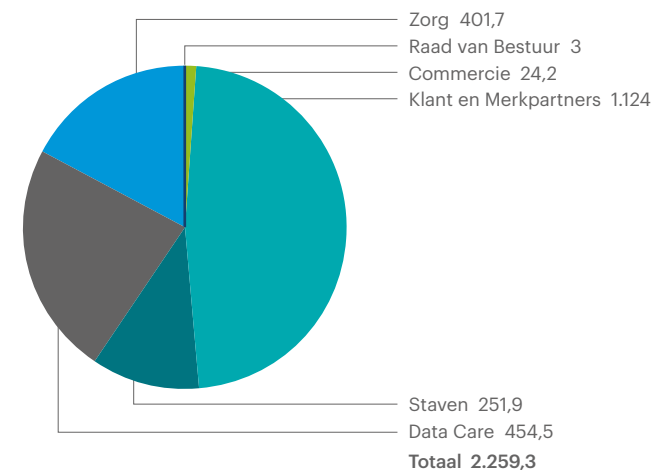
Verzuimfrequentie

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

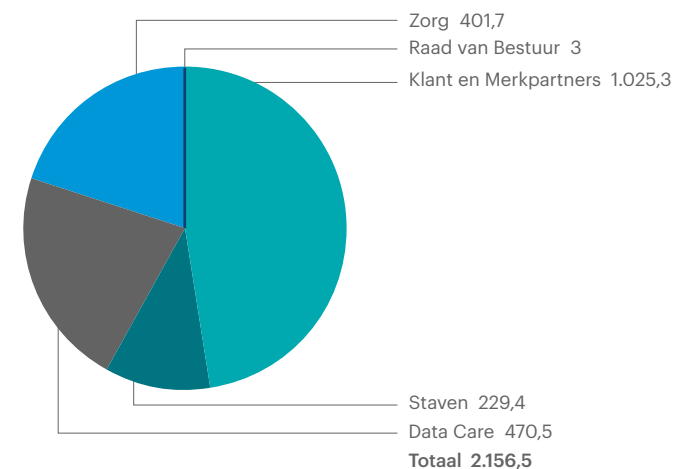
Opleidings- en trainingskosten

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

Totale bezetting 2017



Totale bezetting 2018 (fte)



Bezetting in fte per 31 december

	2017			2018		
	BT	OT	Totaal	BT	OT	Totaal
Raad van Bestuur	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0
Commercie	0,9	23,4	24,2			
Klant en Merkparkers	52,3	632,4	684,7	103,0	597,3	700,4
Staven	28,2	209,9	238,1	17,7	205,8	223,5
Data Care	26,4	358,3	384,6	35,5	359,1	394,5
Zorg	32,8	341,9	374,7	44,3	342,8	387,1
TOTAAL	140,5	1568,9	1709,4	200,6	1508,0	1708,5

Uitzendkrachten in fte

	2017		2018	
	30 juni	31 dec	30 juni	31 dec
Raad van Bestuur	0,0	0,0	0,0	0,0
Commercie	0,8	0,0		
Klant en Merkparkers	363,7	415,5	337,5	304,9
Staven	1,4	3,8	2,9	1,0
Data Care	0,4	1,1	0,5	0,8
Zorg	23,0	15,6	20,3	21,3
TOTAAL	389,3	436,0	361,3	328,0

Personeelsaantallen per 31 december

	2017					2018				
	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	3	8	12	3	26					
Klant en Merkparkers	164	89	516	46	815	141	100	503	74	818
Staven	70	54	109	26	259	62	51	102	27	242
Data Care	172	115	107	18	412	163	133	95	28	419
Zorg	86	57	252	31	426	70	76	235	51	432
TOTAAL	495	326	996	124	1941	436	363	935	180	1914

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

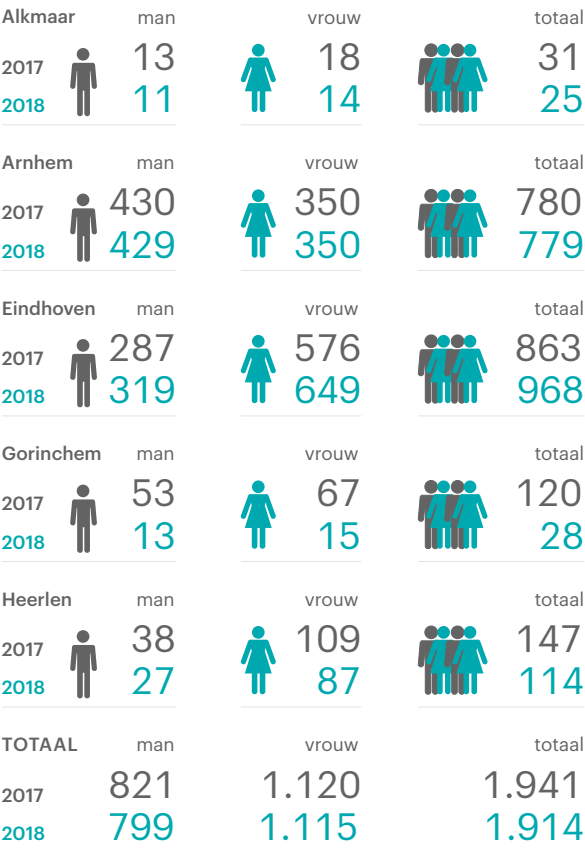
Ingehuurde externen in fte

	2017		2018	
	30 juni	31 dec	30 juni	31 dec
Raad van Bestuur	0,0	0,0	0,0	0,0
Commercie	0,8	0,0		
Klant en Merkparkers	12,5	23,8	23,1	20,0
Staven	3,2	9,9	7,4	4,8
Data Care	52,9	68,7	78,7	75,2
Zorg	12,0	11,4	14,6	19,9
TOTAAL	81,4	113,9	123,7	119,9

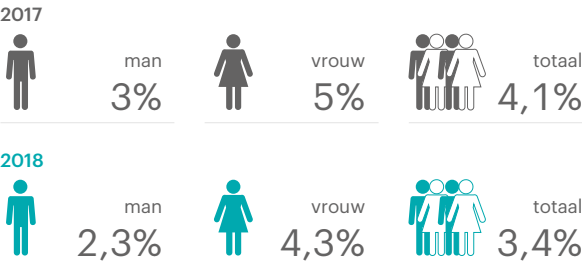
Procentuele verdeling naar salarisgroepen

2017				2018			
Funcatiegroepen	Man	Vrouw	Totaal	Funcatiegroepen	Man	Vrouw	Totaal
Funcatiegroep A	0,0%	0,0%	0,0%	Funcatiegroep A	0,0%	0,0%	0,0%
Funcatiegroep B	0,6%	0,4%	0,5%	Funcatiegroep B	0,1%	0,4%	0,3%
Funcatiegroep C	0,1%	0,3%	0,2%	Funcatiegroep C	0,1%	0,1%	0,1%
Funcatiegroep D	5,6%	18,6%	13,1%	Funcatiegroep D	4,3%	15,5%	10,8%
Funcatiegroep E	10,7%	22,2%	17,4%	Funcatiegroep E	10,4%	20,6%	16,4%
Funcatiegroep F	15,3%	16,9%	16,2%	Funcatiegroep F	15,1%	18,6%	17,1%
Funcatiegroep G	15,6%	14,2%	14,8%	Funcatiegroep G	16,0%	15,9%	15,9%
Funcatiegroep H	19,6%	10,9%	14,6%	Funcatiegroep H	19,5%	11,4%	14,8%
Funcatiegroep I	19,4%	11,9%	15,0%	Funcatiegroep I	20,8%	13,1%	16,3%
Funcatiegroep J	6,0%	1,5%	3,4%	Funcatiegroep J	6,9%	1,8%	3,9%
Funcatiegroep K	0,6%	0,2%	0,4%	Funcatiegroep K	0,8%	0,0%	0,3%
Funcatiegroep L en hoger	6,5%	2,9%	4,4%	Funcatiegroep L en hoger	6,0%	2,6%	4,0%
TOTAAL	100,0%	100,0%	100,0%	TOTAAL	100,0%	100,0%	100,0%

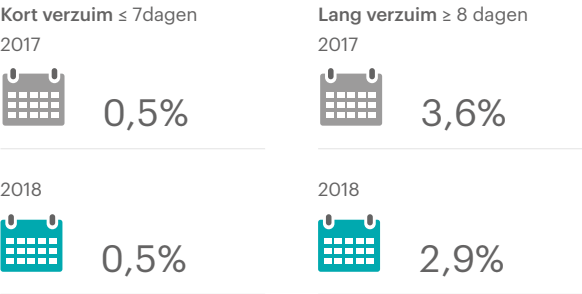
Aantal medewerkers per standplaats



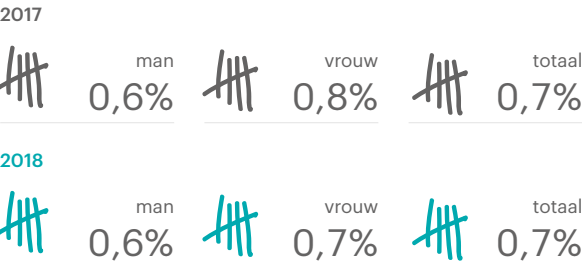
Verzuim in %



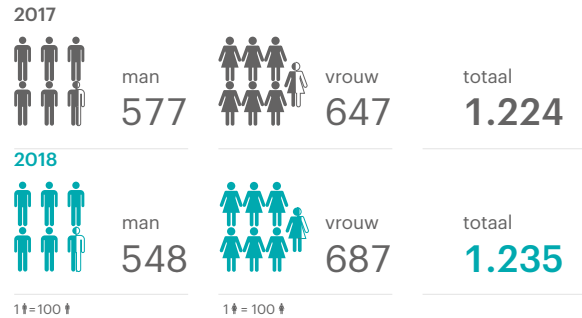
Verzuim in % naar duur



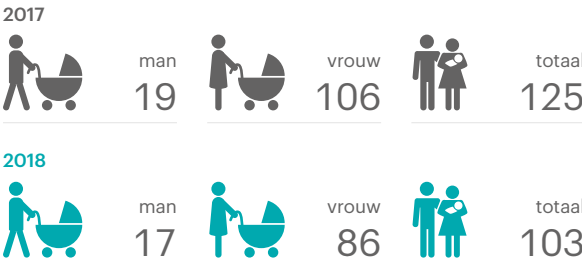
Verzuimfrequentie



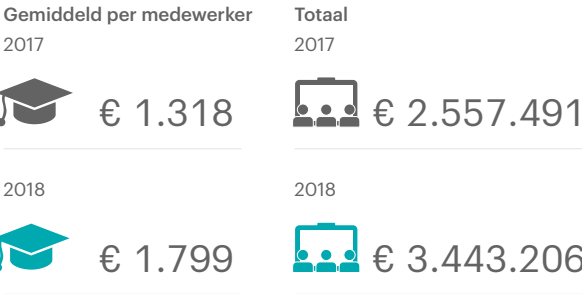
Niet verzuimende medewerkers



Aantal medewerkers met ouderschapsverlof



Opleidings- en trainingskosten



In- en uitstroom in procenten

INSTROOM				UITSTROOM			
2017		2018		2017		2018	
Vast	Totaal*	Vast	Totaal*	Vast	Totaal*	Vast	Totaal*
2,4%	7,3%	2,5%	11,1%	16,7%	17,6%	11,9%	12,5%

*Totaal=tijdelijk en vast

Leeftijdsofbouw in procenten

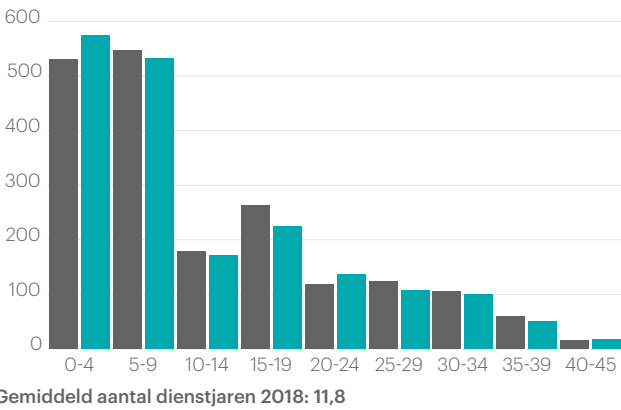
	2017			2018		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
t/m 24	0,9%	1,1%	1,0%	0,1%	0,6%	0,7%
25 t/m 34	19,7%	22,3%	21,2%	9,1%	14,7%	23,8%
35 t/m 44	27,3%	30,5%	29,2%	11,1%	17,2%	28,3%
45 t/m 54	32,4%	31,4%	31,8%	12,9%	17,3%	30,3%
vanaf 55	19,7%	14,6%	16,8%	8,5%	8,5%	16,9%
TOTAAL	100,0%	100,0%	100,0%	41,7%	58,3%	100,0%

Gemiddelde leeftijd 2017: 43,7 Gemiddelde leeftijd 2018: 43,4

Verloop in aantallen



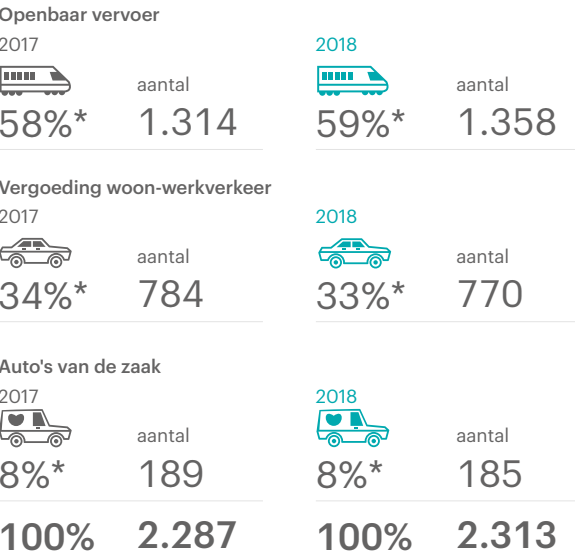
Aantallen medewerkers - dienstjaren



Redenen uit dienst

	2017		2018	
	Vast	Totaal	Vast	Totaal
Pensioen	7	7	5	6
VUT	3	3	8	8
Overlijden	4	4	3	3
WAO/WIA	8	8	12	12
Eigen verzoek	80	96	89	106
Verzoek werkgever	213	241	90	107
TOTAAL	315	359	207	242

Vervoer



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

Bijlage I 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	Alleen in Nederland	
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm		10
102-6	Afzetmarkten	Nederland	8
102-7	Omvang van de organisatie		5
102-8	Samenstelling medewerkersbestand		105
102-9	Beschrijving waardeketen		9
102-10	Significante veranderingen tijdens verslagperiode: omvang, structuur, eigendom, keten		99
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	
102-12	Onderschreven extern ontwikkelde Corporate Responsibility handvesten of andere initiatieven		95
102-13	Lidmaatschap van verenigingen en/of (inter)nationale belangenorganisaties	VGZ zet zich in voor betaalbare zorg voor al haar leden. De toegevoegde waarde van lidmaatschappen bij branche- en belangenorganisaties wordt kritisch afgewogen en wij kiezen voor de lidmaatschappen waar het belang van de leden en de coöperatieve gedachte het beste worden geborgd. Momenteel is VGZ lid van Zorgverzekeraars Nederland (ZN), de Nederlandse Coöperatieve Raad (NCR) en de Stichting Klachten en Geschillen Zorgverzekering (SKGZ)	
102-14	Verklaring van hoogste beslissingsbevoegde van organisatie over relevantie duurzame ontwikkeling voor organisatie en haar strategie	Zie ook Maatschappij voor een toelichting	3, 41
102-16	Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals een gedragscode		58, 95
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		50
102-40	Lijst van groepen stakeholders die de organisatie heeft betrokken		14
102-41	Percentage werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt	Alle medewerkers vallen onder een cao	
102-42	Uitgangspunten voor de inventarisatie en selectie van stakeholders die moeten worden betrokken		12
102-43	Wijze waarop stakeholders worden betrokken, waaronder de frequentie ervan per type en groep stakeholders		14
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		14

Indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Pagina
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		99
102-47	Overzicht van alle materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld		17
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	1-1-2018 tot en met 31-12-2018	
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		110
102-56	Assurance verklaring		99
103-1	Afbakening per materieel onderwerp binnen de organisatie		99
103-2	De managementaanpak van materiele onderwerpen		115
103-3	Evaluatie van de managementbenadering		115
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 effecten van klimaatverandering zijn nog dermate onbekend dat het de implicaties/risico's voor de middellange termijn niet in te schatten zijn.	
201-3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringenplan van de organisatie	Medewerkers van VGZ zijn op grond van Nederlandse wetgeving verplicht verzekerd voor pensioen en werkloosheid. In geval van reorganisatie geldt een sociaal plan dat is overeengekomen met werknemersvertegenwoordigers	
201-4	Significante financiële steun van een overheid	Er is geen sprake van significante steun	
205-2	Communicatie en training over beleid en procedures met betrekking tot anti-corruptie		58
205-3	Aantal corruptie-incidenten en genomen maatregelen		54, 58
206-1	Totaal aantal rechtszaken in verband met markttoegang en de uitkomst daarvan	Heeft zich niet voorgedaan	
302-1	Energieverbruik binnen eigen organisatie	In het onderdeel "Milieu" is de verwijzing naar de CO2 prestatieladder opgenomen	48
302-4	Vermindering van energiegebruik		
305-1	Directe CO2 uitstoot		
305-2	Indirecte CO2 uitstoot		

Indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Pagina
305-3	Andere relevante directe emissies van boeikasgassen naar gewicht (scope 3)	In het onderdeel “Milieu” is de verwijzing naar de CO2 prestatieladder opgenomen	48
306-2	Afval per soort en verwijderingsmethode		
307-1	Niet voldoen aan milieu- wet en regelgeving		
401-1	Aantal nieuwe medewerkers en verloop van medewerkers	Er is geen sprake van non-compliance	109
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 arbeids- omstandigheden	38
403-2	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen naar geslacht en regio	Gezien de aard van het werk hebben we alleen de algemene ziekteverzuimcijfers aangegeven	
403-3	Werknemers met een hoog risico op ziekten die verband houden met hun beroep	Gezien de aard van het werk is dit niet van materieel belang	
403-4	Afspraken over arbo-onderwerpen vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden		4
404-1	Gemiddeld aantal uur training per jaar per medewerker	Het aantal uren training per medewerker houden we niet bij, wel de totale opleidingskosten	
404-2	Programma's voor het ontwikkelen van vaardigheden van medewerkers en loopbaanondersteuning		38,39
404-3	Percentage van medewerkers die regelmatig feedback ontvangen over resultaten en loopbaan-ontwikkeling	Alle medewerkers nemen deel aan de Resultaat- en Ontwikkelingscyclus (R&O), waar onder andere planningsafspraken over te halen resultaten en de eindbeoordeling deel van uitmaken	
406-1	Aantal discriminatie-incidenten en de genomen correctieve maatregelen		41
412-3	Significante investeringsovereenkomsten en -contracten die mensenrechtenbepalingen bevatten of die gescreend zijn op mensenrechten		43
417-2	Incidenten met betrekking tot het niet voldoen aan informatievoorziening over producten en diensten	Geen incidenten voorgedaan	59
418-1	Klachten met betrekking tot klantenprivacy en klantgegevens		
FS6	Percentage van het business-portfolio gespecificeerd naar regio, omvang en sector	Onze omzet wordt vrijwel volledig in Nederland gerealiseerd, verdere onderverdeling is niet relevant	43
FS 10	Percentage en aantal organisaties in het portfolio met wie interactie is geweest over sociale en milieukwesties		
FS 11	Percentage van de bezittingen positief en negatief gescreend op sociale- en milieuaspecten		43
FS13	Toegangspunten in dunbevolkte of economisch achtergestelde gebieden	Er is een wettelijke zorgplicht	31
FS14	Initiatieven om mensen met een beperking betere toegang tot de dienstverlening te verschaffen		
FS16	Initiatieven om financiële kennis en vaardigheden te bevorderen		30

Bijlage J Begrippenlijst

Begrip/afkorting	Toelichting
ALM	Asset Liability Management Het afstemmen van de beleggingsmix op de verplichtingen
AFM	Autoriteit Financiële Markten Organisatie die toezicht houdt op het handelen van financiële instellingen, zoals banken en (zorg)verzekeraars
Bronheffing	Als meer dan 6 maanden de zorgpremie niet wordt betaald, wordt de verzekerde als wanbetaler aangemeld bij het Centraal Administratie Kantoor (CAK). Hij betaalt dan aan het CAK iedere maand de premie en een (bestuursrechtelijke) boete, totdat er geen betalingsachterstand meer is. Bij loon of uitkering wordt de bestuursrechtelijke premie op het inkomen ingehouden. Dit wordt 'bronheffing' genoemd.
Compliance	Handelen in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving
Corporate Governance	Term die wordt gebruikt om aan te duiden hoe een organisatie goed, efficiënt en verantwoord wordt bestuurd
CO2 prestatieladder	Een instrument voor bedrijven om hun CO2-uitstoot in kaart te brengen en te verminderen
DNB	De Nederlandsche Bank 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	Employee Net Promotor Score Dit is een graadmeter voor de loyaliteit en betrokkenheid van medewerkers. Loyale medewerkers bevelen het bedrijf aan in hun omgeving, bij vrienden en familie en staan volledig achter de producten en diensten
Fte	Fulltime-equivalent Rekeneenheid waarmee de omvang van een dienstverband of personeelsomvang kan worden uitgedrukt. Eén fte is gelijk aan één voltijd dienstverband
GGZ	Geestelijke GezondheidsZorg 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	Global Reporting Initiative 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	Keurmerk Klantgericht Verzekeren Kwaliteitsgarantie voor de dienstverlening en klantgerichtheid van (zorg)verzekeraars
Kwaliteitsgelden	Gelden gereserveerd voor de bevordering van het kwaliteitsbeleid
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 aanzienlijke impact hebben op de samenleving
MTP	Middellange Termijn Plan In dit plan wordt de strategie van Coöperatie VGZ vertaald naar concrete doelen en initiatieven die we als organisatie binnen 1 tot 3 jaar willen bereiken
NPS	Net Promotor Score Een instrument om met één enkele vraag de klantentevredenheid te meten. De tNPS is de transactionele NPS die uitgevraagd wordt naar aanleiding van een concreet contactmoment, de rNPS (relationele NPS) wordt uitgevraagd buiten de contactmomenten

Begrip/afkorting	Toelichting
PIM	Partieel Intern Model Een model ter aanvulling van het standaardmodel, bedoeld om het vereist eigen vermogen op adequate wijze het risicoprofiel te laten reflecteren
Propositie	Het totaalaanbod naar je kerndoelgroep toe. Kortom: met welke producten/diensten en met welk aanbod ga je de markt op?
Pgb	Persoonsgebonden budget Een budget dat toegekend wordt aan patiënten om zelfstandig zorg in te kopen
ReCipe	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.
SDG	Sustainable Development Goal, een van de zeventien doelen die de Verenigde Naties heeft gesteld om in 2030 een betere wereld te realiseren
SCR	Solvency Capital Requirement Een risicogebaseerde financiële buffer die verzekeraars beschermt tegen risico's/grote veranderingen. Deze buffer wordt berekend aan de hand van een standaardformule. De solvabiliteitsratio onder Solvency II is de verhouding tussen het in aanmerking komend eigen vermogen en het vereiste eigen vermogen
Solvency II	Het risicogebaseerde toezichtraamwerk voor (zorg)verzekeraars dat per 1 januari 2016 in werking is getreden
Stakeholders	Personen of organisaties die belang hebben bij het handelen van een organisatie of persoon. De belangrijkste stakeholders van VGZ zijn onze leden, zorgaanbieders, medewerkers, toezichthouders en de politiek
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
VLC	VGZ Leadship Council Dit orgaan bestaat uit alle directeuren en eindverantwoordelijk managers en helpt de RvB ook bij het besturen. De RvB kan deze council (raad) om advies vragen
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport Het departement dat in Nederland verantwoordelijk is voor het opstellen en uitvoeren van overheidsbeleid op het gebied van zorg, welzijn en sport
Wft	Wet op het financieel toezicht Organiseert het toezicht op nagenoeg alle financiële instellingen in Nederland, zoals banken en (zorg)verzekeraars
Wlz	Wet langdurige zorg Organiseert de zorg voor mensen die de hele dag intensieve zorg nodig hebben. Deze wet is ingevoerd op 1 januari 2015
Wnt	De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector Deze wet maximeert het salaris dat bestuurders en commissarissen binnen de publieke en semipublieke sector mogen ontvangen
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning Deze wet wordt uitgevoerd door Nederlandse gemeenten en is erop gericht dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven en actief kunnen meedoen in de samenleving
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	Zorgverzekeraars Nederland Belangenvereniging van alle zorgverzekeraars in Nederland
Zvw	Zorgverzekeringswet In deze wet zijn onder meer de regels inzake het functioneren van zorgverzekeraars bepaald

Bijlage K Managementaanpak materiële onderwerpen & SDG's

Materiele aspecten	SDG	Waar impact?	Invloed van VGZ hierop	Doel	Beleid	Verantwoordelijkheden	PI's/doelen	Evaluatie van resultaten, evt aanpassing (103-3)
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). Hierop schakelen we proactief zodat onze leden zorg kunnen blijven ontvangen.	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 en MC-niveau besproken worden en vanwaar acties worden uitgezet. Wekelijkse update contractering tijdens bordbespreking DMT zorg.
					Tijdige contractering zorgaanbieders, zodat we voor 1 november 2019 onze leden kunnen laten weten welke zorgaanbieders we al hebben gecontracteerd.			Jaarlijkse evaluatie van de contracteringsstrategie ter lering voor het jaar erop.
					Scherpe contractering met als belangrijkste focuspunt zinnige zorg. Dat is zorg die kwalitatief beter is tegen lagere kosten.			Evaluatie good practices met belangrijkste alliantiepartners.
					Dit doen we door good practises op dat vlak te verspreiden.			
					Wachttijden: via wachtlijstbemiddeling zorgen we voor kortere wachtlijsten.			Resultaat: contractering was tijdig afgerond.
Zorgkosten-beheersing om zorg betaalbaar te houden.	 	Leden en macro-economisch effect (in verband met 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 good practices, 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. Resultaat.

Materiele aspecten	SDG	Waar impact?	Invloed van VGZ hierop	Doel	Beleid	Verantwoordelijkheden	PI's/doelen	Evaluatie van resultaten, evt aanpassing (103-3)
Stimuleren van zorginnovatie (zinnige zorg).		Zorgaanbieders, leden.	Motiveren van zorgaanbieders, faciliteren van financieringsvraagstukken.	PB	Zinnige zorg: verzameling en uitwisseling good practices, leerervaring bij implementatie, opzetten nieuwe financierings- en contracteringsmodellen.	RvB - divisie Zorg	Zorgkostenbesparing is € 150 mio. waarvan de helft via implementatie van good practices.	Wekelijkse bespreking DMT Zorg.
			Sluiten van meerjarenovereenkomsten met als uitgangspunt het leveren van zinnige zorg.					Resultaat.
			VGZ heeft met een aantal alliantiepartners een lerend netwerk gevormd dat de randvoorwaarden invult voor implementatie van zinnige zorg.					
Bevorderen van kwaliteit van zorg.		Consumerende leden (onder andere chronisch zieken), zorgaanbieders.	Zorgaanbieder is verantwoordelijk. VGZ helpt mee en bewaakt en borgt minimale kwaliteitseisen van zorgverleners via de contractering.	PB	Contractering vindt plaats onder voorwaarde van de eigen sectornormen.	RvB- MC divisie 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, bijvoorbeeld in gesprekken met patiëntenverenigingen en cliëntenraden, maar ook via de Ledenraad in georganiseerde overlegvorm.		Dialogoog met leden.	RvB- MC-divisie Klant- en Merkparters-missie-teams.	Geen PI, is vast onderdeel bij aanpassingen zoals propositieontwikkeling.	Via Stem van de Klant periodieke rapportage omtrent klantsignalen en hoe deze tot verbeteringen hebben geleid. Daarnaast bespreking in MT Zorginnovatie.
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, met name divisie Zorg vanwege invloed zorginkoop op premie.	Top 1 premie.	Jaarlijkse evaluatie van effect van premie en premieproces ter lering voor het jaar erop.
Klanttevredenheid over dienstverlening.		Leden.	Doorontwikkelen 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 na meting. Resultaat.

Materiele aspecten	SDG	Waar impact?	Invloed van VGZ hierop	Doel	Beleid	Verantwoordelijkheden	PI's/doelen	Evaluatie van resultaten, evt aanpassing (103-3)
Transparante informatie voor leden.		Leden.	Verhelderen van informatie aan leden mede op basis van klantenpanels.	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 de NZa bevindingen door per zorgverzekeraar, waarna we waar nodig verbeteringen doorvoeren. Resultaat.
Voldoende reserves om continuïteit organisatie te waarborgen.		VGZ als organisatie.	VGZ kan een deel van eventuele winst hiervoor benutten, dan wel de premie verhogen mocht de positie onvoldoende zijn.	NV	Marge bovenop verplichte 100%: namelijk totale solvabiliteit 120-140%.	Financiën- alle divisies en stafonderdelen.	Solvabiliteitsratio.	Prognoses opstellen, ORSA uitvoeren en op basis van advies aan RvB en RvC bijstellen van beleid/acties om solvabiliteit op het gewenste peil te houden. Resultaat.
Integere bedrijfsvoering (beveiliging, transparantie, risicobeheersing).		Leden, zorgaanbieders, organisatie.	Beheersing risico's.	NV	Beleid Interne Beheersing, zie risicomanagement .	Alle divisies en stafonderdelen.	In Control Statements.	Kwartaalrapportage met advies vanuit RCJV aan RvB en Audit commissie RvC, waaruit waar nodig actie volgt.
Verantwoord beleggen.		Maatschappij: beleggingen voldoen aan onze ESG-uitgangspunten.	Door ESG-criteria te handhaven binnen de eigen invloedssfeer en door het aangaan van de dialoog met (potentiële) debiteuren die deze criteria overschrijden.	NH	Beleggingsbeleid.	V&T.	100% van de beleggingen voldoet aan ESG-criteria.	Dagelijkse monitoren, bij risico's worden er acties ondernomen. Ondertekend door directeur V&T. Resultaat.
Beheersing uitvoeringskosten.		Organisatie.	Kosten terugbrengen, waarbij een goede klantbediening gewaarborgd is.	NM	Kostenreductie.	Alle divisies en stafonderdelen.	Uitvoeringskosten.	Rapportage per maand en op basis van prognoses bijsturen. Resultaat.
Invloed van leden op beleid en strategie.		Leden via Ledenraad.	Leden hebben op verschillende manieren de mogelijkheid om hun mening te geven en mee te praten.	PB	Dialoog met leden.	Divisie Klant- en Merkparters.	Geen meting.	De Ledenraad ontvangt periodiek een terugkoppeling van wat gedaan is met de adviezen die hij geeft.
Duurzaam werkgeverschap.		Werknemers.	Goede werkgever zijn.	PB	Werkgeverschap.	Alle divisies en stafonderdelen.	ENPS, ziekteverzuim, S-ray.	Maandreview door directeur HFM. Waar nodig worden acties ter bijsturing uitgezet.
Milieuvriendelijke bedrijfsvoering.		Toeleveranciers (facilitair).	Invloed richt zich op verantwoorde keuzes voor de eigen bedrijfsvoering, waarbij milieu-impact een van de criteria is.	NH	Milieubeleid.	HFM.	CO2reductie.	CO2 Prestatieladder. Beleid, meting en rapportage ten opzichte van voorgenomen doelen.

*NV negatieve aspecten voorkomen/ NM negatieve effecten mitigeren/ NH negatieve effecten herstellen/ PB positieve effecten bevorderen

Vestigingen VGZ

Adres	Arnhem hoofdkantoor	Alkmaar	Eindhoven	Gorinchem
Bezoekadres	Nieuwe Stationsstraat 12	Comeniusstraat 4	Kennedyplein 300	Stadhuisplein 70
	6811 KS Arnhem	1817 MS Alkmaar	5611 ZV Eindhoven	4203 NS Gorinchem
Telefoonnummer	088 1313 000	088 1313 000	088 1313 000	088 1313 000
Voor klantvragen	0900 8490			
Postadres	Postbus 5040	Postbus 276	Postbus 445	Postbus 445
	6802 EA Arnhem	1800 BJ Alkmaar	5600 AK Eindhoven	5600 AK Eindhoven

Colofon

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

Met dank aan:

- Fotografie Leonie van der Locht-Huijbers
- Coördinatie Wendy van Brero en Herbert Heuvink (VGZ)
- Tekst VGZ-collega's vanuit diverse divisies en stafonderdelen
- Eindredactie Elmer van Hest
- Vormgeving eDM (Grafisch Dienstencentrum VGZ)