



Jaarbericht 2015

Zorg en Zekerheid Groep





Inhoud



1 Over Zorg en Zekerheid	3
2 Kerncijfers	6
3 Verslag Raad van Bestuur	9
4 Verslag Raad van Commissarissen	12
5 Verslag Ledenraad	16
6 Wij en de maatschappij	18
7 Besturing van de organisatie	28
8 Financieel	33
Bijlagen	40
Begrippenlijst en afkortingen	49



1 Over Zorg en Zekerheid



3



Zorg en Zekerheid: persoonlijk en dichtbij

Ons land kent een lange geschiedenis van sociale zorgverlening. Zo ook bij ons in de buurt. In het Groene Hart van Nederland. Ons kletsnatte polderland, waar hardwerkende mensen, dicht op elkaar wonend, groot belang hechten aan het behoud van een goede gezondheid van een ieder. Intussen is onze interesse in gezondheidszorg steeds verder toegenomen. We vinden onze gezondheid en dus het verkrijgen van de beste zorg een eerste vereiste en een vanzelfsprekendheid in ons dagelijks leven. Dit zorgt altijd voor spanning en dynamiek. De steeds verder stijgende zorgkosten, schaalvergroting en veranderende wetgeving zorgen voor steeds meer angst voor versobering en een negatieve druk op de kwaliteit van de beschikbare zorg.

Zorg en Zekerheid wil hieraan sterk tegenwicht bieden met alles wat in haar vermogen ligt. We heten tenslotte niet voor niets 'Zorg en Zekerheid'. De zorgverzekeraar die pal staat voor haar verzekerden. Met elkaar hebben we duidelijk afgesproken dat we goed voor elkaar willen zorgen. Want samen ben je sterker. Samen willen we zekerstellen dat de beste zorg voor alle verzekerden toegankelijk en betaalbaar is. Daar moet iedereen altijd en overal van op aankunnen.

Sterker nog: de beste zorg moet voor al onze verzekerden vanzelfsprekend zijn. Daar mag geen enkele twijfel over bestaan, wie je ook bent: jong of oud, man of vrouw, zwart of wit, dik of dun, ziek of gezond. Iedereen is van harte welkom, we maken geen enkel onderscheid en accepteren iedereen. Samen zijn we er voor elkaar.

Zorg en Zekerheid is puur en alleen een zorgverzekeraar. We dienen geen enkel ander belang dan de gezondheidsbevordering van onze leden. Zorg en Zekerheid wil een betaalbare zorg voor iedereen bewerkstelligen door bijvoorbeeld die zorg in te kopen tegen een prijs die niet hoger is dan noodzakelijk. En we willen een service bieden die dichtbij onze verzekerden staat. Kortom: Zorg en Zekerheid wil 'de beste' zorgverzekeraar voor onze regio zijn.

Dat doen we niet alleen door snel de gemaakte kosten te vergoeden. We doen graag veel meer voor onze leden. De nadruk ligt op onze dienstverlening en we zijn doorlopend actief. We kennen de regio als geen ander en vinden persoonlijk contact heel belangrijk. We geven graag informatie en proactief advies. We ondersteunen onze klanten bij het vinden van hun weg in de soms complexe zorgwereld. En houden bij dat alles zo veel als mogelijk rekening met de persoonlijke omstandigheden van onze leden. Dit alles vanuit onze stellige overtuiging dat 'dichtbij' werkt. De medewerkers van Zorg en Zekerheid - die vrijwel ook allemaal 'buurtbewoners' zijn - dienen het belang van de verzekerden met liefde en nemen deze grote verantwoordelijkheid al sinds 1825 zeer serieus. Zij realiseren zich dat zij er voor de verzekerden zijn en niet andersom. Ze stellen zich altijd bescheiden op en afspraak is afspraak. En gaan daarom graag in gesprek met onze verzekerden.



1 Over Zorg en Zekerheid



4



Het feit dat de ledenuitstroom bij Zorg en Zekerheid al jarenlang één van de laagste is van alle zorgverzekeraars in Nederland, is voor ons dan ook een heel belangrijk gegeven. We doen er alles aan om dat altijd zo te houden.

Zorg in uw buurt

Elk jaar stappen er mensen over naar een andere zorgverzekeraar. En dat vraagt om een bewuste, geïnformeerde keuze. Het gaat immers om uw gezondheid, het meest waardevolle dat u bezit. Over zoiets belangrijks wilt u zoveel mogelijk zelf beslissen. Bij welke zorgverzekeraar u verzekerd wilt zijn. Door welke arts u behandeld wilt worden. Kunnen kiezen voor een ziekenhuis in de buurt en kunnen rekenen op de best mogelijke zorg, zonder te hoeven bijbetalen. Dat vinden wij ook belangrijk. Het gaat niet om de laagste premie, maar om te kiezen voor de zorg die bij u past. Zorg en Zekerheid gaat verder dan goede zorg. Zij staat voor haar motto: 'Het is tijd voor elkaar'. De gezondste mensen op aarde wonen in een samenleving waar samen nog echt samen is. Want als mensen tijd en aandacht voor elkaar hebben, zijn ze gelukkiger en gezonder. We ondersteunen en organiseren allerlei initiatieven in de regio die de gemeenschapszin bevorderen.

Iedereen is welkom

Zorg en Zekerheid is een zorgverzekeraar waar iedereen welkom is. Daar moet iedereen altijd en overal van op aankunnen. Daarom maken we geen enkel onderscheid en accepteren we iedereen, ook voor de aanvullende verzekering. En hanteren we geen leeftijdsgebonden premies of wachttijden om aanspraak te kunnen maken op vergoedingen uit aanvullende verzekeringen. Samen zijn we er voor elkaar.

Samen

Zorg en Zekerheid is al 191 jaar de regionale zorgverzekeraar gevestigd in Leiden. De zorgverzekeraar die zorg letterlijk en figuurlijk dichtbij brengt in haar regio: de driehoek tussen Den Haag, Utrecht en Amsterdam. Wij kennen de huisartsen, apothekers en specialisten in deze regio. En zijn elke dag met hen in gesprek om de samenwerking zo goed mogelijk te organiseren. We praten met elkaar over de kwaliteit van zorg, de doelmatigheid ervan en het effect daarvan op de kwaliteit van leven van de mensen die zorg nodig hebben. Zorg moet voor iedereen zo toegankelijk mogelijk zijn. Samen betekent dat we daaraan met elkaar invulling geven: zorgaanbieders, verzekerden en zorgverzekeraar.

Zorg en Zekerheid is niet de grootste zorgverzekeraar. Dat willen we ook niet zijn. Onze kracht zit in onze regionale en kleinschalige signatuur. Daarom kunnen we dingen anders doen. Staan we dichtbij de mensen in onze regio. Daarin zijn we uniek en relevant. Want op regionaal niveau kunnen we laten zien wat ons tot de betrokken zorgverzekeraar maakt: betrokken en midden in de samenleving.



1 Over Zorg en Zekerheid



5



Persoonlijk contact

Zorg en Zekerheid wil u de beste dienstverlening bieden. Dat doen we bijvoorbeeld door snel uw gemaakte kosten te vergoeden. Maar we doen graag meer. We geven u informatie en proactief advies. We ondersteunen onze verzekerden bij het vinden van hun weg in de soms complexe zorgwereld. En houden bij dat alles zo veel als mogelijk rekening met de persoonlijke omstandigheden van onze verzekerden. We hebben dan ook in ons hele gebied winkels, waar iedereen van harte welkom is met vragen en desgewenst een deskundig advies krijgt.

Het is tijd voor elkaar

De zorg is volop in beweging: de komst van de Wet langdurige zorg (Wlz), digitalisering, zorgtaken die verdeeld worden over verschillende partijen, bezuinigingen. Er is minder tijd, minder aandacht. De menselijke maat lijkt te verdwijnen. Wij geloven dat het beter kan door samen op te trekken. Bij mensen die elkaar kennen, voor elkaar zorgen en echt contact hebben. Daar maken wij ons hard voor, in tijden dat dit onder druk staat. Wij zijn een zorgverzekeraar die dichtbij de mensen wil staan. Met de juiste zorg op de juiste plek, betaalbare premies en uitstekende service.



2 Kerncijfers



6





2 Kerncijfers



7

Diverse

	2015	2014
Zvw verzekerden	437.000	422.000
Wlz (Pgb) inwoners	840.617	835.281
Klachten (doorlooptijd)	17	20
NPS	23	14
Dienstverlening	8,1	7,9

Zorg

	2015	2014
Zorgkosten Zvw	977 mln	886 mln
Zorgkosten AV	90 mln	86 mln
Zorgkosten Wlz/AWBZ	956 mln	1.224 mln

Financieel

	2015	2014
Resultaat	11,7 mln	43,9 mln
Solvabiliteit tot 2015	305%	314%
Solvabiliteit vanaf 2016	188%	nvt
Eigen vermogen v.d. groep	368 mln	357 mln
Kernvermogen verzekeraar	373 mln	nvt

Maatschappelijk

	2015	2014
Financiële ondersteuning van gezondheidsprojecten	30 projecten € 560.000	17 projecten € 462.000
Belegd vermogen	323 mln	332 mln
Teruggave premie uit reserves	52 mln	44 mln

Organisatie

	2015	2014
Aantal medewerkers	509	502
Aantal fte's	454	444
Mannen / vrouwen	38%/62%	36%/64%
Ziekteverzuim	2,20%	2,28%
Medewerkerstevredenheid	-	7,9
Bedrijfskosten	59 mln	58 mln

Samenstelling premie Zvw

	2016	2015
Rekenpremie	1.288,00	1.196,00
Opslag Zorgkosten	-49,00	-15,00
Kortingen en overige opslagen	96,00	91,00
Bedrijfskosten	77,00	69,00
Teruggave uit de reserves	-128,00	-118,00
Beleggingen	-	-
Winstopslag	-	-
Jaarpremie	1.283,40	1.223,40



2 Kerncijfers



8



Teruggave uit de reserves

Door de positieve resultaten van de laatste jaren is de solvabiliteit inmiddels voldoende hoog zodat er meer dan voldoende vermogen aanwezig is. Zorg en Zekerheid heeft daarom in de premie 2016 een afslag voor de solvabiliteit meegenomen, zodat de financiële resultaten rechtstreeks ten goede komen aan de verzekerden. Omdat de premie voor 2016 daardoor verlieslatend is vastgesteld, is een voorziening gevormd ten laste van het jaarresultaat 2015. Zorg en Zekerheid heeft hiermee op een verantwoorde wijze een deel van haar reserves teruggegeven aan de klanten. Uitgangspunt daarbij is om de komende jaren, behoudens premiestijgingen van de rekenpremie van de overheid, een stabiele premie te blijven vaststellen.

Bij het vaststellen van de premies 2016 is besloten een bedrag van € 44 mln terug te geven aan de verzekerden in de Zvw-premie. Door de verzekerdengroei begin 2016 en doordat de beheerskosten niet volledig in de premies is doorgerekend is in totaal een bedrag van € 52 mln uit de reserves gehaald om de premie van 2016 te verlagen.



3 Verslag Raad van Bestuur



9



Het jaar 2015 was een druk maar succesvol jaar voor Zorg en Zekerheid. Wij zijn opnieuw geslaagd ons verzekerdenaantal gestaag te laten groeien. Het verzekerdenaantal groeide van 422.000 begin 2015 naar 437.000 verzekerden begin 2016. Wij kijken met volle tevredenheid terug op deze jaargroei. Dit in een markt waarin opnieuw de prijs en korting belangrijke factoren waren bij de keuze van de klant.

In het stelsel van onze gezondheidszorg vond in 2015 een grote verandering plaats. Door middel van een grote transitie werd de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) omgevormd tot Wlz en werd een groot aantal zorgvormen overgeheveld naar de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), Jeugdwet en naar de Zorgverzekeringswet (Zvw). De uitvoering van de Wlz moet als gevolg van de nieuwe wetgeving plaatsvinden bij een aparte rechtspersoon die onderdeel uitmaakt van een zorgverzekeraar. Zorg en Zekerheid heeft hiervoor de Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid opgericht die de uitvoering doet van de Wlz taken. De overhevelingen naar Wmo en Zvw en de uitvoering van het deel dat overblijft in de Wlz gingen tevens gepaard met forse financiële taakstellingen voor de diverse uitvoerders. De overheveling van de financiële uitvoering van het Persoonsgebonden budget (Pgb) naar de Sociale Verzekeringsbank bracht vele problemen met zich mee. Daarbij moesten klanten en zorgverleners

lange tijd wachten op de uitbetaling van hun budget en daardoor liepen wij tegen problemen aan op het gebied van de rechtmatigheid van de zorgkosten. De wijkverpleging werd ondergebracht in de Zorgverzekeringswet waarmee het overgrote deel van verpleging en verzorging als verzekerd recht voor de verzekerde behouden bleef. De wijkverpleegkundige werd geïntroduceerd als spil in de wijk die indiceert en voor een belangrijk deel de uitvoering van de zorg voor haar rekening neemt. Naast de transitie van de AWBZ gaf de zorginkoop voor de Zorgverzekeringswet de organisatie de nodige uitdagingen. Opnieuw was er de druk van het tijdig moeten contracteren. Voor een groot deel lukte dat, maar de zorginkoopmarkt moet nog wennen aan het vervroegen van de inkoop. In 2016 worden verdere stappen gezet om de zorginkoop naar voren te halen.

Het jaar 2015 stond in het teken van de huisartsgroep 'Het roer moet om'. Een grote groep huisartsen was ontevreden over de marktmacht van zorgverzekeraars en bundelden zich. Onnodige administratieve handelingen, te grote bemoeienis met de kwaliteit van de huisartsenzorg door zorgverzekeraars en te grote marktmacht van zorgverzekeraars waren terechte uitingen van onvrede door de huisartsen. Onder grote tijdsdruk maar met veel constructiviteit werd in de zomermaanden overeenstemming bereikt over de knelpunten.

In de branche werd uitgebreid stilgestaan bij het negatieve imago van zorgverzekeraars. In de koepel Zorgverzekeraars Nederland (ZN) werd een dialoog gestart met de stakeholders via een advertentiecampagne en een online dialoogplatform met als centraal thema 'Zorg gaat (helaas) ook over geld'. Daarnaast hebben zorgverzekeraars binnen



3 Verslag Raad van Bestuur



10



ZN-verband afspraken gemaakt op het gebied van zelfregulering en transparantie. Die zijn vastgelegd in een document genaamd 'Kern-gezond'. Zorg en Zekerheid voldeed al op vrijwel alle onderdelen aan de gestelde transparantie eisen. Wij voeren geen budgetpolissen en opereren niet onder verschillende labels en merken. Jammer genoeg hebben wij moeten constateren dat nog niet iedere collega zorgverzekeraar zich volledig aan de afspraken heeft gehouden. Desalniettemin is iedereen in de branche ervan overtuigd dat het noodzakelijk is om het afgesproken pad af te lopen.

Ook dit jaar was bij Zorg en Zekerheid de uitstroom met 3,3% zeer laag. Dat is één van de laagste uitstroompercentages ten opzichte van onze concurrenten. De hoge klanttevredenheid met als cijfer een 8,1 speelt hierbij een belangrijke rol. Verheugd zijn we over de eerste plaats die we bereikten in het onderzoek van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) naar de telefonische informatieverstrekking aan de klant. Het in 2014 gestarte interne traject van de Conversation Company waarbij samen met de klant wordt gewerkt aan onze dienstverlening begint effect te sorteren.

Het jaar 2015 werd afgesloten met een financieel resultaat van € 11,7 miljoen, waaronder een technisch resultaat van € 6,0 miljoen. De totale zorgkosten van

Zorg en Zekerheid kwamen in 2015 lager uit dan het gemiddelde van de markt.

De premie voor 2016 steeg in de gehele markt. Dat is opnieuw niet in lijn met de verwachting van de klant, die als gevolg van de aanwezige reserves bij de zorgverzekeraars een daling verwachtte. De stijging van de premie werd veroorzaakt door de stijging van de reguliere zorgkosten en door de overheveling van zorg van de AWBZ naar de Zvw. Daarnaast werd de procentuele premie voor de werkgever als gevolg van de afgesproken wettelijke verdeling verlaagd ten koste van de nominale premie. De verhoging van de premie werd gedempt door een forse teruggave van de reserves. Zorg en Zekerheid heeft, als een Onderlinge Waarborgmaatschappij zonder winstoogmerk, de strategie dat positieve resultaten die niet nodig zijn voor de wettelijke reserves worden teruggegeven via de premies. Voor 2016 hebben we € 52 miljoen van de reserves teruggegeven via de premies. Hiermee zorgen wij ervoor dat onze verzekerden niet geconfronteerd worden met grote schommelingen in de premie.

Aanvullende verzekering

Onze aanvullende zorgverzekeringen blijven nog volop in een verzekeringsbehoefte voorzien. In de overstapperiode is het aantal aanvullend verzekerden verder toegenomen tot 84,5%. Er wordt wel bewuster gekozen. Er zijn zelfs meer verzekerden die hun dekking verhoogden in plaats van verlaagden.

Interne organisatie

Het jaar 2015 stond voor een belangrijk deel in het teken van het afronden van de werkzaamheden in het kader van de invoering van Solvency II per 1 januari 2016. Op het gebied van risicomangement werden de laatste stappen gezet. Deze functie werd ondergebracht in een nieuwe tweedelijnsafdeling



3 Verslag Raad van Bestuur



11



Governance Risk en Compliance (GRC) waarmee het 'three lines of defence model' volledig werd ingevuld. Het informatiebeveiligingsbeleid werd aangepast met het bijbehorende volwassenheidsniveau.

Door de transitie van de AWBZ naar de Wlz en het vervallen van een aantal werkzaamheden moesten we in 2015 helaas afscheid nemen van een aantal trouwe AWBZ-medewerkers. Een deel van de werkzaamheden zoals de Pgb en de wijkverpleging werd overgenomen in de Zvw.

In 2015 werd verder gewerkt aan de verbetering van de dienstverlening aan de klant via het in 2014 gestarte traject op het gebied van de Conversation Company. Veelvuldig werd gebruik gemaakt van ons klantenpanel om verbetering van onze klantprocessen te bewerkstelligen. Diverse klantpaden werden geanalyseerd en samen met de klant werden verbeteringen aangebracht. Ook werd met regelmaat via social media en via onze website het gesprek met de klant aangegaan. De medewerkerstevredenheid binnen Zorg en Zekerheid is met een 7,9 hoog. Het ziekteverzuim was in 2015 opnieuw bijzonder laag met een percentage van 2,2 % en een meldingsfrequentie van 0,92.

Vooruitblik 2016

In 2016 zal Zorg en Zekerheid opnieuw invulling geven aan de verdere verbetering van de dienstverlening aan de klant. Op het gebied van de digitale dienstverlening zullen we verder investeren in onze digitale omgeving en onze klant van de digitale gemakken voorzien. We willen onze nummer 1-positie op het gebied van de informatievertrekking aan de klant behouden en verder met onze klanten werken aan een nog betere dienstverlening.

Duurzame inzetbaarheid en grotere klantgerichtheid vergt continue ontwikkeling van medewerkers. In samenspraak tussen HRM en de medewerkers worden de instrumenten als het koersgesprek en Studytube ontwikkeld om de medewerkers zelfverzekerd in hun loopbaan te laten staan. Nu en in de toekomst.

Het jaar 2016 wordt het eerste jaar met relatief geringe aanpassingen in de Zorgverzekeringswet en de Wlz. Desalniettemin wordt de uitdaging groot om tijdig onze contracten voor 2017 rond te krijgen en zullen we veel inspanning leveren om onze zorgkosten scherp te houden. In 2016 zullen we in de regio in dialoog gaan met onze zorgaanbieders, in dialoog gaan over het aanbod van zorg en de positie van zorgaanbieders, de positie van Zorg en Zekerheid in de regio en de wederzijdse verwachtingen hierover. Voor zorgverzekeraars wordt 2016 een belangrijk jaar om op het gebied van transparantie en zelfregulering belangrijke stappen te zetten. Op het gebied van de zorgpolissen moeten naar onze mening fundamentele stappen worden gezet in het verminderen van het aantal producten. Een overzichtelijk en transparant veld aan polissen draagt bij aan vermindering van de keuzestress bij de klant en leidt tot verhoging van de marktmobiliteit. De prijs zal opnieuw een belangrijk item zijn in de komende campagne. Zorg en Zekerheid wil haar verbeterde prijsimago vasthouden en heeft hier in haar kapitaalbeleid rekening mee gehouden.



4 Verslag Raad van Commissarissen



12

De Raad van Commissarissen (RvC) constateert dat het jaar 2015 opnieuw een goed jaar is geweest voor Zorg en Zekerheid. Het verzekerdenaantal kende een stabiele groei van 15.000 verzekerden en een positief resultaat loste de organisatie haar koers van een stabiel beleid in en zette daarnaast fikse stappen op het gebied van de dienstverlening en de informatievoorziening naar de klant. Voor het laatste kreeg Zorg en Zekerheid een hoge score van zowel de klant als de toezichthouder, de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). De uitgestippelde koers in het Businessplan 2014-2016 ligt goed op schema en dat is merkbaar in de hele organisatie. Met élan en energie worden benodigde nieuwe vragen aan de organisatie opgepakt en ingevoerd. Waar hield de RvC in 2015 de vinger aan de pols?

Bedrijfsvoering van Zorg en Zekerheid

Omdat het belangrijk is dat Zorg en Zekerheid kan aantonen dat zij voldoet aan de geldende wet- en regelgeving, werd de bedrijfsvoering nauwgezet gevolgd door de RvC. Daarom heeft de Raad in 2015 uitvoerig stilgestaan bij de verdere voorbereidingen voor de invoering van de wet- en regelgeving van Solvency II vanaf 1 januari 2016. In 2015 zijn de onderdelen risicomanagement, de sleutelfuncties ORA en het vermogensbeheer goed en tijdig geregeld.

Een belangrijk ander standaard agendapunt was de aanscherping van het informatiebeveiligingsbeleid van de organisatie. Met als eindresultaat dat de benodigde aanpassingen hebben geleid tot een actueel informatiebeveiligingsbeleid met het bijbehorend volwassenheidsniveau.

Nieuw voor de RvC was in 2015 het toezicht op de uitvoering van de Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid. In 2016 zal dit toezicht verder uitgewerkt worden en komen de eerste verantwoordingsdocumenten aan de orde tijdens de vergaderingen.

Financieel beleid en risicobereidheid

Wat is de stand van zaken van het financiële beleid en de risicobereidheid van Zorg en Zekerheid? Een terugkerende vraag waar de RvC zich over boog. Het kapitaalbeleid werd opnieuw vastgesteld en de risicobereidheidsverklaring van de organisatie goedgekeurd. In ons beleid stelden we vast dat, gelet op het karakter van de organisatie als Onderlinge Waarborgmaatschappij, de over-solvabiliteit wordt teruggegeven aan de verzekerde. We delen zowel de baten als de lasten en maken geen winst. Concreet hield dit in dat uitvoerig is stilgestaan is het premiebeleid en de teruggave van de over-solvabiliteit in de premie voor 2016. Een belangrijk keuzeargument van verzekerden dat ook jaarlijks sterk de publieke opinie beïnvloedt. In de discussie en de gekozen methode van teruggave van de over-solvabiliteit golden de uitgangspunten van een stabiel premiebeleid, een goede concurrentiepositie en de maatschappelijke betrokkenheid die Zorg en Zekerheid wil laten zien. Met als pijlers een duidelijke communicatie over het premiebeleid en een transparante publieke uitleg daarvan.



4 Verslag Raad van Commissarissen



13



Verzekerde centraal en zorginkoop

Twee andere belangrijke thema's op de agenda de RvC waren het project "de Conversation Company" met de verzekerde voorop en de zorginkoop. In een interactieve sessie werd stilgestaan bij de methodiek en de voortgang van het project dat onze hoofdstrategie van 'customer intimacy' zal bewijzen. Het plaatsen van de klant in een centrale positie betekent dat daar ook de nodige consequenties uit volgen voor het daadwerkelijk gedrag van de organisatie. Afsproken werd om in 2016 naast de al lopende conversaties met de verzekerden dit ook vorm en inhoud te gaan geven met onze zorgaanbieders. En met hen het gesprek aan te gaan over hun en onze verwachtingen op het gebied van aanbod en kwaliteit van zorg in de regio en de inkoop van Zorg en Zekerheid.

Over het zorginkoopbeleid passeerden diverse onderwerpen de revue zoals onze inkooppositie bij onze landelijke inkoopcombinatie Multizorg. Maar ook het inzichtelijk maken van de consequenties van het niet tijdig contracteren van zorgaanbieders, de marktconformiteit van onze zorgkosten en het effect voor de verzekerde van het niet tijdig factureren door ziekenhuizen.

Een ander belangrijk agendapunt was het imago en de positionering van de zorgverzekeraars. De door ZN opgestarte landelijke 'Zorgdialoog' met diverse

stakeholders werd besproken en ondersteund waarbij de RvC constateert dat een eerste aanzet is gedaan maar dat het traject van de dialoog moet worden voortgezet.

In ZN-verband werd het document 'Kern-gezond' opgesteld over de zelfregulering in de branche. Tijdens de RvC is uitgebreid stilgestaan bij en gediscussieerd over de gezamenlijke brancheafspraken uit het document en de toepassing daarvan door Zorg en Zekerheid. De RvC concludeert dat Zorg en Zekerheid:

- op vrijwel alle onderdelen aan de gestelde transparantie eisen voldoet en daarmee haar verzekerden eerlijk informeert;
- geen budgetpolissen voert die de verzekerde met onnodige kosten kan confronteren;
- niet opereert onder verschillende labels en merken, maar 1 duidelijk gezicht heeft.

Onderdelen die ook in 2016 verder zullen worden gevolgd.

Specifiek heeft de RvC in 2015 stilgestaan bij het management development beleid (de zogenaamde vlootschouw) van de organisatie en met de RvB afgesproken dat het een jaarlijks terugkerend agendapunt is.

Verantwoording

Betreffende de financiële verslaglegging werden de kwartaalrapportages besproken en kwamen de diverse verantwoordingsdocumenten van de organisatie, het accountantsverslag en de managementletter van de accountant aan de orde. In 2015 maakte de organisatie de keuze voor een nieuwe accountant als gevolg van de nieuwe wettelijke verplichting voor Organisatie van Openbaar Belang (OOB). Vanuit de RvC werd een selectiecommissie benoemd onder leiding van twee leden van de RvC, de



4 Verslag Raad van Commissarissen



14



RvB en hoofd Internal Audit (IA) en Manager Control. Na een uitgebreid selectietraject heeft de RvC na advies van de selectiecommissie de keuze gemaakt voor Deloitte als nieuwe externe accountant van de organisatie. De RvC spreekt haar waardering uit voor de jarenlange plezierige en deskundige samenwerking die zij en de organisatie met onze huidige accountant Ernst & Young (EY) hebben ervaren. In een aparte vergadering heeft de RvC ook zijn eigen functioneren geëvalueerd. In 2016 zal deze evaluatie zoals in de Governance Code gebruikelijk met externe begeleiding eveneens plaatsvinden.

Governance

Op het gebied van de governance heeft de RvC het reglement van de RvC aangepast. De RvC neemt de principes van de governance Code Zorgverzekeraars als uitgangspunt en leidraad voor het handelen. Daarnaast geeft de Raad ook daadwerkelijk invulling aan de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi publieke sector (WNT). De beloning van de RvB als van de RvC voldoen aan de eisen van de WNT. De uitvoering van de principes van de code staan in dit jaarbericht vermeld in een aparte bijlage en wordt opgenomen op de website van Zorg en Zekerheid. De RvC heeft in 2015 in het kader van de invulling van haar functie gesprekken gevoerd met de OR en een masterclass gehouden met de afdeling

Internal Audit en de afdeling Governance Risk en Compliance. Daarnaast heeft de RvC het jaarlijkse gesprek gevoerd met DNB.

Audit, Compliance en Risk Commissie (ACRC)

In 2015 is de ACRC vier keer bijeen geweest. De commissie vergadert over o.a. financiële aangelegenheden, de bedrijfsvoering en het risicomanagement. Zo werden de diverse verantwoordingsdocumenten, de managementletter en het accountantsverslag voorafgaand aan de bespreking in de RvC eerst uitvoerig in de ACRC besproken. De voorzitter van de ACRC brengt iedere vergadering van de RvC verslag uit over de beraadslagingen van de bijeenkomsten van de ACRC.

Belangrijke thema's in 2015 waren verder de voortgang van de implementatie van de invoering van Solvency II, de Orsa, het risicobeleid en de risicobereidheidsverklaring. Daarnaast werd de voortgang van de thematische onderzoeken en het risicoprofiel van Zorg en Zekerheid van DNB op de vergadertafel besproken. Nadrukkelijk is stilgestaan bij de voortgang van de general IT controls, het plan van aanpak van de aanscherping van het informatiebeveiligingsbeleid, de interne controles en de voortgang van de opvolging van de auditbevindingen. De ACRC constateert dat op het gebied van de opvolging van de auditbevindingen voortgang is geboekt maar vindt dat dit proces in 2016 versnelling behoeft.

De ACRC constateert met tevredenheid dat het informatiebeveiligingsbeleid het volwassenheidsniveau heeft bereikt en dat er nu gewerkt wordt aan de borging hiervan in de organisatie. Verder zijn bij iedere vergadering van de ACRC de kwartaalrapportages, de



4 Verslag Raad van Commissarissen



15



voortgangsrapportages van de afdeling Internal Audit en de rapportages van de Risk en Compliance Officer besproken.

Remuneratie commissie

De remuneratiecommissie kwam in 2015 twee keer bijeen. Gespreksonderwerpen waren de veranderingen op het gebied van de WNT en de toepassing van de WNT door de organisatie. Daarnaast is stilgestaan bij het beloningsbeleid van de organisatie en de ontwikkelingen met betrekking tot de CAO. Naar aanleiding van het maatschappelijk debat over de onkosten van bestuurders heeft de remuneratiecommissie stilgestaan bij de vraag om transparantie van de onkostendeclaraties van het bestuur van Zorg en Zekerheid. Besloten is om in het boekjaar 2016 maatregelen te nemen om aan de verwachte vraag naar verdere transparantie te kunnen voldoen.

2015 was een enerverend jaar voor de RvC met veel veranderingen en vernieuwingen waarbij teruggekeken kan worden op een intensieve samenwerking tussen alle betrokken organen.



5 Verslag Ledenraad



16



Samenstelling en bevoegdheden

Zorg en Zekerheid is een Onderlinge Waarborgmaatschappij zonder winstoogmerk. Dat betekent dat de Ledenraad het hoogste orgaan is van Zorg en Zekerheid. De raad bestaat uit tenminste twintig vertegenwoordigers van alle verzekerde leden. Deze verzekerden representeren de belangen van alle verzekerden en hebben diverse bevoegdheden. De Ledenraad heeft een belangrijke adviserende rol die de koers van de organisatie mede bepaalt. Ze heeft daarnaast beslissingsbevoegdheid op het gebied van de jaarrekening en de premie. De Ledenraad kwam in 2015 vier keer bijeen.

Bijeenkomsten en onderwerpen

Tijdens deze bijeenkomsten zijn o.a. de jaarstukken, de polisvoorwaarden, de premiestelling 2016, de organisatiekosten, de zorginkoop en de voortgang van het businessplan besproken. De jaarstukken van de organisatie werden voorbereid door de commissie financiële zaken van de Ledenraad. Een belangrijk onderwerp op de agenda in 2015 was de teruggave van de reserves van Zorg en Zekerheid in de premie voor 2016. Op basis van het door de Ledenraad goedgekeurde kapitaalbeleid werd besloten tot een forse teruggave van de reserves in de premie 2016. Voor 2016 werd besloten tot een teruggave van de reserves via de premie

van € 44 miljoen. Eveneens werd stilgestaan bij de communicatie en de uitleg van de premie (www.zorgenzekerheid.nl/uitlegpremie) en de premieruggave (www.zorgenzekerheid.nl/premiebestemming).

In 2015 is de AWBZ door middel van een grote transitie omgevormd tot de Wlz. De uitvoering van de Wlz is ondergebracht in een aparte rechtspersoon Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid. In 2015 heeft de Ledenraad de RvB en de RvC benoemd. Gelet op de personele unie tussen de zorgverzekeraar en de stichting heeft de Ledenraad daarmee inbreng gehad in het beleid van de stichting. Daarnaast heeft de Ledenraad stilgestaan bij de transitie van langdurige zorg en de uitvoering van de zorginkoop in dat kader.

In 2015 heeft de Ledenraad uitgebreid stilgestaan bij een ander belangrijk strategisch thema van Zorg en Zekerheid: het verder uitwerken van de strategie van excellente dienstverlening. Bij dit project, genaamd de Conversation Company, worden verzekerden van Zorg en Zekerheid via het klantenpanel of via digitale raadpleging betrokken bij de verbetering van de dienstverlening van Zorg en Zekerheid. In de Ledenraad is stilgestaan bij de voortgang van het project en werd de organisatie van de diverse adviezen voorzien.

De Raad voor de Volksgezondheid adviseerde in 2015 de overheid om grotere bevoegdheden toe te kennen aan de ledenraden van zorgverzekeraars. In oktober 2015 vond bij de koepel van zorgverzekeraars een eerste overleg plaats tussen leden van ledenraden. Gevolgd door het initiatief van zorgverzekeraar CZ om vertegenwoordigers van alle ledenraden van zorgverzekeraars bij elkaar te laten komen. Ook een vertegenwoordiging van



5 Verslag Ledenraad



17



de Ledenraad van Zorg en Zekerheid nam hieraan deel. Duidelijk werd dat de bevoegdheden van de diverse ledenraden sterk uiteenlopen. Zorg en Zekerheid kwam erg positief over bij deze eerste kennismaking. Niet alleen omdat Zorg en Zekerheid veel energie steekt in het werk van de raad, maar ook omdat zij op vele manieren contact onderhoudt met haar verzekerden, bijvoorbeeld via klantenpanels, koffiebijeenkomsten en digitale raadpleging. Minister Schippers heeft de Tweede Kamer toegezegd in 2016 te komen met een wetsvoorstel om de invloed van verzekerden verder in te vullen.

Representatie

De Ledenraad van Zorg en Zekerheid heeft in 2015 invulling gegeven aan het verder bekend maken van zijn functie en activiteiten. Via de website van Zorg en Zekerheid, maar ook via het relatiemagazine geZZond van Zorg en Zekerheid lichtten de leden hun taken en bevoegdheden toe. En vertelt een aantal leden van de ledenraad bij welke onderwerpen zij de belangen van de verzekerden behartigen.



6 Wij en de maatschappij



18



6.1 Commercie

In gesprek met verzekerden

Zorg en Zekerheid organiseert al jarenlang een groot aantal bijeenkomsten in de regio om het gesprek aan te knopen met verzekerden. Ook in 2015 hebben we weer honderden verzekerden ontvangen op ons kantoor om de discussie aan te gaan over ontwikkelingen in de zorg en zorgverzekeringen. Via 'Zorg en Zekerheid On Tour' zochten we in ons werkgebied de leden van ouderenbonden en patiëntenverenigingen op. We gaven hen advies, noteerden hun vragen en we ontwikkelden duidelijke informatiebrochures. Ook bezochten we locaties van grote nieuwe collectieve contracten zoals de gemeente Zoetermeer en de RET in Rotterdam. Het online klantenpanel dat we in 2014 zijn gestart hebben we in 2015 verder ontwikkeld. Inmiddels nemen hieraan 1.400 verzekerden deel. Zij hebben in 2015 meegewerkt aan zes onderzoeken.

Vanuit de visie dat een samenleving met meer sociale samenhang ook een gezondere samenleving wordt, hebben wij in 2015 ook weer buitenspeelmiddagen georganiseerd waarbij in buurten in ons werkgebied kinderen gestimuleerd werden om met buurtgenoten buiten te spelen.

Veel tevreden en loyale verzekerden

Veel verzekerden zijn al jaren verzekerd bij Zorg en Zekerheid. Zeer regelmatig zien we dat de keuze van een nieuwe verzekerde gebaseerd is op advies van bekenden. Onze Netto Promotor Score (NPS) bedroeg in 2015 +23 (2014: +14). Dit betekent dat de groep verzekerden die zegt ons zeker aan te bevelen aan anderen 23%-punt groter is dan de groep die zegt dit zeker niet te doen.

Verbeteren van dienstverlening

Onze verzekerden waarderen onze dienstverlening met een 8,1 (2014: 7,9). Deze mooie score heeft ons er niet van weerhouden om ook in 2015 te werken aan het verbeteren van onze dienstverlening voor onze verzekerden. We hebben een zes klantervaringen bepaald (zwangerschap, machtiging aanvragen, vergoedingsafwijzing, afsluiten van een verzekering, overlijden en de verzekeringsafhandeling hiervan en klachtenafhandeling) waarbij we de verwachtingen van onze verzekerden willen overtreffen. Ook dit hebben we vormgegeven door actief in gesprek te gaan met verzekerden, waarbij we hebben vastgesteld wat nu de huidige ervaringen zijn en hoe we de verwachtingen zouden kunnen overtreffen. In 2016 leidt dit tot verdere verbetering van onze dienstverlening.

Persoonlijk contact

Uit onderzoek weten we dat de hoge beoordeling van onze dienstverlening mede tot stand komt door de (persoonlijke) contactmogelijkheden met Zorg en Zekerheid. Een goede bereikbaarheid is daarbij cruciaal. Als een van de weinige zorgverzekeraars beschikken wij nog over verzekeringswinkels dichtbij onze verzekerden. Het aantal bezoekers nam in december 2015 toe met 7% ten opzichte van de vergelijkbare periode in 2014. De hoge norm die we onszelf opleggen wat betreft telefonische



6 Wij en de maatschappij



19



bereikbaarheid, minstens 80% van de gesprekken is binnen 20% seconden beantwoord en een telefonische bereikbaarheid van minimaal 97%, is in het hele jaar gehaald.

Klachten

Ondanks de vele tevreden verzekerden en de inspanningen om de dienstverlening verder te verbeteren, gaat er ook weleens iets mis. In 2015 nam het aantal klachten licht toe tot 896. De toename hangt grotendeels samen met de groei van het aantal verzekerden. De gemiddelde doorlooptijd van de afhandeling van klachten daalde van ruim 20 tot iets meer dan 17. De grootste toename zagen we bij klachten over de aanvullende verzekering en een aanpassing in de vergoeding van mondhygiëne. Dit is aanleiding geweest om de informatievoorziening hierover te verbeteren.

Klantcontacten

De Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) heeft van eind november tot begin december een onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van de telefonische klantenservice van de zorgverzekeraars. Daarin heeft Zorg en Zekerheid de hoogste score van alle zorgverzekeraars behaald. De telefonische klantenservice van Zorg en Zekerheid is dus de beste van alle zorgverzekeraars! Een fantastische uitslag. Het onderzoek is gehouden onder 43 labels van in

totaal tien concerns. Het onderzoek is uitgevoerd door mystery callers. Er zijn tien verschillende vragen gesteld, en iedere vraag is zeven keer gesteld. De mystery callers deden zich voor als niet-klanten en stelden vragen van algemene aard. Bijvoorbeeld of bepaalde kosten onder het eigen risico vallen, over de vergoeding van niet-gecontracteerde zorg, over gecontracteerde zorgverleners en over acceptatieplicht. Zorg en Zekerheid beantwoordde 91% van de vragen goed. De kleinere zorgverzekeraars scoorden in het algemeen beter dan de grote zorgverzekeraars.

We besteden binnen de afdeling klantenservice veel aandacht aan de kwaliteit van onze contacten. Zo hebben we een opleider om nieuwe mensen gedegen op te leiden. Daarnaast hebben we twee kwaliteitsmedewerkers die de medewerkers gedurende het jaar coachen en beoordelen op de inhoudelijke informatie die zij verstrekken. Ook komend jaar willen we verdere stappen zetten in het coachen van onze mensen. Want het is belangrijk dat we onze informatievoorziening blijven verbeteren.

In 2015 heeft de klantenservice 353.000 telefoontjes ontvangen van klanten. De bereikbaarheid van de afdeling was heel goed: 76% van de gesprekken werd binnen 20 seconden opgenomen.

De afdeling heeft 38.000 e-mails ontvangen. Hiervan werd 92% binnen een dag beantwoord en 98,4% binnen twee dagen.

Ook via webcare werd snel gereageerd op berichten aan of over Zorg en Zekerheid. 75% van de berichten op social media werd binnen twee uur beantwoord, voor de directe/privéberichten was de score zelfs 80%.



6 Wij en de maatschappij



20



De zeven winkels van Zorg en Zekerheid werden in totaal 78.278 keer bezocht. Klanten stelden vooral vragen over de vergoeding van behandelingen, over hun premie en over hun eigen risico. In de winkels zijn gedurende het jaar tal van acties gehouden, waaronder een fittest, een voetcheck, een oogtest en een miniconsult overgang.

Gezondheidsbevordering

De maatschappelijke betrokkenheid van Zorg en Zekerheid in onze regio wordt zichtbaar in verschillende samenwerkingen ten behoeve van zorg en preventie.

Zo zetten we ons samen met drie partners in de zorg, waaronder Alrijne Zorggroep, in om de zorg in de regio beter te maken via het programma 'Gezonde Zorg, Gezonde Regio'. Dit project heeft als doel de patiënt in staat te stellen om zelf meer de regie te voeren over zijn eigen gezondheid. De zorgprofessional wordt hierin gefaciliteerd. Dit leidt tot meer gezondheid en een betere kwaliteit van zorg tegen lagere kosten.

In de Haarlemmermeer steunt Zorg en Zekerheid de pilot Ouderenzorg, zodat er snellere en betere zorg mogelijk is voor kwetsbare ouderen. Drie huisartsenpraktijken hebben het afgelopen half jaar hun werkwijze aangepast. Zij hebben regelmatig overleg met de gemeente Haarlemmermeer om de

zorg voor kwetsbare ouderen beter op elkaar af te stemmen. De samenwerking leidt tot meer kwaliteit van leven, met name als het gaat om complexe zorg voor ouderen. Dit is de uitkomst van de pilot in de Haarlemmermeer die onlangs is afgerond. De pilot is een succes en wordt definitief voortgezet.

Jongeren op Gezond Gewicht (JOGG) is een landelijk initiatief met als streven een samenleving waarin alle kinderen en jongeren wonen, leren, recreëren en werken in een omgeving waar een gezonde leefstijl de normaalste zaak van de wereld is. JOGG wil het steeds grotere probleem van overgewicht en onder kinderen terugdringen. In onze regio steunen de gemeenten Leiden, Uithoorn, Haarlemmermeer, Alphen aan den Rijn, Katwijk en Aalsmeer de JOGG aanpak en dragen deze actief uit. Voor deze gemeenten zijn we JOGG-partner en dragen we bij aan de invulling. Zo zijn er afgelopen jaren veel bestaande activiteiten ondersteund door bijvoorbeeld het uitdelen van fruit en water. Of aangevuld met extra beweegspelletjes onder enthousiaste begeleiding van de mascotte Druppie (waterdruppel). Is het drinken van water onder de aandacht gebracht bij vele hardloopevents, bij basisscholen en schoolsporttoernooien. Er zijn onder andere in Uithoorn speciale waterprojecten per groep gestart. Gezonde sportkantines vinden we inmiddels bij vele gemeenten terug. Op scholen in Leiden wordt een wedstrijd geïmplementeerd om leerlingen automatisch en op een leuke manier meer te laten bewegen.

Gemeentes en collectiviteiten

Onze maatschappelijke betrokkenheid laten wij ook zien in de contacten en contracten die wij hebben met gemeenten (inmiddels goed voor 30.000 verzekerden). Voor mensen met een laag inkomen hebben wij samen met de gemeenten een zorgverzekering ontwikkeld waarin aanvullende vergoedingen zijn opgenomen die



6 Wij en de maatschappij



21



voor die doelgroep van belang zijn. Daarnaast bieden wij sommige gemeenten de mogelijkheid om het eigen risico af te kopen, zodat mensen met een laag inkomen niet ineens worden geconfronteerd met een nota voor een fors bedrag, die zij niet kunnen betalen. Ook bevat deze zorgverzekering veel 100%-vergoedingen, zodat zij niet direct een eigen bijdrage hoeven te betalen. Samen met ons contactcenter en de winkels (die zijn erg belangrijk voor deze doelgroep) proberen wij deze klanten zo goed mogelijk te helpen. Behalve met een collectieve zorgverzekering zijn wij met 'preventieve zorg' actief in de gemeenten (via buitenspeeldagen en JOGG) en wij zijn nu in gesprek met de gemeente Zoetermeer om te participeren in een aantal projecten in de preventieve sfeer. Op deze wijze kunnen wij ons partnership met gemeenten verder uitbreiden.

6.2 Zorginkoop

Goede zorg beschikbaar

In 2015 hebben we onze verzekerden weer kunnen voorzien van kwalitatief goede zorg. Daarbij hebben we goede afspraken kunnen maken met zorgverleners over het prijsniveau van de zorg en de doelmatigheid van de zorg. De landelijke pogingen om samen met ziekenhuizen en GGZ-instellingen meer kwaliteitsinformatie beschikbaar te stellen aan zorginkopers en verzekerden verliepen moeizaam. Deze partijen hebben - net als andere jaren - wel weer

samen een aantal richtlijnen en zorgstandaarden vastgesteld, ter verbetering van de kwaliteit van zorg.

Betaalbare zorg

Mede door een succesvolle zorginkoop konden we onze verzekerden voor 2016 weer een concurrerende premie aanbieden. We hebben extra geïnvesteerd om de stijging van de zorgkosten te beperken op gebied van hulpmiddelen, GGZ, medisch specialistische zorg en huisartsenzorg. Een concreet voorbeeld: we betalen voor verbandmiddelen niet meer wat de fabrikant vraagt, maar betalen een prijs die samenhangt met de complexiteit van het verbandmiddel. Hierdoor wordt de zorg goedkoper en wordt de leverancier die doelmatig werkt beloond. De kwaliteit van zorg voor onze verzekerden verandert niet. Om er in de toekomst voor te kunnen zorgen dat de rekening van een ziekenhuisbezoek sneller op de mat ligt van de verzekerde is de bekostiging van de ziekenhuizen iets veranderd.

De grenzen van het pakket

Het Zorginstituut Nederland (ZiNL) bepaalt welke zorg onderdeel uitmaakt van de Zorgverzekeringswet en welke niet. Op dringend verzoek van het ministerie van VWS en ZiNL hebben zorgverzekeraars een rol toebedeeld gekregen bij het bepalen van de grenzen van dit pakket. Voorbeeld: In 2016 wordt geëvalueerd of dit model voor de toekomst ook wenselijk is.

Informatie over de contractering op de website

Voor het tweede jaar gold de verplichting dat we voor 19 november op onze website moesten presenteren welke zorgverleners we gecontracteerd hadden. De resultaten hiervan hebben we op onze website geplaatst. Op 19 november konden we onze verzekerden melden dat ze in 2016 bij elk ziekenhuis terecht konden en dat we met een groot aantal zorgverleners contracten hadden gesloten.



6 Wij en de maatschappij



22



Investeren in zorginkoop in de kernwerkregio en de rest van Nederland

We investeren het meest in de zorginkoop in het gebied waar we veel verzekerden hebben (Zuid-Holland Noord en Amstelland en de Meerlanden). In de rest van Nederland besteden we het werk soms uit aan Multizorg VRZ (in samenwerking in de vereniging van de kwaliteitsverzekeraars ONVZ, ASR en Eno). In de kernregio investeren we in kennis (we krijgen steeds meer zicht op kwaliteit en de doelmatigheid) en in de relaties. We kijken daarbij niet naar één zorgaanbieder maar naar 'de keten'. In die keten ondersteunen we ook vernieuwende projecten, bijvoorbeeld op het gebied van palliatieve zorg.

Vernieuwende projecten

We investeren vanuit de zorginkoop in diverse vernieuwende projecten. Zo hebben we in samenwerking met het LUMC, Alrijne, verloskundigen en de kraamzorgaanbieders de samenwerking op het gebied van de geboortezorg verbeterd. We hopen dit in 2016 nog te vertalen in één geldbedrag voor patiënten die gebruik maken van de geboortezorg waardoor deze samenwerking wordt uitgebouwd en 'verankerd'. In het kader van het project 'Gezonde Zorg Gezonde Regio' werken we samen met huisartsen, Alrijne, patiëntvertegenwoordigers en andere betrokkenen

aan een betere samenwerking tussen huisartsen en specialisten. Binnen 'Sleutelnet' investeren we in betere ICT voor de zorgverleners. Hierdoor kon de huisarts eind 2015 bij 42% van onze verzekerden gebruik maken van het elektronisch patiëntendossier. Bij apothekers was dit zelfs 65%! Dit betekent dat zorgverleners beter op de hoogte zijn van medische gegevens van patiënten, althans voor die patiënten die hiervoor toestemming hebben gegeven.

Materiele en kwaliteitscontrole

Net als de afgelopen jaren zijn er controles uitgevoerd op goede besteding van de uitgaven. Hierdoor hebben zorgaanbieders geld moeten terugstorten dat niet rechtmatig of 'gepast' is. Zo hebben we, dankzij informatie van onze verzekerden, ontdekt dat een aantal tandartsen vermoedelijk ten onrechte kinderen heeft belast met röntgenstraling door een grote 'rondomfoto' te maken. Een groot aantal ziekenhuizen, Zelfstandige Behandelcentra (ZBC) en GGZ-instellingen heeft zichzelf, op basis van landelijke criteria, beoordeeld via een zogeheten self assessment. Dat betrof het jaar 2013 voor de GGZ en het jaar 2014 voor de ziekenhuizen en ZBC's. Wij hebben voor de instellingen in ons kernwerkgebied deze beoordeling gecontroleerd. Ook dit leidt tot terugbetalingen. Net als voorgaande jaren zijn er diverse projecten geweest die zijn gericht op preventie van zorg en de samenwerking tussen het zorgdomein en het 'welzijnsdomein'.

'Het roer moet om'

De huisartsen hebben actie gevoerd. Dit heeft geleid tot nieuwe verhoudingen tussen zorgverzekeraars en huisartsen, en daadwerkelijke vermindering van de administratieve last. Dit betekende wel dat de contracten tussen huisartsen en ons veelal later getekend werden dan in de jaren ervoor.



6 Wij en de maatschappij



23



Met andere zorgverleners in de eerste lijn is afgesproken ook te kijken of de administratieve last kan worden verminderd.

Verandering van stelsel, samenwerking met gemeenten

In 2015 is de bekostiging van de wijkverpleging en de geriatrische revalidatiezorg veranderd. Waar deze kosten voorheen uit de AWBZ werden betaald, gebeurde dat in 2015 vanuit de Zvw. Een ander deel van de AWBZ-zorg is overgeheveld naar de gemeenten. De rest van de AWBZ is ondergebracht in de Wlz. We hebben in 2015 aandacht besteed aan een goede overgang voor burgers/verzekerden. Daarbij hebben we nauw samengewerkt met gemeenten. Hiertoe zijn bijvoorbeeld in de gemeenten Alphen aan den Rijn, Haarlemmermeer en Amstelveen nauwe samenwerkingsrelaties ontstaan.

Nieuwe rol van zorgkantoor in de Wlz

In de regio's Zuid-Holland Noord en Amstelland en de Meerlanden vervullen wij de rol van zorgkantoor in de Wlz. Dit doen we voor alle burgers die langdurende zorg nodig hebben. Voor deze burgers hebben we - net als de jaren ervoor als zorgkantoor in de AWBZ - goede en doelmatige zorg kunnen inkopen. Voor de Wlz hebben we in 2015 een aparte rechtspersoon opgericht en is invulling gegeven aan de Governance-eisen die hieraan gesteld worden.

Persoonsgebonden budget (Pgb)

De landelijke invoering van trekkingsrechten bij de Sociale Verzekeringsbank (SVB) heeft tot veel problemen geleid bij budgethouders in de Wlz. We hebben geprobeerd deze problemen te beperken door vanuit de Wlz ons werk goed te doen. In 2015 was er voor het eerst in de Zorgverzekeringswet ook sprake van Pgb. De introductie hiervan is goed verlopen. Intern is er in 2015 een reorganisatie uitgevoerd. Hierdoor zijn alle Pgb-medewerkers nu onder de Divisie Zorg geplaatst (voorheen Divisie Administratie).

'In control' (Governance, Risk en Compliance)

Onze toezichthouders vragen ons in toenemende mate om aantoonbaar en systematisch in te spelen op onze risico's. Voor de Wlz hebben we de controleplannen geactualiseerd en is de uitvoering systematisch gemonitord en positief beoordeeld, zowel intern als extern. Voor de Zvw is in diverse onderzoeken gebleken dat de aantoonbaarheid van rechtmatige, doelmatige en gepaste zorg op basis van de meest recente wet- en regelgeving goed is ingevuld.

Content als converstatiestarter

Vanuit onze strategie dat we onze klanten en medewerkers hopen te beschouwen als onze ambassadeurs heeft de Divisie Zorg geïnvesteerd in de communicatie met medewerkers en verzekerden over zorg- en geldthema's. Er zijn diverse voorbeelden van bijeenkomsten, schriftelijke communicatie en gebruik van social media waarin we in dialoog hebben gecommuniceerd. Vanaf september hebben we elke twee weken een blog over de zorg geschreven en zijn we hiermee in gesprek gegaan met onze verzekerden.



6 Wij en de maatschappij



24



Positieve beoordeling NZa

De NZa heeft voor 2014 onze zorginkoop positief beoordeeld, zowel voor de Zorgverzekeringswet als de AWBZ.

6.3 Medewerkers

2015 was een jaar waarin de reis richting een Conversation Company is voortgezet en allerlei vernieuwingen zijn voorbereid of zelfs geïmplementeerd. Een jaar waarin de begrippen 'samen' en 'co-creatie' centraal stonden. Co-creatie, het woord zegt het eigenlijk al, houdt in dat je met elkaar het gesprek aangaat om verbeteringen te realiseren voor de klant. Het is een onderdeel van onze reis richting de Conversation Company. Het is mooi om te zien dat in het afgelopen jaar op allerlei fronten medewerkers en klanten gevraagd is om mee te denken of hun mening te geven om verbeteringen in onze dienstverlening of processen te realiseren.

Vanuit de verschillende realisatieteams is aan medewerkers gevraagd mee te denken en input te geven over onder andere onze nieuwe kernwaarden. Dit resulteerde medio 2015 in drie nieuwe kernwaarden: Betrouwbaar, Klantgericht en Samen, die in het eerste kwartaal van 2016 zullen worden geïntroduceerd. Om aan elkaar te laten zien welk gedrag bij deze kernwaarden hoort, wordt de "Toffe

Peer" in het leven geroepen. Een medewerker die iets extra's heeft gedaan voor de klant en een goed voorbeeld geeft van hoe je de kernwaarden uitdraagt krijgt deze Toffe Peer. Tegelijkertijd is aan klanten gevraagd wat hun meningen en ervaringen zijn ten aanzien van bepaalde klantpaden, met als doel onze klantprocessen nog beter op de klant te laten aansluiten en 'wow-ervaringen' te creëren. Kennelijk werkt het zo aanstekelijk dat velen dit voorbeeld volgden. Neem bijvoorbeeld de ondernemingsraad, die via een enquête van haar achterban wilde weten hoe zij het personeel als ondernemingsraad vertegenwoordigt.

De afdeling HRM vroeg de medewerkers om mee te denken over wat zij nodig dachten te hebben om 'ZZelfverzekerd' in hun loopbaan te staan nu en in de toekomst. Daarmee legden zij de fundering voor twee nieuwe HR-instrumenten: het koersgesprek en Studytube.

Uit recruitmentcijfers is gebleken, dat de meeste vacatures worden ingevuld via de netwerken van onze eigen medewerkers. Medewerkers zijn daarmee zelf onze eigen ambassadeurs! (zie sociaal jaarverslag op website www.zorgenzekerheid.nl/sociaaljaarverslag2015).

Naast de ondernemingsraad en de afdeling HRM peilde ook de commissie WelZZijn bij de medewerkers welke behoefte er was voor haar welzijnsactiviteiten. Dit leverde weer een mooie kalender op boordevol activiteiten, waarmee medewerkers worden gestimuleerd om vitaal te blijven. Ook organiseerde de commissie de activiteit om met kerst als medewerkers te gaan koken met een klant. Dit werd een groot succes, waarbij naast veel medewerkers ook het M-team gekookt heeft met klanten onder het motto "CoCoken".



6 Wij en de maatschappij



25



Uiteraard kan niet voorbijgegaan worden aan de ontwikkeling van medewerkers. In de inmiddels vaste rubriek: 'Terug de collegebanken in', delen verschillende medewerkers hun ervaringen over de gevolgde training of opleiding. Wie weet wie zij hiermee weer weten te inspireren.

Tot slot hebben wij, naast al deze mooie ontwikkelingen, helaas dit jaar ook afscheid moeten nemen van een aantal medewerkers in het kader van de transitie van de AWBZ naar de Wlz.

Al met al was 2015 een innoverend jaar waarin we samen kleur hebben gegeven aan onze organisatie!

6.4 Beleggen

Zorg en Zekerheid volgt de code Duurzaam Beleggen van het Verbond voor Verzekeraars. Daarnaast onderschrijven wij de waarden zoals vastgelegd in de UN Global Compact Principles. De externe vermogensbeheerders die de portefeuille beheren, zijn zeer actief op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen.

De beleggingscommissie bespreekt de toepassing hiervan periodiek met de vermogensbeheerders en past indien nodig de portefeuille aan.

Beleggingsbeleid Zorg en Zekerheid

Zorg en Zekerheid heeft als institutionele belegger primair de verantwoordelijkheid om de gelden waarover wij beschikken solide en rendementsbewust te beleggen. In de beleggingsstrategie wordt een afweging gemaakt tussen risico en rendement: de zogenaamde fiduciaire verantwoordelijkheid. Betrouwbaarheid en integriteit zijn kernwaarden voor Zorg en Zekerheid. Daarom zien we het als een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid om bij onze beleggingsactiviteiten nadrukkelijk ook rekening te houden met ESG-criteria (Environment, Social, Governance).

Governance

In het door de RvB goedgekeurde Treasury Statuut zijn de doelstellingen van de beleggingsportefeuille vastgelegd en de randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan. De randvoorwaarden hebben zowel betrekking op de risico's als op een maatschappelijk verantwoorde invulling van de beleggingsportefeuille. In het Treasury Statuut zijn waarborgen aangebracht ten aanzien van de solvabiliteitspositie en de liquiditeitspositie, zodat Zorg en Zekerheid in continuïteit kan voldoen aan alle financiële verplichtingen en aan de wettelijke solvabiliteitseisen.

De beleggingscommissie is belast met de uitvoering van het beleggingsbeleid conform het Treasury Statuut. De beleggingsresultaten worden besproken in de ACRC en de RvC.

Het vermogensbeheer is uitbesteed aan professionele vermogensbeheerders. De beleggingscommissie bepaalt zelf, binnen het mandaat van het Treasury Statuut, de verdeling van de portefeuille over de verschillende beleggingscategorieën en beslist over de producten waarin belegd wordt binnen de categorieën. In de



6 Wij en de maatschappij



26



vermogensbeheerovereenkomsten en mandaten is vastgelegd dat de externe vermogensbeheerders de portefeuille invullen conform het Treasury Statuut. De beleggingscommissie selecteert de vermogensbeheerders, monitort de resultaten op basis van openbare benchmarks en ziet erop toe dat de vermogensbeheerders de overeenkomsten en mandaten naleven.

Strategie

Aan de wettelijk vereiste solvabiliteitspositie moet in continuïteit worden voldaan. Daarom wordt dit deel van het vermogen, plus een buffer, in een vastrentende (risicoarme) portefeuille belegd. Alleen het overige deel van het vermogen kan (tot op zekere hoogte) worden belegd in aandelen. Het doel van de vastrentende portefeuille is om het vermogen in stand te houden. De vastrentende portefeuille bestaat voor een belangrijk deel uit staatsobligaties en is verder sterk gedifferentieerd over meerdere vastrentende beleggingscategorieën waarin wereldwijd wordt belegd. Het doel van de aandelenportefeuille is om extra rendement te genereren, waardoor de premie verlaagd kan worden. Ook hier betreft het een wereldwijde, sterk gedifferentieerde portefeuille. De beleggingscommissie herijkt minimaal jaarlijks de verdeling over de vastrentende portefeuille en de aandelenportefeuille. Dat gebeurt op basis van de aanwezigheid en de vereiste solvabiliteit; zowel de

actuele waarden als de verwachte waarden voor de middellange termijn.

Maatschappelijk verantwoord beleggen

Zorg en Zekerheid is zich bewust van haar verantwoordelijkheid ten aanzien van mens en milieu. Bij een betrouwbare en integere organisatie past een verantwoorde beleggingsportefeuille. We zijn er ook van overtuigd dat rendement en verantwoordelijkheid niet in tegenspraak met elkaar hoeven te zijn. De Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) heeft in 2015 voor de zesde maal de jaarlijkse benchmark 'Verantwoord beleggen door verzekeraars in Nederland' gepubliceerd. Net als in 2014 was Zorg en Zekerheid in 2015 de meest duurzame kleine (minder dan € 1 miljard belegd vermogen) verzekeraar.

Zorg en Zekerheid voldoet aan toepasselijke wet- en regelgeving zoals:

- Wet op het financieel toezicht (Wft);
- Besluit prudentiële regels voor de uitbesteding van werkzaamheden;
- Code Duurzaam Beleggen van het Verbond van Verzekeraars.

Zorg en Zekerheid onderschrijft bovendien de waarden zoals vastgelegd in de UN Global Compact Principles.

De externe vermogensbeheerders die de portefeuille beheren, zijn zeer actief op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen. De beleggingscommissie bespreekt de toepassing hiervan periodiek met de vermogensbeheerders en past indien nodig de portefeuille aan. De volgende instrumenten worden ingezet:



6 Wij en de maatschappij



Beleidsinstrument Negatieve selectie

- Zorg en Zekerheid belegt niet in organisaties die betrokken zijn bij controversiële wapenhandel, waaronder massavernietigingswapens, nucleaire wapens, chemische wapens, landmijnen en clusterbommen.
- Zorg en Zekerheid streeft er tevens naar om niet te beleggen in organisaties die zich stelselmatig schuldig maken aan het schenden van één of meerdere principes uit de UN Global Compact.
- Aan de hand van rapportages wordt periodiek met vermogensbeheerders de portefeuille doorgenomen. De beleggingscommissie kan op basis daarvan besluiten tot aanpassingen in de portefeuille.
- De vermogensbeheerders hebben uitsluitingslijsten die openbaar worden gemaakt.

Beleidsinstrument Positieve selectie

- Zorg en Zekerheid past positieve selectie toe op basis van Environmental Social and Governance-criteria. Bij de selectie van externe vermogensbeheerders en bij de selectie van fondsen waarin wordt belegd, is het beleid op het gebied van positieve selectie één van de criteria.
- Periodiek wordt met vermogensbeheerders het gevoerde beleid besproken. De beleggingscommissie kan op basis daarvan besluiten tot aanpassingen in de portefeuille.

- Vanuit risico-rendement afwegingen kan ervoor gekozen worden om een deel van de portefeuille onder te brengen in passieve fondsen. Zorg en Zekerheid belegt alleen in passieve fondsen die ESG-criteria toepassen bij de selectie (ESG- ofwel SRI-fondsen).

Beleidsinstrumenten Engagement en Stembeleid

Het aangaan van de dialoog kan effectiever zijn dan het uitsluiten van beleggingen. Het gevoerde engagementbeleid en stembeleid wordt periodiek met de vermogensbeheerders besproken en kan worden meegewogen als één van de selectiecriteria bij het uitbesteden. De vermogensbeheerders publiceren regelmatig over hun stembeleid.

VBDO

Zorg en Zekerheid heeft over 2015 dezelfde score behaald in de benchmark van de 'Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling'. Met de top tien notering zijn we wederom de hoogst genoteerde kleinere verzekeraar.

Als we alleen naar de zorgverzekeraars kijken behaalt Zorg en Zekerheid zelfs een derde plaats.

Overall scores Top 10

This table presents the overall results of the insurance company benchmark 2015.

Ranking 2015	Change	Ranking 2014		Score	Governance	Policy	Implementation	Accountability
1	=	1	Zwitserleven	4,4	5,0	5,0	3,9	4,4
2	=	2	Reaal	4,2	4,3	5,0	4,2	3,6
3	=	3	ASR Nederland	3,9	5,0	4,0	3,4	4,2
4	=	4	Achmea	3,4	4,5	4,0	2,4	4,8
5	+	7	NN	3,1	4,2	3,0	2,9	2,8
5	+	6	Aegon	3,1	4,2	4,0	2,4	3,5
7	-	5	Menzis	3,0	3,3	3,0	2,7	3,8
8	-	9	Loyalis	2,8	3,2	2,0	2,7	3,3
9	-	8	Delta lloyd	2,7	4,5	3,0	1,6	3,6
10	=	10	Zorg en Zekerheid	2,5	2,7	2,7	2,7	1,7



7 Besturing van de organisatie



28



- Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid
- Bestuurslid Stichting Metropolitane landbouw
- Lid executive committee HarvestPlus
- Lid advisory committee HarvestPlus China
- Lid Raad van Toezicht SO Natural
- Lid advisory committee Agriculture to Health program Consultative Group of International Agricultural Research (CGIAR)

7.1 Raad van Commissarissen

De RvC is toezichthouder, werkgever en adviseur van de RvB. Hij houdt toezicht op het beleid van de RvB en de bedrijfsvoering en staat de RvB met raad bij. De RvC bepaalt mede de organisatiekoers en volgt verantwoordingsrapportages met onder andere de audit, compliance en riskmanagers. De RvC beoordeelt het gevoerde corporate beleid, het commerciële beleid, het zorginkoopbeleid en het financieel beleid. De raad onderhoudt mede de contacten met DNB.

Leden van de Raad van Commissarissen

Mevrouw L.C.M. Boonekamp	Stolwijk
De heer J.A. Bordewijk (voorzitter)	Bleiswijk
De heer M.W.L. Hoppenbrouwers	Utrecht
De heer U.W. Joustra	Den Haag
De heer P. Woudstra (secretaris)	Wassenaar
Mevrouw J.C.W. Vlug (vice-voorzitter)	Voorschoten

Nevenfuncties Raad van Commissarissen

De heer J.A. Bordewijk

- Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Zorg en Zekerheid
- Voorzitter Raad van Commissarissen Zorgverzekeraar OWM Zorg en Zekerheid u.a.
- Voorzitter Ledenraad OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid

De heer P. Woudstra R.A.

- Secretaris Ledenraad OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.
- Secretaris Raad van Commissarissen Stichting Zorg en Zekerheid
- Secretaris Raad van Commissarissen OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.
- Secretaris Raad van Commissarissen Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid

Mevrouw L.C.M. Boonekamp

- Lid Raad van Commissarissen Stichting Zorg en Zekerheid
- Lid Raad van Commissarissen Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.
- Lid Raad van Commissarissen Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid
- Lid Raad van Commissarissen bij Qua Wonen

De heer W.M.L. Hoppenbrouwers

- Lid Raad van Commissarissen Stichting Zorg en Zekerheid
- Lid Raad van Commissarissen Zorgverzekeraar OWM Zorg en Zekerheid u.a.
- Lid Raad van Commissarissen Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid
- Lid van de Raad van Toezicht van Vilans te Utrecht
- Lid van de Raad van Toezicht van de Stichting Noadin



7 Besturing van de organisatie



- Lid van de Raad van Toezicht van de Stichting GGZ Centraal, organisatie voor geestelijke gezondheidszorg
- Lid van de Landelijke Adviescommissie Lokaal Overleg (LALO)

De heer U.W. Joustra

- Lid Raad van Commissarissen Stichting Zorg en Zekerheid
- Lid Raad van Commissarissen Zorgverzekeraar OWM Zorg en Zekerheid u.a.
- Lid Raad van Commissarissen Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid

Mevrouw drs. J.C.W. Vlug

- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Stichting Zorg en Zekerheid
- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.
- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid
- Lid Raad van Toezicht ROC Leiden

Bezoldiging

<i>Raad van Commissarissen</i>	J.A. Bordewijk	J.C.W. Vlug	R.A. Woudstra	M.W.L. Hoppenbrouwers	U.W. Joustra	L.C.M. Boonekamp
Functie	voorzitter	vice-voorzitter	secretaris	lid	lid	lid
Duur dienstverband in 2015	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging						
Beloning	17.470	12.470	12.470	11.000	11.000	11.000
Belastbare onkostenvergoeding	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-
subtotaal bezoldiging (tellend voor WNT maximum)	17.470	12.470	12.470	11.000	11.000	11.000
<i>Toepasselijk WNT-maximum</i>	39.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000
Onbelastbare onkostenvergoeding	715	413	633	358	413	358
Totaal bezoldiging	18.185	12.883	13.103	11.358	11.413	11.358



7 Besturing van de organisatie



7.2 Raad van Bestuur

De RvB bestaat bij Zorg en Zekerheid uit twee leden, de voorzitter en lid van de RvB. Zij zijn verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van Zorg en Zekerheid en leggen verantwoording af aan de RvC en de Ledenraad. Daarnaast vertegenwoordigen zij Zorg en Zekerheid op landelijk niveau in de branches die aan het zorgverzekeraarschap gelieerd zijn. In het jaarverslag geven zij openheid van zaken over thema's en onderwerpen die van belang zijn voor de verzekerden van Zorg en Zekerheid en andere stakeholders.

Leden van de Raad van Bestuur

Voorzitter RvB: de heer A.M. van Houten MHA

Lid RvB: de heer H.H.B. Limberger

Nevenfuncties

Huidige bestuurslidmaatschappen, commissies en werkgroepen:

Dhr. A.M. van Houten MHA	Dhr. H.H.B. Limberger
Voorzitter Vereniging van Regionale Zorgverzekeraars	Bestuurslid Vereniging van Regionale Zorgverzekeraars
Bestuurslid Innovatiefonds Zorgverzekeraars	Bestuurslid Stichting Bedrijfstakpensioen fonds Zorgverzekeraars
Vice-voorzitter Zorgverzekeraars Nederland	Lid Bestuurscommissie Verzekeringen Uitvoering, Zorgverzekeraars Nederland
Lid Aandeelhoudersvergadering Multizorg - VRZ & Raad van Advies CAK	Bestuurslid MKB Haarlemmermeer-Schiphol
Lid Algemene Ledenvergadering Zorgverzekeraars Nederland	Lid Raad van Toezicht Stichting Ovaal Sleutelnet B.V.
Voorzitter Aandeelhoudersvergadering	Bestuurslid Stichting Orde van Sint Pieter
Voorzitter Raad van Commissarissen Sleutelnet B.V. (regionaal ICT platform)	
Raad van Commissarissen VECOZO	
Lid Aandeelhoudersvergadering VECOZO	



7 Besturing van de organisatie



Wet Normering Topinkomens

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op

OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a. van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor de zorgverzekeraars, plafond B. Het bezoldigingsmaximum in 2015 voor OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a. is € 260.000, exclusief voorziening ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Uitzondering hierop is het WNT-maximum voor de leden van de RvC; dit bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum.

Bezoldiging RvB		
Functie	Voorzitter RvB dhr. A.M. van Houten	Lid RvB dhr. H.H.B. Limberger
Duur dienstverband in 2015	1/1-31/12	1/1-31/12
Gewezen topfunctionaris (Fictieve) dienstbetrekking	nee ja	nee ja
<i>Individueel WNT maximum</i>	260.000	260.000
Bezoldiging		
Beloning	258.339	223.635
Belastbare onkostenvergoedingen	300	300
<i>Totaal bezoldiging t.b.v. WNT</i>	258.639	223.935
Beloningen betaalbaar op termijn	79.923	76.988
Totaal bezoldiging RvB	338.562	300.923

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen is er één niet-topfunctionaris die in 2015 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum van € 178.000 heeft ontvangen.

Er zijn in 2015 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.



7 Besturing van de organisatie



32

Bezoldiging niet-topfunctionarissen

	2015	2014
Gegevens	Divisiemanager	Divisiemanager
Duur dienstverband	1/1-3/5	1/1-31/12
Omvang dienstverband	1,11	1,11
Bezoldiging		
Beloning	194.270	119.596
Belastbare onkostenvergoedingen	125	300
Beloningen betaalbaar op termijn	40.518	49.431
Totaal bezoldiging	234.913^(*)	169.328
Toepasselijk WNT-maximum	65.860	230.474

Motivering van overschrijding: zie (*) Per 3 mei 2015 is deze functionaris uit dienst getreden, en heeft een uitbetaling ontvangen van overuren ad € 150.439 die tijdens het dienstverband zijn opgebouwd.

7.3 Ledenraad

De Ledenraad van Zorg en Zekerheid bestaat uit verzekerden leden die de belangen representeren van alle verzekerden die bij de Zorg en Zekerheid Groep zijn aangesloten. Zij behartigen de verzekerdenbelangen, geven daaraan stem tijdens de bestuurlijke vergaderingen, maar nemen ook actief deel aan bijeenkomsten ten behoeve van onze verzekerden.

Leden van de Ledenraad van Zorg en Zekerheid

De heer R. Boedijn	Bennebroek
Mevrouw E. de Boer-Weening	Voorschoten
Mevrouw W. Burgman	Hoofddorp
Mevrouw T.F. Doornbos	Den Haag
Mevrouw M. Gorthuis-Buschman	Hoofddorp
Mevrouw M. Groenheide	Hoofddorp
De heer J.S.J. de Groot	Noordwijkerhout
Mevrouw N.S. de Groot	Den Haag
De heer A. de Jong	Katwijk
De heer J.P. Ketel	Amstelveen
Mevrouw G.M. Klapper-Dane	Alphen a/d Rijn

Mevrouw L.A. Korting	Oegstgeest
Mevrouw Y.A.T. Kruyer	Utrecht
Mevrouw N.E. van der Meulen	Mijdrecht
De heer B.M.M. Niersman	Noordwijk
De heer J.G.A. Sirks	Voorschoten
De heer C. Smit	Hoofddorp
De heer W.H. Steenvoorden	Leiderdorp
Mevrouw A.C. Veltman	Leiden
De heer J.W. Verhaar	Delft
De heer C.J. van der Wiel	Voorhout
De heer M. van Zelst	
(tot 08-02-2015)	Voorburg

8 Financieel

33

8.1 Financiële resultaten

Balans

in duizenden euro's, na resultaatbestemming

Activa

	<u>31 december 2015</u>	<u>31 december 2014</u>
Immateriële vaste activa	1.648	2.876
Beleggingen	399.203	415.481
Vorderingen	253.814	151.083
Overige activa	196.449	293.287
Overlopende activa	2.139	4.329
	<u>853.253</u>	<u>867.055</u>

Passiva

	<u>31 december 2015</u>	<u>31 december 2014</u>
Eigen vermogen	367.813	357.181
Technische voorzieningen	413.516	455.550
Voorzieningen	2.215	2.885
Schulden	69.709	51.439
	<u>853.253</u>	<u>867.055</u>

Deze balans en exploitatierekening zijn gebaseerd op de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2015 van OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a., en in overeenstemming met de hierin beschreven grondslagen. Met ingang van 2015 is er voor gekozen de Wlz niet meer mee te consolideren, omdat we geen risico lopen over deze geldstroom.

8 Financieel

34

Exploitatierekening

in duizenden euro's

		<u>2015</u>	<u>2014</u>
Baten			
Nominale premies Zvw (incl. herverzekering)	367.415		304.501
Bijdragen ZiNL (Zvw)	618.358		567.242
Premies Aanvullende verzekeringen	103.997		96.287
Bijdragen ZiNL (Wlz/AWBZ)	3.560		74.798
Toegerekende opbrengst uit beleggingen	2.032		3.171
Overige opbrengsten	<u>128</u>		<u>109</u>
		1.095.490	1.046.108
Lasten			
Schade Zvw (incl. herverzekering)	949.030		828.042
Schade Aanvullende verzekeringen	89.215		85.443
Schade Wlz / AWBZ	-7.766		64.381
Bedrijfskosten	<u>58.964</u>		<u>58.155</u>
		1.089.443	1.036.020
	Technisch resultaat	6.048	10.087
Opbrengsten beleggingen	5.221		30.841
Andere baten	1.507		4.286
Andere lasten	<u>-1.058</u>		<u>-1.283</u>
	Niet technisch resultaat	5.671	33.844
Belastingen		<u>-</u>	<u>-</u>
Exploitatie resultaat		<u>11.718</u>	<u>43.931</u>



8 Financieel



Kerncijfers

Bedragen in miljoenen euro's

	2015	2014	2013	2012	2011
Zvw*					
Huisartsenzorg	75,1	64,7	59,7	58,6	60,2
Farmaceutische zorg	121,0	113,9	115,0	120,5	137,7
Verpleging en verzorging	90,6	-	-	-	-
Mondzorg	16,6	16,1	15,0	15,2	15,0
Verloskundige zorg	5,0	6,9	4,5	4,8	4,8
Medisch specialistische zorg	531,9	521,3	534,3	504,8	481,2
Paramedische zorg	17,0	16,6	16,0	15,7	20,4
Hulpmiddelenzorg	42,0	42,2	39,0	40,0	39,8
Ziekenvervoer	17,8	17,4	16,9	14,7	15,0
Geneeskundige GGZ	92,0	110,9	120,2	114,5	126,6
Geriatrische Revalidatiezorg	22,0	24,5	27,3	-	-
Kraamzorg	6,6	6,8	6,4	6,6	7,3
Overige kosten Zvw	3,9	10,1	7,9	6,5	5,2
Grensoverschrijdende zorg	7,6	4,5	4,0	4,0	5,2
Kosten ondersteuning eerstelijnszorg	1,2	1,2	0,8	0,6	0,6
Opbrengst verhaal	-1,9	-2,1	-1,7	-2,0	-1,1
Eigen risico	-71,4	-69,3	-68,9	-47,0	-37,6
Totaal	977,0	885,5	896,3	857,4	880,3
Aanvullende verzekering *					
Hulpmiddelen	6,0	5,5	5,1	4,9	4,9
Alternatieve geneeswijzen	3,9	3,6	3,5	3,7	4,7
Therapieën	30,8	28,5	26,1	25,1	24,8
Kosten buitenland	1,3	1,3	1,5	1,8	1,3
Mondzorg	42,2	41,8	38,8	39,1	40,1
Overige verstrekkingen en schade	5,2	4,7	5,5	5,5	5,9
Bevallingsuitkeringen	0,8	0,8	0,8	0,9	1,0
Opbrengst verhaal	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,1
Totaal	89,9	85,9	81,1	80,7	82,5
Schadeomzet	1.066,9	971,4	977,4	938,1	962,9

* exclusief voorgaande jaren en herverzekering (HKC)



8 Financieel



36

	2015	2014	2013	2012	2011
Verzekerdenaantallen					
Verzekerden (Zvw)	425.275	413.027	406.361	398.769	396.445
Aanvullende verzekering	357.147	348.494	345.683	350.950	356.144
Verzekeringsgraad	84,0%	84,4%	85,1%	88,0%	89,8%
Marktaandeel Nederland	2,52%	2,46%	2,42%	2,37%	2,37%
Solvabiliteit					
Vereiste solvabiliteit * regime t/m 2015 (S I)	112,8	106,2	105,2	101,8	87,6
Aanwezige solvabiliteitsmarge	344,1	333,4	293,1	254,1	184,5
Solvabiliteitsratio	305%	314%	279%	250%	211%
Vereiste solvabiliteit * regime vanaf 2016 (S II)	199,0				
Groepreserves					
OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.	337,7	328,9	286,8	246,6	180,2
Stichting Zorg en Zekerheid	28,8	28,3	26,4	25,3	23,5
Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid	1,3				
Zorg en Zekerheid Groep	367,8	357,2	313,3	271,9	203,7

* o.b.v. vigerende wetgeving verslagjaar.



8 Financieel



37

8.2 Solvabiliteit

Solvabiliteit

Het eigen vermogen - de solvabiliteit - van heel Zorg en Zekerheid kwam uit op € 367,8 miljoen eind 2015.

Door het positieve resultaat is de solvabiliteit (onder Solvency I) van de OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a. verder toegenomen van € 333 miljoen ultimo 2014 tot € 344 miljoen ultimo 2015. De wettelijke solvabiliteitseis nam met € 7 miljoen toe tot € 113 miljoen in 2015. Daardoor komt de solvabiliteitsratio uit op 305%. Vanaf 1 januari 2016 is Solvency II van kracht, waardoor de solvabiliteitseisen drastisch wijzigen. De wettelijke solvabiliteitseis (SKV) volgens Solvency II is € 199 miljoen en het tellend kernvermogen voor de solvabiliteit is € 373 miljoen. Hiermee komt de solvabiliteitsratio uit op 188%.

8.3 Risicomanagement

Als onderdeel van de besluitvorming houdt Zorg en Zekerheid rekening met risico's. Een aantal risico's horen nu eenmaal bij onze rol als zorgverzekeraar of gaan we bewust aan om onze dienstverlening te verbeteren en de premie te verlagen.

De belangrijkste risico's waar we als zorgverzekeraar mee te maken hebben zijn:

- verzekeringstechnisch risico: het risico dat geen concurrerende premie kan worden vastgesteld voor de zorgkosten;
- marktrisico: het risico op negatief rendement op het belegde vermogen;
- tegenpartijrisico: het risico dat klanten, zorgverleners of financiële instellingen niet kunnen voldoen aan hun financiële verplichtingen aan Zorg en Zekerheid.

Om bovenal continuïteit te kunnen bieden, beperken en beheersen we de risico's waar dat kan. Het risicomanagement is met name gericht op:

- het succesvol uitvoeren van de hoofdstrategie Customer Intimacy (Conversation Company);
- bewaking van solvabiliteitspositie en liquiditeitspositie;
- uitvoering binnen geldende wet- en regelgeving (compliance) en het toezichtkader van de verschillende toezichthouders (DNB, NZa, AFM, NMa, AP, ZN);
- overige bedrijfsdoelstellingen conform businessplan en doelstellingsplannen.

We gaan dan ook uit van een lage risicobereidheid, onze operationele processen zijn sterk beheerst en we zetten sterk in op automatisering.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur van OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid U.A te Leiden

Bijgesloten jaarbericht, bestaande uit de samengevatte balans en samengevatte exploitatierekening van Zorg en Zekerheid Groep per 31 december 2015 is ontleend aan de door ons gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2015 van OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid U.A. Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de geconsolideerde jaarrekening in onze controleverklaring van 9 mei 2016.

38

Het jaarbericht bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 BW van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek. Het kennismaken van het jaarbericht kan derhalve niet in de plaats treden van het kennismaken van de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2015 van OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid U.A.

Verantwoordelijkheid van de raad van bestuur

De raad van bestuur van OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid U.A is verantwoordelijk voor het opstellen van een samenvatting van de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2015 van OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid U.A. in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in de toelichting van het jaarbericht.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over het jaarbericht op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands Recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810, Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten.

Oordeel

Naar ons oordeel is het jaarbericht in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2015 van OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid U.A.

Den Haag, 9 mei 2016

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. R.L.A. Eveleens RA

Uitgave

OWM Zorgverzekeraar
Zorg en Zekerheid u.a.
Divisie Control

Coördinatie

Control P&C en
afdeling Communicatie

Tekst en redactie

Raad van Bestuur en
afdeling Communicatie

Realisatie jaarverslag

MediaAdvice Corporate Communicatie

Onderlinge Waarborgmaatschappij
Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.
en Stichting Zorg en Zekerheid

Haagse Schouwweg 12
Postbus 400
2300 AK Leiden
Telefoon (071) 5 825 000
zorgenzekerheid.nl

Bijlage 1

Jaarcijfers basisverzekering 2015 van OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.

	bedrag x € 1.000	per premie- betaler in €
Het resultaat op de basisverzekering in 2015		
1 a	376.439	1.101
1 b	591.091	1.729
1	<u>967.530</u>	<u>2.829</u>
2	977.572	2.859
3	555	2
4	1.277	4
5	2.095	6
6	27.047	79
7	<u>-41.015</u>	<u>-120</u>
8	5.836	17
9	-35.179	-103
10	56.363	165
11	39.900	117
12	96.263	282
13	61.084	179
Bestemming resultaat:		
14	48.923	143
15	12.161	36
16	-	-
Solvabiliteit basisverzekering ultimo 2015		
17	285.117	834
18	93.441	273
19	305%	
20	309.286	904
21	164.881	482
Overige toelichtingen		
Het resultaat van Zorg en Zekerheid Groep 2015 bedraagt € 11,7 miljoen. Dit is als volgt opgebouwd:		
	61.084	
Af: lagere premie zvw in volgend jaar (regel 14)	-48.923	
resultaat 2015 aanvullende verzekeringen	-2.716	
Bij: resultaat Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid	1.773	
resultaat Stichting Zorg en Zekerheid	500	
Totaal resultaat OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.	11.718	

Bijlage 2

Toepassing Code Verzekeraars

Toepassing Code Verzekeraars door Zorg en Zekerheid in 2015

1. Naleving Code en transparantie verantwoording

1.2 Verantwoording Code

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2015
1.2	De verzekeraar vermeldt gemotiveerd in zijn (groeps)jaarverslag en op zijn (groeps)website per bepaling uit de Code op welke wijze hij de betreffende bepaling toepast. Indien de verzekeraar niet (volledig) voldoet aan de bepaling legt hij uit waarom. De verantwoordingstekst in het jaarverslag en op de website moeten eenvoudig vindbaar zijn.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Zorg en Zekerheid verwijst in het jaarverslag voor de wijze van toepassing van de Code naar het document 'Toepassing Code Verzekeraars door Zorg en Zekerheid'. In het jaarverslag [http://www.zorgenzekerheid.nl/jaarbericht2015] is een link naar dit document opgenomen en verder is het document opgenomen op de website bij het onderdeel 5.

41

2. Raad van Commissarissen

2.1 Samenstelling en deskundigheid

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2015
2.1.1	De RvC is zodanig samengesteld, dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Complementariteit, collegiaal bestuur, onafhankelijkheid en diversiteit zijn een voorwaarde voor een goede taakvervulling door de RvC.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De RvC bestaat uit zes leden, de samenstelling is in 2015 niet gewijzigd. De leden van de RvC worden geselecteerd en voorgedragen op basis van een vastgesteld profiel en een daartoe gehanteerde geschiktheidsmatrix.
2.1.2	De RvC beschikt over een voldoende aantal leden om zijn functie, ook in de commissies van de raad, goed te kunnen uitoefenen. Het geschikte aantal leden is mede afhankelijk van de aard, omvang en complexiteit van de verzekeraar.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De RvC bestaat uit zes leden. Gezien de aard, omvang en complexiteit van Zorg en Zekerheid volstaat dit aantal naar het oordeel van de RvC om haar taken en de taken van haar commissies (audit compliance en risk commissie, de remuneratiecommissie en de wervings- en selectiecommissie) goed uit te kunnen oefenen. De reglementen van de RvB zijn in 2014 aangepast en die van de RvC in 2015.
2.1.3	De leden van de RvC beschikken over gedegen kennis van de maatschappelijke functies van de verzekeraar en van de belangen van alle bij de verzekeraar betrokken partijen. De RvC maakt een evenwichtige afweging van de belangen van de bij de verzekeraar betrokkenen zoals zijn klanten, aandeelhouders en medewerkers.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De RvC is samengesteld overeenkomstig de opgestelde profielschets voor de raad en haar individuele leden. Vanuit deze verscheiden samenstelling maakt zij een afweging van de belangen van alle belanghebbenden bij Zorg en Zekerheid.
2.1.4	Ieder lid van de RvC is in staat om de hoofdlijnen van het totale beleid van de verzekeraar te beoordelen en zich een afgewogen en zelfstandig oordeel te vormen over de basisrisico's die daarbij worden gelopen. Voorts beschikt ieder lid van de RvC over specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn rol binnen de RvC. Daartoe wordt, zodra een vacature in de RvC ontstaat, een individuele profielschets voor het nieuwe lid van de RvC opgesteld die past binnen de profielschets die voor de gehele raad is opgesteld.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Overeenkomstig de opgestelde profielschets is de RvC zodanig samengesteld dat alle disciplines die nodig zijn om haar taak te kunnen vervullen, zijn vertegenwoordigd. De individuele leden brengen binnen hun specialisme en vakgebied de benodigde kennis en ervaring mee en beschikken ieder over voldoende kennis en ervaring om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen en zich een afgewogen en zelfstandig oordeel te vormen over de risico's. Bij een vacature in de RvC wordt een kandidaat aan de hand van een door de RvC goedgekeurde profielschets getoetst door de wervings- en selectiecommissie van de RvC. Om, na instemming van de RvC, voor benoeming te worden voorgedragen aan de Ledenraad.
2.1.5	Bij de vervulling van de vacature van voorzitter van de RvC wordt in de op te stellen individuele profielschets aandacht besteed aan de door de verzekeraar gewenste deskundigheid en ervaring met de financiële sector en bekendheid met de sociaal-economische en politieke cultuur en de maatschappelijke omgeving van de belangrijkste markten waarin de verzekeraar opereert.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Wanneer de positie van voorzitter van de RvC vacant wordt zal door Zorg en Zekerheid gebruik worden gemaakt van een actueel functieprofiel.
2.1.6	Ieder lid van de RvC, de voorzitter in het bijzonder, is voldoende beschikbaar en bereikbaar om zijn taak binnen de RvC en de commissies van de raad waarin hij zitting heeft naar behoren te vervullen.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De voldoende beschikbaarheid voor de adequate taakvervulling van de voorzitter en de leden van de RvC blijkt in de praktijk door de aanwezigheid van alle commissarissen bij formele vergaderingen, periodieke ad-hoc bijeenkomsten en door deelname van commissarissen aan commissies waarin zij zitting hebben. De leden van de RvC zijn daarnaast als toehoorder aanwezig bij de vergaderingen van de Ledenraad en ook buiten bijeenkomsten om ter advisering beschikbaar. De voorzitter en de secretaris van de RvC zijn tevens voorzitter en secretaris van de Ledenraad.
2.1.7	Ieder lid van de RvC ontvangt een passende vergoeding in relatie tot het tijdsbeslag van de werkzaamheden. Deze vergoeding is niet afhankelijk van de resultaten van de verzekeraar.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De vergoeding voor de voorzitter en leden van de RvC is in lijn met de vergoedingen voor vergelijkbare ondernemingen en doet recht aan het tijdsbeslag van de werkzaamheden die de commissarissen ten behoeve van Zorg en Zekerheid uitvoeren. De vergoeding is resultaatsonafhankelijk en valt binnen de norm van de WNT.

Bijlage 2

Toepassing Code Verzekeraars

42

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2015
2.1.8	De voorzitter van de RvC ziet toe op de aanwezigheid van een programma van permanente educatie voor de leden van de RvC, dat tot doel heeft de deskundigheid van de commissarissen op peil te houden en waar nodig te verbreden. De educatie heeft in ieder geval betrekking op relevante ontwikkelingen binnen de verzekeraar en de financiële sector, op corporate governance in het algemeen en die van de financiële sector in het bijzonder, op de zorgplicht jegens de klant, integriteit, het risicomanagement, financiële verslaggeving en audit. Ieder lid van de RvC neemt deel aan het programma en voldoet aan de eisen van permanente educatie.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De voorzitter van de RvC heeft in samenspraak met de leden van de RvC een programma van permanente educatie opgesteld. In 2015 is deelgenomen aan: <ul style="list-style-type: none">o Masterclass Conversation Company.o Masterclass 'Three Lines of Defense' binnen Zorg en Zekerheid.
2.1.9	De beoordeling van de effectiviteit van de in principe 2.1.8 bedoelde permanente educatie maakt deel uit van de jaarlijkse evaluatie van de RvC.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De permanente educatie is besproken in het jaarlijkse functioneringsgesprek van de RvC.

2.2 Taak en werkwijze

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2015
2.2.1	Bij zijn toezicht besteedt de RvC bijzondere aandacht aan het risicobeheer van de verzekeraar. Iedere bespreking van het risicobeheer wordt voorbereid door een risico- of vergelijkbare commissie, die daartoe door de RvC uit zijn midden is benoemd.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De Audit, Compliance en Risk Commissie (ACRC) adviseert de RvC over onderwerpen die gerelateerd zijn aan het risicobeheer. Risicobeheer is onderwerp van gesprek in iedere vergadering van de ACRC. In dit kader heeft de RvC ook in 2015 de risicobereidheidsverklaring goedgekeurd.
2.2.2	Voor de risicocommissie gelden, evenals voor de auditcommissie, specifieke competentie- en ervaringseisen. Zo moet een aantal leden van de risicocommissie beschikken over grondige kennis van de financieel-technische aspecten van het risicobeheer of over de nodige ervaring die een gedegen beoordeling van risico's mogelijk maakt en moet een aantal leden van de audit-commissie beschikken over grondige kennis van financiële verslaggeving, interne beheersing en audit of over de nodige ervaring die een gedegen toezicht op deze onderwerpen mogelijk maakt.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. In de profielschetsen voor leden van de RvC die deelnemen aan de ACRC is rekening gehouden met specifieke competentie- en ervaringseisen voor risicobeheer. De leden van de ACRC beschikken gezamenlijk over de specifieke competentie en ervaringseisen zodat grondige kennis en/of ervaring van financiële verantwoording, interne beheersing, audit, compliance en risicomanagement in leden verenigd zijn om een gedegen toezicht op deze onderwerpen mogelijk te maken.

3. Raad van Bestuur

3.1 Samenstelling en deskundigheid

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2015
3.1.1	De RvB is zodanig samengesteld, dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Complementariteit, collegiaal bestuur en diversiteit zijn een voorwaarde voor een goede taakvervulling door de RvB.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De RvB heeft een zeer brede kennis en een jarenlange ervaring op het gebied van zorgverzekeringen. Ieder lid beschikt over gedegen kennis van de financiële sector en van de verzekeringssector in het bijzonder. Daarnaast beschikt zij over gedegen kennis van de maatschappelijke functies van de zorgverzekeraar. Een overzicht van (neven)functies van de individuele leden van de RvB is beschikbaar op www.zorgenzekerheid.nl/Consumenten/Over-ons/Overzicht_nevenfuncties.htm
3.1.2	Ieder lid van de RvB beschikt over gedegen kennis van de financiële sector in het algemeen en het verzekeringswezen in het bijzonder. Ieder lid beschikt over gedegen kennis van de maatschappelijke functies van de verzekeraar en van de belangen van alle betrokken partijen. Voorts beschikt ieder lid van de RvB over grondige kennis om de hoofdlijnen van het totale beleid van de verzekeraar te kunnen beoordelen en bepalen en zich een afgewogen en zelfstandig oordeel te kunnen vormen over risico's die daarbij worden gelopen.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe.
3.1.3	De voorzitter van de RvB ziet toe op de aanwezigheid van een programma van permanente educatie voor de leden van de RvB, dat tot doel heeft de deskundigheid van de leden van de RvB op peil te houden en waar nodig te verbreden. De educatie heeft in ieder geval betrekking op relevante ontwikkelingen binnen de verzekeraar en de financiële sector, op corporate governance in het algemeen en die van de financiële sector in het bijzonder, op de zorgplicht jegens de klant, integriteit, het risicomanagement, financiële verslaggeving en audit.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Zorg en Zekerheid heeft een programma van permanente educatie voor de leden van de RvB opgesteld met als doel te waarborgen dat de kennis van de bestuurders actueel is en blijft. Het programma heeft betrekking op relevante deskundigheidsgebieden, onderwerpen en ontwikkelingen en wordt jaarlijks vastgesteld aan de hand van de actualiteit.

Bijlage 2

Toepassing Code Verzekeraars

43

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2015
3.1.4	Ieder lid van de RvB neemt deel aan het programma als bedoeld in 3.1.3 en voldoet aan de eisen van permanente educatie. Eén en ander is voorwaarde voor het kunnen functioneren als lid van de raad van bestuur. De RvC vergewist zich ervan of de leden van de RvB voldoende deskundig zijn.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Ieder lid van de RvB neemt op regelmatige basis deel aan het programma van permanente educatie. De RvC stelt dit aan de orde tijdens de jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de RvB en zijn individuele leden.
3.1.5	De verzekeraar vermeldt jaarlijks in zijn jaarverslag hoe invulling is gegeven aan de principes 3.1.3 en 3.1.4.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De RvB heeft in 2015 de volgende opleidingen gevolgd: Voorzitter RvB; <ul style="list-style-type: none"> o Deskundigheidsbevordering voor Directeuren-Raden van Bestuur (Nyenrode) waarbij als onderwerpen aan de orde zijn geweest: Beleggingsbeleid en ALM (Asset Liability Management). o Leergang Wijsheid in Leiderschap (Comenius) Lid RvB; <ul style="list-style-type: none"> o Deskundigheidsbevordering voor Directeuren-Raden van Bestuur (Nyenrode) waarin de volgende onderwerpen aan de orde zijn geweest: Verdieping financial reporting verzekeringssector (IFRS en NL GAAP); gebruik van Big Data; Board room evaluatie en (voorbereiding) toetsgesprekken. o Seminar Toezicht Middelgrote Pensioenfondsen (DNB). o Seminar Verbaal Meesterschap (Denk Producties).
3.1.6	De RvB draagt, met inachtneming van de door de RvC goedgekeurde risicobereidheid, zorg voor een evenwichtige afweging tussen commerciële belangen van de verzekeraar en te nemen risico's.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Een evenwichtige afweging door de RvB tussen commerciële belangen van de zorgverzekeraar en te nemen risico's op basis van de door de RvB goedgekeurde risicobeleid en risicobereidheidsverklaring wordt gewaarborgd door uitgebreide discussies in de vergaderingen van de RvB, Managementteam en Stuurgroep risicomangement over de gewenste risicobereidheid en de impact die dat heeft op de bedrijfsvoering.
3.1.7	Binnen de RvB wordt aan een van de leden van de RvB de taak opgedragen besluitvorming binnen de RvB op het punt van risicobeheer voor te bereiden. Het betrokken lid van de RvB is tijdig betrokken bij de voorbereiding van beslissingen die voor de verzekeraar van materiële betekenis voor het risicoprofiel zijn, in het bijzonder waar deze beslissingen een afwijking van de door de RvC goedgekeurde risicobereidheid tot gevolg kunnen hebben. Bij het uitoefenen van de risicobeheerfunctie wordt tevens aandacht besteed aan het belang van financiële stabiliteit en de impact die systeemrisico's mogelijk hebben op het risicoprofiel van de eigen instelling.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Binnen de verdeling van aandachtsgebieden binnen de RvB heeft de voorzitter van de RvB de verantwoordelijkheid voor het vaststellen, uitvoeren, monitoren en waar nodig bijstellen van het complete risicobeleid van Zorg en Zekerheid. Een en ander is vastgelegd in het Reglement RvB.
3.1.8	Het lid van de RvB bij wie de taak is belegd de besluitvorming binnen de RvB op het punt van risicobeheer voor te bereiden kan zijn functie combineren met andere aandachtsgebieden, op voorwaarde dat hij geen individuele commerciële verantwoordelijkheid draagt voor en onafhankelijk functioneert van commerciële taakgebieden.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe.

Bijlage 2

Toepassing Code Verzekeraars

3.2 Taak en werkwijze

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2015
3.2.1	De RvB van de verzekeraar draagt bij zijn handelen zorg voor een evenwichtige afweging van alle belangen van de bij de verzekeraar betrokken partijen zoals zijn klanten, aandeelhouders en medewerkers. Hierbij wordt rekening gehouden met de continuïteit van de verzekeraar, de maatschappelijke omgeving waarin de verzekeraar functioneert en wet- en regelgeving en codes die op de verzekeraar van toepassing zijn.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De RvB draagt bij zijn handelen zorg voor een evenwichtige afweging van alle belangen van de bij Zorg en Zekerheid betrokken partijen zoals klanten, leden en medewerkers. Het centraal stellen van de klant is verankerd in de totale strategie en uitvoering door Zorg en Zekerheid.
3.2.2	Het centraal stellen van de klant is een noodzakelijke voorwaarde voor de continuïteit van de verzekeraar. Onverminderd principe 3.2.1 draagt de RvB er zorg voor dat de verzekeraar zijn klanten te allen tijde zorgvuldig behandelt. De RvB draagt er zorg voor dat de zorgplicht jegens de klant wordt verankerd in de cultuur van de verzekeraar.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Het centraal stellen van de klant is verankerd in de totale strategie en uitvoering door Zorg en Zekerheid. Het is niet alleen opgenomen in het businessplan met als hoofdstrategie Customer Intimacy en Conversation Company als kenmerkende modus operandi : het herkennen, kennen en erkennen van de wens van de klant. Ook ontvangt Zorg en Zekerheid voor de uitvoering van haar strategie een acht van haar klanten. Het centraal stellen van de klant is ook opgenomen in de persoonlijke doelstellingen van de medewerkers.
3.2.3	De leden van de RvB oefenen hun functie op een zorgvuldige, deskundige en integere manier uit met inachtneming van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving, codes en reglementen. Ieder lid van de RvB tekent een moreel-ethische verklaring. In de toelichting op deze Code is een model-verklaring opgenomen. Dit model kan iedere verzekeraar naar eigen inzicht aanvullen.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De door de leden van de RvB ondertekende moreel ethische verklaring is beschikbaar op www.zorgenzekerheid.nl/Consumenten/Over-ons/Dit-is-Zorg-en-Zekerheid/VerklaringGovernanceCode.htm Aanvullend heeft de RvB van Zorg en Zekerheid in 2015 de Eed of Belofte afgelegd en getekend.
3.2.4	De RvB draagt er zorg voor dat de in principe 3.2.3 bedoelde verklaring wordt vertaald in principes die gelden als leidraad voor het handelen van alle medewerkers van de verzekeraar. Iedere nieuwe medewerker van de verzekeraar wordt bij indiensttreding uitdrukkelijk gewezen op de inhoud van deze principes door middel van een verwijzing naar deze principes in het arbeidscontract en wordt geacht deze principes na te leven.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Zorg en Zekerheid heeft een goedgekeurd Integriteitsbeleid dat door iedere medewerker van Zorg en Zekerheid voor gezien is getekend. Er wordt geacht deze principes na te leven. Het centraal stellen van de klant is ook opgenomen in de persoonlijke doelstellingen van de medewerkers.

44

4. Risicomanagement

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2015
4.1	De RvB, en binnen de RvB primair de voorzitter van de RvB, is verantwoordelijk voor het vaststellen, uitvoeren, monitoren en waar nodig bijstellen van het algehele risicobeleid van de verzekeraar. De risicobereidheid wordt op voorstel van de RvB tenminste jaarlijks ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. Tussentijdse materiële wijzigingen van de risicobereidheid worden eveneens ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Binnen de verdeling van aandachtsgebieden binnen de RvB heeft de voorzitter van de RvB de verantwoordelijkheid voor het vaststellen, uitvoeren, monitoren en waar nodig bijstellen van het complete risicobeleid van Zorg en Zekerheid. Het gevoerde risicobeleid is onderwerp van gesprek in iedere vergadering van de ACRC. Het risicobeleid inclusief de risicobereidheidsverklaring wordt besproken in de Audit, Compliance en Risk Commissie (ACRC) en wordt jaarlijks goedgekeurd door de RvC.
4.2	De RvC houdt toezicht op het door de RvB gevoerde risicobeleid. Daartoe bespreekt de RvC het risicoprofiel van de verzekeraar en beoordeelt hij op strategisch niveau of kapitaalallocatie en liquiditeitsbeslag in algemene zin in overeenstemming zijn met de goedgekeurde risicobereidheid. Bij de uitoefening van deze toezichtrol wordt de RvC geadviseerd door de risicocommissie die hiertoe uit de RvC is gevormd.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De RvC bespreekt regelmatig de actuele risico's en de verwachte ontwikkelingen daarin op basis van risico rapportages waarin financiële en niet-financiële risico's zijn opgenomen. De Audit, Compliance en Risk Commissie (ACRC) adviseert de RvC over onderwerpen die gerelateerd zijn aan het risicobeheer.
4.3	De RvC beoordeelt periodiek op strategisch niveau of de bedrijfsactiviteiten in algemene zin passen binnen de risicobereidheid van de verzekeraar. De voor deze beoordeling relevante informatie wordt op zodanige wijze door de RvB aan de RvC verstrekt dat deze laatste in staat is zich daar een gedegen oordeel over te vormen.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Een dergelijke beoordeling vindt tenminste één maal per jaar plaats door de RvC. De RvB verstrekt de verantwoordings-documenten van de organisatie, het accountantsverslag en de managementletter van de accountant. Voorafgaand aan de bespreking in de RvC worden deze door de RvB besproken in de ACRC. Verder zijn bij iedere vergadering van de ACRC de kwartaalrapportage van de organisatie, de voorgangrapportage van de afdeling Internal Audit en de rapportages van de Risk en Compliance officer besproken.
4.4	De RvB draagt er zorg voor dat het risicobeheer zodanig adequaat is ingericht dat hij tijdig op de hoogte is van materiële risico's die de verzekeraar loopt opdat deze risico's beheerst kunnen worden. Beslissingen die van materiële betekenis zijn voor het risicoprofiel, de kapitaalallocatie of het liquiditeitsbeslag, worden genomen door de RvB.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De RvB bespreekt in de Audit, Compliance en Risk Commissie (ACRC) de actuele risico's en de verwachte ontwikkelingen daarin aan de hand van integrale rapportages waarin financiële en niet-financiële risico zijn opgenomen. Hierbij worden ook ontwikkelingen op gebied van het risicobeheer besproken.

Bijlage 2

Toepassing Code Verzekeraars

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2015
4.5	Iedere verzekeraar heeft een Product Goedkeuringsproces. De RvB draagt zorg voor de inrichting van het Product Goedkeuringsproces en is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren daarvan. Producten die het Product Goedkeuringsproces binnen de verzekeraar doorlopen worden niet op de markt gebracht of gedistribueerd zonder een zorgvuldige afweging van de risico's door de risicomanagementfunctie binnen de verzekeraar en zorgvuldige toetsing van andere relevante aspecten, waaronder de zorgplicht jegens de klant. De interne auditfunctie controleert op basis van een jaarlijkse risico-analyse of opzet, bestaan en werking van het proces effectief zijn en informeert de RvB en de desbetreffende (risico)commissie van de RvC omtrent de uitkomsten hiervan.	Zorg en Zekerheid past dit principe gedeeltelijk toe. In 2015 zijn er geen nieuwe producten door Zorg en Zekerheid geïntroduceerd. Het Product Goedkeuringsproces wordt jaarlijks geactualiseerd. Internal Audit beoordeelt periodiek onder meer de governance processen en procedures die betrekking hebben op product goedkeuringen. Internal Audit rapporteert hierover aan het verantwoordelijke management en bespreekt de belangrijkste uitkomsten daarvan met de RvB en de ACRC.

45

5. Audit

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2015
5.1	De RvB draagt zorg voor systematische controle op de beheersing van de risico's die met de (bedrijfs)activiteiten van de verzekeraar samenhangen.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe.
5.2	Binnen de verzekeraar is een interne auditfunctie werkzaam die onafhankelijk is gepositioneerd. Het hoofd interne audit rapporteert aan de voorzitter van de RvB en heeft een rapportagelijijn naar de voorzitter van de auditcommissie.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Zorg en zekerheid heeft een interne auditfunctie die onafhankelijk is gepositioneerd. Het hoofd Internal Audit rapporteert aan de voorzitter van de RvB. De afdeling Internal Audit rapporteert over de bevindingen aan de RvB en de ACRC.
5.3	De interne auditfunctie heeft tot taak te beoordelen of de interne beheersmaatregelen in opzet, bestaan en in werking effectief zijn. Daarbij ziet zij onder meer op de kwaliteit en effectiviteit van het functioneren van de governance, het risicobeheer en de beheersprocessen binnen de verzekeraar. De interne auditfunctie rapporteert over de bevindingen aan de RvB en de auditcommissie.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De afdeling Internal Audit bij Zorg en Zekerheid heeft tot taak het beoordelen of de interne beheersmaatregelen in opzet, bestaan en werking effectief zijn. Tussen de afdeling Internal Audit, de externe accountant en de Audit Compliance en Risk Commissie vindt periodiek informatie-uitwisseling plaats. Hierbij is ook de risicoanalyse en het auditplan van de afdeling Internal Audit en van de externe accountant onderwerp van gesprek. De afdeling Internal Audit rapporteert over de bevindingen aan de RvB en de ACRC.
5.4	Tussen de interne auditfunctie, de externe accountant en de risico- of auditcommissie van RvC vindt periodiek informatie-uitwisseling plaats. In het kader van deze informatie-uitwisseling is ook de risicoanalyse en het auditplan van de interne auditfunctie en van de externe accountant onderwerp van overleg.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Tussen de afdeling Internal Audit, de externe accountant en de ACRC vindt periodiek informatie-uitwisseling plaats. Hierbij is ook de risicoanalyse en het auditplan van de afdeling Internal Audit en van de externe accountant onderwerp van gesprek. De externe accountant rapporteert in het kader van de jaarrekening in zijn verslag aan de RvB en de RvC over de kwaliteit en effectiviteit van het functioneren van de Governance, risicobeheer en de beheersprocessen van Zorg en Zekerheid.
5.5	In het kader van de algemene controleopdracht voor de jaarrekening rapporteert de externe accountant in zijn verslag aan RvB en de RvC zijn bevindingen over de kwaliteit en effectiviteit van het functioneren van de governance, het risicobeheer en de beheersprocessen binnen de verzekeraar.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De externe accountant rapporteert in het kader van de jaarrekening in zijn verslag aan de Raad van Bestuur en de RvC over de kwaliteit en effectiviteit van het functioneren van de Governance, risicobeheer en de beheersprocessen van Zorg en Zekerheid.
5.6	De interne auditfunctie neemt het initiatief om met DNB en de externe accountant tenminste jaarlijks in een vroegtijdige fase elkaars risicoanalyse en bevindingen en auditplan te bespreken.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De afdeling Internal Audit bespreekt periodiek met DNB en de externe accountant de door deze partijen gemaakte risicoanalyses en de geconstateerde bevindingen en het eigen auditplan.

Bijlage 2

Toepassing Code Verzekeraars

6. Beloningsbeleid

6.1 Uitgangspunt

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2015
6.1.1	De verzekeraar voert een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid dat in lijn is met zijn strategie en risicobereidheid, doelstellingen en waarden en waarbij rekening wordt gehouden met de lange termijn belangen van de verzekeraar, de relevante internationale context en het maatschappelijk draagvlak. De RvC en de RvB nemen dit uitgangspunt in acht bij het vervullen van hun taken met betrekking tot het beloningsbeleid.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Zorg en Zekerheid voert een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid. Het beloningsbeleid wordt periodiek geëvalueerd om te waarborgen dat het blijft aansluiten bij de lange termijn belangen, doelstellingen en strategie van Zorg en Zekerheid, inclusief de door de RvC goedgekeurde risicobereidheid. Het huidige beloningsbeleid is in overstemming met de norm voor Zorgverzekeraars op basis van de WNT.

6.2 Governance

46

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2015
6.2.1	De RvC is verantwoordelijk voor het uitvoeren en evalueren van het vastgestelde beloningsbeleid ten aanzien van de leden van de RvB. Daarnaast geeft de RvC goedkeuring aan het beloningsbeleid voor het senior management en ziet hij toe op de uitvoering daarvan door de RvB. Tevens keurt de RvC de beginselen van het beloningsbeleid voor overige medewerkers van de verzekeraar goed. Het beloningsbeleid van de verzekeraar omvat mede het beleid met betrekking tot het toekennen van retentie-, exit- en welkomstpakketten.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Op basis van de verdeling van bevoegdheden voor het beloningsbeleid is de RvC verantwoordelijk voor het uitvoeren en evalueren van het vastgestelde beloningsbeleid ten aanzien van de leden van de RvB. Daarnaast geeft de RvC goedkeuring aan het beloningsbeleid van de medewerkers van de organisatie. Zij wordt daarbij ondersteund door de Remuneratie- commissie die uit zijn eigen leden is samengesteld.
6.2.2	De RvC bespreekt jaarlijks de hoogste variabele inkomens. De RvC ziet erop toe dat de RvB ervoor zorg draagt dat de variabele beloningen binnen de verzekeraar passen binnen het vastgestelde beloningsbeleid van de verzekeraar en in het bijzonder of deze voldoen aan de in deze paragraaf genoemde principes. Tevens bespreekt de RvC materiële retentie-, exit en welkomstpakketten en ziet erop toe dat deze passen binnen het vastgestelde beloningsbeleid van de verzekeraar en niet excessief zijn.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Zorg en Zekerheid kent voor de leden van de RvB geen variabele beloningen. De RvC heeft een Remuneratiecommissie ingesteld die een voorbereidende rol heeft in de besluitvorming van de RvC op het gebied van het beloningsbeleid voor alle medewerkers.

6.3 Bestuurdersbeloning

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2015
6.3.1	Het totale inkomen van een lid van de RvB staat in een redelijke verhouding tot het vastgestelde beloningsbeleid binnen de verzekeraar waarbij het totale inkomen ten tijde van de vaststelling iets beneden de mediaan van vergelijkbare functies binnen en buiten de financiële sector ligt, waarbij de relevante internationale context wordt meegewogen.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Het totale inkomen van elk lid van de RvB van Zorg en Zekerheid valt binnen de norm voor Zorgverzekeraars op basis van de WNT.
6.3.2	De vergoeding bij ontslag van een lid van de RvB bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het 'vaste' deel van de bezoldiging). Indien het maximum van eenmaal het jaarsalaris voor een lid van de RvB die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt dit lid van de RvB in dat geval in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De ontslagvergoeding voldoet aan de normen en de overgangsbepalingen van de WNT.
6.3.3	Bij de toekenning van de variabele beloning aan een lid van de RvB wordt rekening gehouden met de lange termijn component. De toekenning is mede afhankelijk van winstgevendheid en/of continuïteit. De variabele beloning wordt voor een materieel deel voorwaardelijk toegekend en op zijn vroegst drie jaar later uitgekeerd.	De RvB van Zorg en Zekerheid ontvangt geen variabele beloning en aandelen of opties, derhalve past Zorg en Zekerheid past dit principe niet toe.
6.3.4	Aandelen die zonder financiële tegenprestaties aan een lid van de RvB worden toegekend, worden aangehouden voor telkens een periode van ten minste vijf jaar of tot ten minste het einde van het dienstverband indien deze periode korter is. Indien opties worden toegekend worden deze in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend.	De RvB van Zorg en Zekerheid ontvangt geen variabele beloning en aandelen of opties, derhalve past Zorg en Zekerheid past dit principe niet toe.

Bijlage 2

Toepassing Code Verzekeraars

6.4 Variabele beloning

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2015
6.4.1	Het toekennen van een variabele beloning is mede gerelateerd aan de lange termijn doelstellingen van de verzekeraar.	De RvB van Zorg en Zekerheid ontvangt geen variabele beloning en aandelen of opties, derhalve past Zorg en Zekerheid past dit principe niet toe.
6.4.2	Iedere verzekeraar stelt een bij de verzekeraar passend maximum vast voor de verhouding tussen de variabele beloning en het vaste salaris. Voor een lid van de RvB bedraagt de variabele beloning per jaar maximaal 100% van het vaste inkomen.	
6.4.3	Een variabele beloning wordt gebaseerd op de prestaties van het individu, zijn bedrijfs onderdeel en die van de verzekeraar als geheel op basis van vooraf vastgestelde en beoordeelbare prestatiecriteria. Naast financiële prestatiecriteria vormen ook niet-financiële prestatiecriteria een belangrijk onderdeel van de individuele beoordeling. In het beloningsbeleid van de verzekeraar worden de prestatiecriteria zoveel mogelijk geobjectiveerd.	
6.4.4	Bij het beoordelen van prestaties op basis van de vastgestelde prestatiecriteria worden financiële prestaties gecorrigeerd voor (geschatte) risico's en kosten van kapitaal.	
6.4.5	In buitengewone omstandigheden, bijvoorbeeld indien toepassing van de vastgestelde prestatiecriteria tot een verkrijging van ongewenste variabele beloning van een lid van de RvB zou leiden, heeft de RvC de discretionaire bevoegdheid de variabele beloning aan te passen wanneer deze naar zijn oordeel leidt tot onbillijke of onbedoelde uitkomsten.	
6.4.6	De RvC heeft de bevoegdheid de variabele beloning die is toegekend aan het lid van de RvB op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen van het desbetreffende lid van de RvB.	

47

7 Naleving wet- en regelgeving

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2015
7	De verzekeraar beschikt over een proces dat borgt dat nieuwe wet- en regelgeving tijdig wordt gesignaleerd en geïmplementeerd. Dit proces evalueert de verzekeraar jaarlijks. Betrokkenen bij dit proces zijn in ieder geval de volgende functies: het bestuur, de interne toezichhouder, risicomanagement, compliance, internal audit en de actuariële functie.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe nog niet volledig toe.</p> <p>De ontvangen -aankondigingen van- wijzigingen in wet- en regelgeving (circulaires, brieven en voorschriften van het Zorginstituut Nederland, de Nederlandse Zorgautoriteit, DNB, De Autoriteit Financiële Markten, Zorgverzekeraars Nederland, ministeriële beschikkingen, -besluiten (VWS, Financiën) e.d.) worden centraal in een geautomatiseerd systeem vastgelegd en daarna verspreid naar de belanghebbende bedrijfs onderdelen. Binnen deze bedrijfs onderdelen wordt vervolgens een verantwoordelijke aangewezen voor de berichtgeving aan de medewerkers en/of indien nodig aanpassing van werkprocessen en het realiseren van wijziging in het geautomatiseerde systeem. De verantwoordelijke functionaris geeft in het systeem aan hoe een en ander verwerkt is. In het managementteam wordt periodiek aan de hand van een rapportage van de bestuurssecretaris de voortgang besproken.</p> <p>Zorg en Zekerheid past dit principe nog niet volledig toe. Een verdere verfijning moet nog plaatsvinden onder meer in de wijze van verslaglegging en rapportage, en daarvan afgeleid de informatie naar bijvoorbeeld de Audit, Compliance en Risk Commissie, alsmede in het meer expliciet betrekken van de afdeling Internal Audit bij de evaluatie van dit proces.</p> <p>De toepassing van de Governance Code heeft Zorg en Zekerheid op haar website opgenomen www.zorgenzekerheid.nl/Consumenten/Over-ons/Dit-is-Zorg-en-Zekerheid/VerklaringGovernanceCode.htm</p>

Bijlage 3

Risicomanagement

Als onderdeel van de besluitvorming houdt Zorg en Zekerheid rekening met risico's. Een aantal risico's horen nu eenmaal bij onze rol als zorgverzekeraar of gaan we bewust aan om onze dienstverlening te verbeteren en uw premie te verlagen. Om bovenal continuïteit te kunnen bieden, beperken en beheersen we risico's waar dat kan. We gaan dan ook uit van een lage risicobereidheid, onze operationele processen zijn sterk beheerst en we zetten sterk in op automatisering.

48

Op gebied van risicomanagement heeft Zorg en Zekerheid de organisatie in 2015 aangepast. Frequente wijzigingen in een al complex zorgstelsel, de toenemende behoefte aan zowel digitale dienstverlening, transparantie en voorspelbaarheid maken nog afgezien van toenemende Europese regelgeving (Solvency II) dat er een groeiende behoefte ontstond aan expertise op gebied van interne beheersing/ risicomanagement. Zorg en Zekerheid heeft er voor gekozen een volwaardig 'three lines of defense model' te implementeren. Zo heeft Zorg en Zekerheid sinds maart 2015 naast een Internal Audit afdeling ook een afdeling Governance, Risk & Compliance.

Three Lines of Defense		
1 ^e Lijn (Management)	2 ^e Lijn (Governance, Risk & Compliance)	3 ^e Lijn (Internal Audit)
Primair verantwoordelijk voor de besturing en prestaties van de operationele processen, voldoen aan de vigerende wet & regelgeving en effectieve beheersing van de risico's.	Coördineert, houdt het overzicht, daagt de eerste lijn (management) uit, faciliteert de interne beheersing en rapportage. Tweede lijn is 'onafhankelijk' van de eerste lijn.	Is onafhankelijk van de 1 ^e en 2 ^e lijn en geeft onafhankelijk en objectieve (quality) 'assurance' op het ontwerp en effectiviteit van de interne beheersing van 1 ^e en de 2 ^e lijn.

Op gebied van risicomanagement is in de bijlage *Toepassing Code Verzekeraars door Zorg en Zekerheid* onder punt 4 beschreven hoe het risicobeleid wordt vastgesteld, uitgevoerd, gemonitord en waar nodig bijgesteld. Verder is daar beschreven dat conform de Code periodiek de actuele financiële en niet-financiële risico's en de verwachte ontwikkelingen worden besproken in de Audit, Compliance en Risk Commissie van Zorg en Zekerheid.

Begrippenlijst en afkortingen

49

Begrip	Omschrijving
Conversatie Company	Een bedrijf waar klanten en medewerkers potentiële woordvoerders zijn van het bedrijf. Aan de basis ligt een open, authentieke en positieve bedrijfscultuur.
Cocreatie	Met elkaar het gesprek aangaan om verbetering te realiseren voor de klant.
Solvency II	Europese wetgeving voor verzekeraars die voorschrijft hoeveel eigen vermogen en verzekeraar moet hebben en stelt ook eisen aan de werkwijze hoe verzekeraar de werkprocessen regelen en daarover verantwoording afleggen.
Governance Risk en Compliance	Het staat voor op een effectieve en efficiënte manier doelen bereiken in het licht van risico's en onzekerheden.
Three lines of defence model	<p>Een organisatiemodel dat bijdraagt aan een versterking van de risicocultuur, het nemen van verantwoordelijkheid voor het managen van risico's en interne beheersing, en uiteindelijk aan het verder optimaliseren en integreren van GRC functies.</p> <p>Uitgangspunt van het 3LoD model is dat het lijnmanagement (de business) verantwoordelijk is voor haar eigen processen. Daarnaast moet er een functie zijn die deze eerste lijn ondersteunt, adviseert, coördineert en bewaakt of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Dit is de tweede lijn. Ook bepaalde beleidsvoorbereidende taken en het organiseren van integrale risk assessments zijn taken van de tweede lijn.</p> <p>De derde lijn controleert of het samenspel tussen de eerste en tweede lijn soepel functioneert en daarover een objectief, onafhankelijk oordeel velt met mogelijkheden tot verbetering. Of er geen overlapping is, of, erger, blinde vlekken bestaan. Deze functie is de derde lijn, een afdeling - vaak Internal Audit - die volledig los van alle andere organisatieonderdelen opereert.</p>
Kapitaalbeleid	Kapitaalbeleid is bedoeld voor een onderneming dat zijn vooraf maatregelen bedenkt die zij neemt op het moment dat een onderneming onder de gewenst/vereiste solvabiliteit komt.
Solvabiliteit	Solvabiliteit zijn de vrij beschikbare middelen voor het kunnen opvangen van tegenvallers of eventuele toekomstige verliezen.
Zorginflatie	Met Zorginflatie wordt bedoeld de stijging in geld van de vereiste solvabiliteit door de kostenstijging van de zorgkosten.
Fiduciair	Fiduciair geld is geld dat zijn waarde niet ontleent aan de materie waaruit het gemaakt is, maar aan het vertrouwen dat er goederen en diensten mee gekocht kunnen worden. Uitbesteding van werkzaamheden op het gebied van vermogensbeheer.
Treasury statuut	Intern beleidsdocument m.b.t. vermogensbeheer. Hierin worden de intern de spelregels benoemd hoe wij beleggen.

Begrippenlijst en afkortingen

50

Benchmark	Een beleggingsindex die een vermogensbeheerder gebruikt voor de indeling van de beleggingsportefeuille en die vermogensbeheer wil verslaan qua rendement.
Besluit prudentiële regels voor de uitbesteding van werkzaamheden	In dit besluit zijn regels opgesteld in het kader van de Wet op het financieel toezicht. Deze regels zijn van toepassing op vergunning houdende en onder toezicht staande financiële ondernemingen die werkzaam zijn op de financiële markten en gericht op de stabiliteit van de financiële markten.
UN Global Compact Principles	Een initiatief van de Verenigde Naties waarin overheden, het bedrijfsleven en uiteenlopende instellingen samenwerken om universele principes rondom mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu en corruptiebestrijding toe te passen.
Pgb	Persoonsgebonden budget
Wlz	Wet langdurige zorg
Environmental Social and Governance criteria	Om duurzaam / maatschappelijk verantwoord te beleggen wordt bij de keuze van de beleggingen rekening gehouden met de ESG-criteria: milieubeleid (Environment), sociaal beleid (Social) en corporate governance (Governance)
SRI -fondsen	Socially Responsible Investing is een veel gebruikte term voor duurzame (maatschappelijk verantwoorde) beleggingsfondsen.
NPS	Netto Promotor Score
DOT	Afkorting van DBC's (diagnostisch behandel centra) op weg naar Transparantie. DOT beschrijft in feite de tweede generatie van de DBC-systematiek. In dit systeem worden de huidige 30.000 DBC's vervangen door circa 3.000 zorgproducten, in de verwachting dat deze beter herkenbaar zijn voor medisch specialisten, zorgverzekeraars en patiënten.
ZBC	Zelfstandig behandelcentra
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
Geroatrische Revalidatie Zorg	Thuiswonende oudere cliënten, die na een ziekenhuisopname veelal naar een gespecialiseerd verpleeghuis gaan om daar kortdurend te revalideren.