

Jaarbericht 2016

Zorg en Zekerheid Groep



Inhoud



1 Over Zorg en Zekerheid	4
2 Kerncijfers	7
3 Verslag Raad van Bestuur	9
4 Verslag Raad van Commissarissen	15
5 Wij en de maatschappij	21
6 Besturing van de organisatie	35
7 Samengevatte financiële resultaten	41
Bijlagen	45
Begrippenlijst en afkortingen	55

Over Zorg en Zekerheid



Iedereen is welkom

Zorg en Zekerheid is de zorgverzekeraar met een lange geschiedenis van sociale zorgverlening, middenin het gebied tussen de drie grote steden Amsterdam, Den Haag en Utrecht. We zijn een Onderlinge Waarborgmaatschappij waarvan onze verzekerden allemaal leden zijn. De Zorg en Zekerheid Groep bestaat uit een drietal rechtspersonen, te weten: OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a., Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid en de Stichting Zorg en Zekerheid. In ons werkgebied hebben we met elkaar afgesproken dat we samen actief werken aan zorg en gezondheid voor iedereen. Dat doen we samen met de zorgaanbieders en onze verzekerden. We willen zekerstellen dat de beste zorg voor al onze leden toegankelijk en betaalbaar blijft. Daar moet iedereen altijd en overal van op aan kunnen; we heten niet voor niets 'Zorg en Zekerheid'. Iedereen is dan ook van harte welkom; we maken geen enkel onderscheid en accepteren iedereen die zich bij ons wil verzekeren, ook voor de aanvullende

verzekering. We hanteren geen leeftijdsgebonden premies of wachttijden om aanspraak te kunnen maken op vergoedingen. Onze producten en diensten zijn voor iedereen toegankelijk.

Samen actief

Zorg en Zekerheid is al 192 jaar de regionale verzekeraar en gevestigd in Leiden. Vanuit onze regionale signatuur werken wij kleinschalig en staan we dicht bij de mensen. Door samen op te trekken met inwoners, zorgverleners en bedrijven zijn we de zorgverzekeraar die verder gaat dan alleen het bieden van goede zorgverzekeringen met een goede dekking en prijs. Want op regionaal niveau laten we zien wat ons tot die persoonlijke zorgverzekeraar maakt: betrokken en middenin de samenleving. Dat zit vaak in kleine dingen: persoonlijk contact, betrokkenheid bij en deelname aan gezondheidsprojecten of preventieve activiteiten. We werken energiek met de zorgaanbieders aan de kwaliteit en doelmatigheid van zorg. Wij kennen de

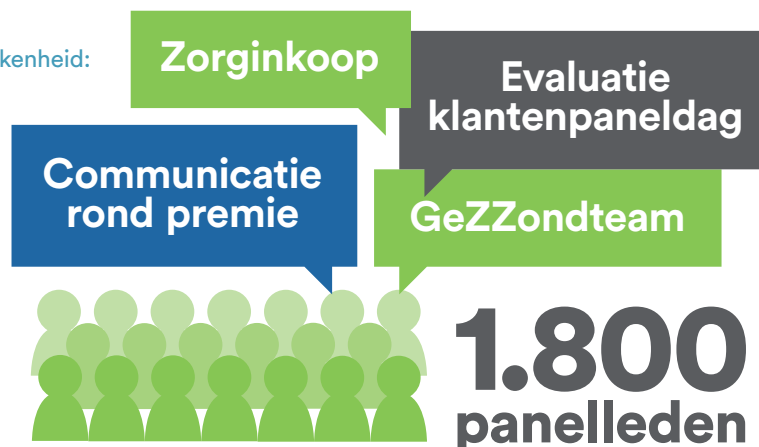


Over Zorg en Zekerheid

huisartsen, apothekers en specialisten in ons gebied. Wij zitten bij elkaar in de buurt en praten over de kwaliteit van zorg, de doelmatigheid ervan en vooral over het effect daarvan op de kwaliteit van leven van mensen die zorg nodig hebben. Maar we gaan verder. We vinden het ook van groot belang dat we initiatieven nemen en onderschrijven die gericht zijn op het bevorderen van een gezonde leefstijl. Door genoeg te bewegen, te letten op gezonde voeding en de juiste balans te vinden tussen spanning en ontspanning. Volgens

belang dan de gezondheidsbevordering van onze verzekerden. Zij staan centraal bij alles wat we ondernemen. Onder een duidelijk label kopen we voor hen zorg in tegen een prijs die niet hoger is dan nodig en bieden we een service die een antwoord geeft op hun vragen en wensen. Onze producten zijn gemakkelijk te begrijpen zijn en onderling vergelijkbaar. Zodat verzekerden kunnen kiezen uit dat aanbod dat het beste bij hun situatie past. We bieden hen eenvoud en gemak met onze online services. De stem van onze

Klantbetrokkenheid:



ons kun je daar niet vroeg genoeg mee beginnen. Via sport, op school maar ook thuis. Projecten die daarvoor in de regio ontwikkeld worden, ondersteunen we dan ook van harte. Samen actief werken aan gezondheid en zorg. Dat doen we elke dag: optimistisch en zorgvuldig voor zorggebruikers en niet-zorggebruikers.

Onze verzekerden centraal

Zorg en Zekerheid is puur en alleen een zorgverzekeraar. We dienen geen ander

verzekerden telt: zij nemen het woord in ons klantenpanel, tijdens debatten of bijeenkomsten, en vertellen in onze winkels welke vragen hen bezig houden. In onze dienstverlening tonen we daad bij woord: we informeren duidelijk en geven pro-actief advies. We helpen onze verzekerden bij het vinden van hun weg in de complexe zorgwereld en houden zoveel mogelijk rekening met de persoonlijke omstandigheden. Hun verhalen krijgen een prominente plek in



Over Zorg en Zekerheid

onze communicatie, op de website, in het verzekerdenmagazine en via social media. We zijn trots op het feit dat de uitstroom bij Zorg en Zekerheid al jarenlang één van de laagste is en doen er alles aan om dat zo te houden: onze belangrijkste ambassadeurs zijn onze verzekerden!

Iedereen heeft recht op Zorg en Zekerheid

Zorg, gezondheid en het zorgstelsel staan hoog op de agenda. De politiek, media, maar ook de patiëntenvereniging en branches houden zich volop bezig met deze onderwerpen. En terecht, want de zorg is volop in beweging. Digitalisering, privacy, de uitvoering van de Zorgverzekeringswet en Wet langdurige zorg, ouderenzorg: het zijn issues die oproepen tot het onderlinge gesprek. Kern van die gesprekken is voor ons: de menselijke maat. Er is minder tijd, minder aandacht voor elkaar, waarbij de menselijke maat lijkt te verdwijnen. Wij geloven dat het beter kan: door samen op te trekken, met mensen die elkaar kennen en voor elkaar zorgen. Wij zijn een zorgverzekeraar die dichtbij de mensen wil staan, met de juiste zorg op de juiste plek, een betaalbare premie en een uitstekende dienstverlening. Daar heeft iedereen recht op.

Zorg en Zekerheid wil haar verzekerden vanuit die optiek toegevoegde waarde bieden. Door te laten zien wie we zijn maar vooral door wat we doen: dichtbij, menselijk en lokaal. Dat begint met

luisteren naar onze verzekerden, met hen in gesprek te gaan en onze ideeën voor te leggen. Daarbij hebben we stevast drie speerpunten:

- Gezondheidszorg en kwaliteit van leven voor iedereen toegankelijk te maken
- Lokale samenwerking door alle betrokken partijen met elkaar te verbinden
- Het gezamenlijk tot stand brengen van een goede gezondheidsbevordering en zorg: dichtbij en betaalbaar.

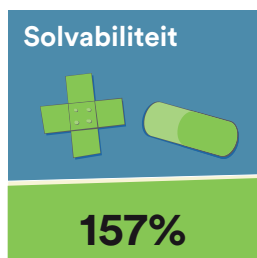
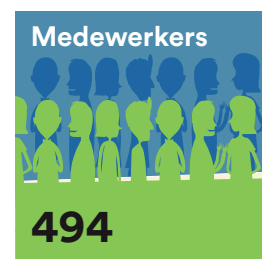
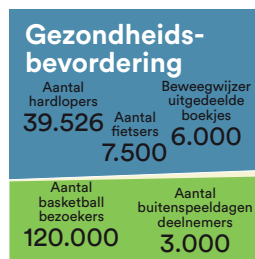
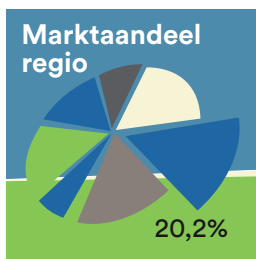
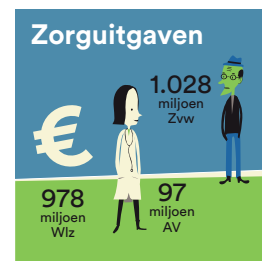
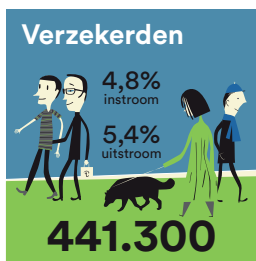
Over Zorg en Zekerheid





Kerncijfers

2





Kerncijfers

Diversen		
	2016	2015
Zvw verzekerden	441.300	437.000
Wlz (Pgb) inwoners	860.427	840.617
Klachten (doorlooptijd)	16	17
NPS	22	23
Dienstverlening	8,1	8,1
Tevredenheid zorgaanbieders	7,1	
Financieel		
	2016	2015
Resultaat	-11,7 mln	15,5 mln
Solvabiliteit (SII)	157%	188%
Eigen vermogen v.d. groep	383 mln	396 mln
Kernvermogen verzekeraar	357 mln	373 mln
Organisatie		
	2016	2015
Aantal medewerkers	494	509
Aantal fte's	441	454
Mannen / vrouwen	36%/64%	38%/62%
Ziekteverzuim	2,69%	2,20%
Medewerkerstevredenheid	7,5	-
Bedrijfskosten	67 mln	59 mln
Zorg		
	2016	2015
Zorgkosten Zvw	1,028 mln	977 mln
Zorgkosten AV	97 mln	90 mln
Zorgkosten Wlz/AWBZ	978 mln	956 mln

Maatschappelijk		
	2016	2015
Financiële ondersteuning van gezondheidsprojecten	41 projecten € 535.000	30 projecten € 560.000
Oranjefonds bestedingen	€ 304.000	
Belegd vermogen	386 mln	364 mln
Teruggave premie uit reserves	41 mln	52 mln
Samenstelling premie Zvw		
	2017	2016
Rekenpremie	1.326	1.288
Opslag Zorgkosten	-23	-49
kortingen en overige opslagen	104	96
Bedrijfskosten	87	77
Teruggave uit de reserves	-103	-128
Beleggingen	-	-
Winstopslag	-	-
Jaarpremie	1.391,40	1.283,40
Premie opbouw 2017		
€ 1.326 Rekenpremie Minister - 23 Resultaat verevening en zorginkoop + 87 Bedrijfsvoering 0 Beleggingsopbrengsten - 103 Teruggave uit reserves 0 Toevoegen aan reserves 0 Opslag winst + 104 Overig (collectiviteitskortingen en wanbetalers) € 1.391,40 Premie per jaar € 115,95 Premie per maand		

Verslag Raad van Bestuur



2016 was een intensief maar opnieuw goed jaar voor Zorg en Zekerheid. De klanttevredenheid onder onze verzekerden bleef onverminderd hoog met een score van 8,1. Voor het eerst werd ook de tevredenheid van onze zorgaanbieders over onze organisatie en onze zorginkoop gemeten, met een hoge score (7,1) als eindresultaat. Deze score staat in schril contrast met de lage waardering van verzekerden over het imago van de totale zorgverzekeringsbranche. Als branche weten we nog onvoldoende over het voetlicht te brengen welke waarde we maatschappelijk toevoegen, terwijl de ons toevertrouwde taak van zorginkoop zo belangrijk is geworden. In de regio geeft Zorg en Zekerheid samen met zorgaanbieders daar haar eigen invulling aan. Onze verzekerdenportefeuille groeide in 2016 met 4.300 verzekerden, minder dan in de voorgaande jaren door verloop in onze collectiviteitenportefeuille. We kijken met tevredenheid terug op deze groei met daarin positieve ontwikkelingen voor onze restitutiepolis en voor de

Zorg Gemak Polis die we actief in de markt zetten.

Veranderingen in het stelsel

In 2016 vonden er geen grote nieuwe wijzigingen plaats in het stelsel van onze gezondheidszorg. Wel werden we nog volop geconfronteerd met de naweeën van de introductie van een aantal wijzigingen in de Wet langdurige zorg (Wlz) en Zorgverzekeringswet (Zvw) in 2015. Op het gebied van het Persoonsgebonden budget (Pgb) heeft de klant, maar ook wij als uitvoerder, nog forse last ondervonden van de uitvoeringsperikelen en (mogelijk) onrechtmatigheden bij Pgb uitgaven bij de SVB. Op dit moment is de verwachting dat VWS hier, evenals vorig jaar, geen gevolgen aan zal verbinden voor zorgverzekeraars en zorgkantoren. In 2016 vond er het hele jaar discussie plaats met de zorgaanbieders over de hoogte van het budget voor de wijkverpleging. De voorgenomen korting in 2015 van de Staatssecretaris werd



Verslag Raad van Bestuur

volledig teniet gedaan door de veel grotere vraag naar wijkverpleging in 2015 en 2016. Budgetten van zorginstellingen werden tussentijds opengebroken om aan deze vraag te voldoen. Grotere aantallen unieke klanten, maar ook een complexere zorgvraag van de cliënt met daardoor gemiddeld meer vraag naar zorguren zijn daar de oorzaak van.

Zorginkoop en eigen koers

Het negatieve sentiment over zorgverzekeraars wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door hun activiteiten op het gebied van de zorginkoop. Met name is dit sentiment ervaren door de contractanten vanwege hun ervaring met het inkoopproces en het inkoopresultaat. Maar ook de klant van de zorgverzekeraar ervaart de negatieve impact van de zorginkoop rol. Discussies over de behandelindex bij fysiotherapie en wachtlijsten in de geestelijke gezondheidszorg (GGZ) veroorzaakten een deel van de stemming. Maar niet alles was negatief in 2016, de relatie met huisartsen werd door de afspraken m.b.t. “Het roer moet om” verbeterd en ook met ziekenhuizen worden op meerdere plaatsen meerjarenafspraken gemaakt. Een teken van wederzijds vertrouwen.

Zorg en Zekerheid probeert zich binnen deze situatie positief te onderscheiden door met partijen in de regio continu te werken aan een langetermijnvisie en daar waar mogelijk tot meerjaren afspraken met aanbieders te komen. Uitgangspunt in de onderhandeling is de focus op kwaliteit

en doelmatigheid, waarbij gekeken wordt naar overheveling van taken van de 2e naar 1e lijn of naar samenwerking tussen partijen in de 1e lijn met de 2e lijn. Succesvolle voorbeelden in 2016 op dit vlak zijn het project wondzorg met gestroomlijnde samenwerking, borstkankerzorg, vrijstelling eigen risico voor knie- en heupartrose behandeling bij bepaalde ziekenhuizen of de praatplaat die we ontwikkelden voor ouderenzorg. Maar ook de deelname aan de pilot Gezonde zorg Gezonde regio voor een betere kwaliteit van zorg voor chronisch zieken, met als doel meer gezondheid in Zuid-Holland Noord en afname van de zorgkosten.

Verzekerdenstand

De uitstroom bij Zorg en Zekerheid was dit jaar ruim 12.000 verzekerden en daarmee iets hoger dan vorig jaar maar nog altijd fors lager dan het landelijk gemiddelde. Oorzaak van deze hogere uitstroom was het vertrek van één van onze grotere collectiviteiten. Positief is dat een belangrijk deel van deze klanten Zorg en Zekerheid toch trouw bleef. De in 2016 door ons actief in de markt gezette Zorg Gemak Polis scoorde goed met een groei van 8.000 verzekerden. Ook onze zuivere restitutiepolis, de Zorg Vrij Polis, liet door de goede prijsstelling een groei van 6.000 verzekerden zien.

Financieel

Het jaar 2016 werd afgesloten met een omzet van 1,127 miljoen (excl. Wlz) en met een financieel resultaat van -11,7 miljoen, waaronder een technisch resultaat



Verslag Raad van Bestuur

van -29 miljoen en een niet technisch resultaat van 17,3 miljoen.

Het verlies is het logische gevolg van de teruggave van reserves via de premie aan onze verzekerden.

Het resultaat op de zorgkosten was in 2016 opnieuw beter dan het marktgemiddelde.

De premie 2017 kende bij alle zorgverzekeraars een fors hogere stijging dan de minister op Prinsjesdag had voorspeld. De prognose van de minister van gemiddeld 42 euro premiestijging per jaar werd in de praktijk een gemiddelde stijging van 120 euro per jaar. De minister ging in haar premieberekening uit van een veel hogere teruggave van de reserves. Dit leidde vanwege de gecreëerde verwachting van een veel lagere premie tot de nodige commotie in de Kamer en media. Evenals in 2016 wordt de premie in 2017 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 gewenste solvabiliteit worden teruggegeven via de premies. Gebaseerd op ons lange termijn kapitaalbeleid werd een bedrag van € 40,6 miljoen van de reserves teruggegeven via de premies. Ons uitgangspunt om hierbij grote premieschommelingen voor onze verzekerden te voorkomen hield daarbij stand.

De solvabiliteit was ultimo 2016 157% en voldeed daarmee ruimschoots aan de wettelijke vereiste en de interne norm. De kasstroom bedroeg € 69 miljoen

positief, waarmee de liquiditeit ultimo 2016 uitkwam op 263 miljoen positief.

2016 was het eerste formele jaar van Solvency II. Door de lange aanloop van deze wet was Zorg en Zekerheid goed voorbereid op de invoering van deze nieuwe wetgeving; desalniettemin legde Solvency II ook in 2016 extra beslag op de organisatie door de introductie van een aantal nieuw gevraagde rapporten. Aan het begin van het jaar was dat de day-one rapportage, een eenmalige rapportage voor de organisatie ter bepaling van de openingsbalans en de bepaling van de vereiste (SCR) en het aanwezige vermogen. Daarnaast zijn alle verzekeraars vanaf het boekjaar 2016 verplicht om een uitgebreid Verslag over de Solvabiliteit en de Financiële toestand te rapporteren en openbaar te maken.

Aanvullende verzekering

Het aanbod aan aanvullende verzekeringsproducten voor onze klant werd in 2016 niet gewijzigd. Ook binnen de pakketten werden de wijzigingen zeer beperkt gehouden. De uitleg van wijzigingen bij belangrijke verstrekkingen zoals fysiotherapie en mondhygiëne werd verbeterd door een persoonlijke informatievoorziening aan de verzekerden die de consequenties van deze wijzigingen ondervinden. Het aandeel verzekerden met een aanvullende verzekering is in de afgelopen campagne goed overeind gebleven en ligt rond de 83%. Wel is er sprake van een lichte verschuiving naar de beperktere en daarmee goedkopere aanvullende verzekeringen.



Verslag Raad van Bestuur

Interne organisatie

Voor het jaar 2016 hadden we een digitale agenda vastgesteld met belangrijke nieuwe toepassingen en verbeteringen voor onze klant. Er werd een nieuwe website opgeleverd en een nieuwe vergoedingenzoeker om de gecontracteerde zorg snel en eenvoudig in te zien. Met een veelgevraagde declaratieapp verhoogden we de selfservice voor onze klanten. Dat leidde tot minder klantvragen aan de telefoon. Daarnaast lanceerden we een digitale polis met de ambitie om voor de premie- en eindejaarcommunicatie van 2018 een groot deel van de informatie digitaal te verstrekken. Om blijvend te voldoen aan alle vereisten werden de IT-processen aangepast wat ook een reorganisatie van de IT-functies met zich mee bracht. Een ingrijpend traject met helaas de nodige personele consequenties voor een aantal van onze collega's. We borgden de informatiebeveiliging en maakten deze toekomstproof conform de eisen van de toezichthouder.

Klanttevredenheid

De klanttevredenheid over onze dienstverlening scoorde weer hoog met een 8,1. In 2016 werd verder gewerkt aan verbetering van onze klantpaden, zoals het proces aanmelden, premie betalen en machtigen. Deze processen werden beoordeeld door een groep van verzekerden van Zorg en Zekerheid, soms voortkomend uit ons klantenpanel. We scoorden opnieuw hoog in het onderzoek dat de NZa uitvoerde met

hun mystery calls als het gaat om de informatievoorziening naar onze klanten.

Businessplan 2017-2019

In 2016 werd het nieuwe businessplan voor de jaren 2017-2019 genaamd "Meer waarde voor onze verzekerden" opgeleverd. In dit plan bouwen we verder aan een gezonde groei van onze organisatie met aandacht voor de marktconformiteit van onze (zorg)kosten en verdere digitalisering van onze klantprocessen. Een tweetal thema's zijn nieuw. Voor onze zorggebruikers in de portefeuille willen we in samenspraak met zorgaanbieders en verzekerden innovatieve zorgconcepten ontwikkelen waarmee de verzekerden meer regie krijgen op de geleverde zorg maar ook op hun gezondheidssituatie en kwaliteit van leven. Voor de



Businessplan



Verslag Raad van Bestuur

niet-zorggebruikers bij Zorg en Zekerheid willen we met projecten op het gebied van Bewegen, Voeding en Ontspanning gezondheidsbevordering faciliteren. Belangrijk onderdeel van dit nieuwe businessplan is de aangescherpte positionering van Zorg en Zekerheid. Dat omvat het goed over het voetlicht brengen van de dingen waar we voor staan en het zichtbaar maken van onze inspanningen op het gebied van de zorginkoop. In 2016 is reeds invulling gegeven aan de positionering van Zorg en Zekerheid.

Vooruitblik 2017

Het jaar 2017 zal in Nederland voor een deel in het teken staan van de nationale verkiezingen en de kabinetsformatie. De gezondheidszorg in Nederland zal daarin een belangrijk onderwerp zijn met belangrijke thema's zoals de ouderenzorg, het eigen risico maar ook de positie van de zorgverzekeraar. Wij pleiten voor rust aan het front van het stelsel. De afgelopen periode is er ontzettend veel veranderd in het stelsel van onze gezondheidszorg. Veel veranderen schept

Lokaal **Zorgstelsel**
Ouderenzorg
Patiëntenverenigingen
Uitstekende dienstverlening
Betaalbare zorg Privacy
Gezondheid Dichtbij **Menselijke**
Digitalisering **maat**
Zorg

Door thema's te benoemen waar we een uitgesproken mening over hebben zoals de budgetpolis, het polissenwoud en het stelsel van gereguleerde marktwerking in de Zvw namen we o.a. via social media en via blogs op onze website duidelijke standpunten in. Ook over diverse innovatieve projecten op het gebied van de zorginkoop in onze regio werd uitgebreid gecommuniceerd en op gereageerd.

onzekerheid voor burger en aanbieder en biedt geen ruimte voor het werken aan een lange termijnbeleid voor een zorgorganisatie. Het is tijd om energie te steken in meerjaren contracten met onze aanbieders en te werken aan innovatieve zorgprojecten in de regio. De hoogte van de nominale premie en die van het eigen risico zullen belangrijke vraagstukken zijn in de politiek. Evenals de discussie over het aantal polissen dat een Zorg-



Verslag Raad van Bestuur

verzekeraar mag voeren. Wij pleiten voor het vereenvoudigen van het aanbod van polissen. Het jaar 2017 zal voor Zorg en Zekerheid in het teken staan van implementatie van het nieuwe businessplan. In het kader van het verder digitaliseren van onze processen zullen wij in 2017 een financiële pagina inrichten voor onze klanten binnen de Mijn-omgeving. Klanten kunnen hierdoor beter inzicht krijgen in hun premie en eigen risicopositie en op het gebied van het eigen risico hun betalingstermijnen online veranderen. Het digitaliseringsproject moet ook leiden tot minder papieren output voor de klant op het gebied van declaratie, premie en eigen risico.

Voor de zorginkoop in ons buitengebied wordt onze inkoop samenwerking met Multizorg in 2017 stopgezet. Door het vertrek van zorgverzekeraar ASR gaan de drie overgebleven partijen ENO, ONVZ en Zorg en Zekerheid gezamenlijk een nieuw samenwerkingsmodel aan, waarbij Zorg en Zekerheid vanuit haar ervaring en expertise het grootste deel van de zorginkoop voor haar rekening neemt. De inkoopkracht zal hierdoor niet wezenlijk veranderen. Het vormen van de nieuwe organisatie zal wel de nodige tijd en aandacht vergen.

Een belangrijk vraagstuk in 2017 voor de zorginkoop wordt de optimale invulling van de nieuwe verstrekking Eerstelijnsverblijf en de verdere optimalisatie van de zorgvormen die recent zijn overgeheveld naar de Zvw zoals: de wijkverpleging, de geriatrische zorg en de spoedzorg en vanuit de Wlz de verpleeghuiszorg.

Belangrijk hierbij is enerzijds voldoende aanbod maar nog belangrijker is de afstemming tussen de verschillende actoren op dit gebied. Zorg en Zekerheid kan en moet hier een voortrekkersrol in vervullen en daarmee haar waarde laten zien. In het Pgb-dossier komt mogelijk vooruitgang door de landelijke bouw door zorgverzekeraars van het Pgb portaal wat tot een beter inzicht bij de klanten moet leiden in hun financiële positie.

Op financieel gebied voorzien we een jaar met een beperkt positief rendement en stabiele solvabiliteit. De ontwikkeling van de omzet en het verzekeringstechnisch resultaat is met name afhankelijk van de in- en uitstroom van verzekerden, hetgeen gedurende het jaar stabiel is (licht stijgend). Verder is het resultaat afhankelijk van de volatiliteit van de beleggingen. Er zijn geen majeure investeringsprogramma's en de personeelsbezetting zal beperkt wijzigen (wijzigingen komen met name voort uit nieuwe samenwerkingsvorm zorginkoop waardoor Zorg en Zekerheid per saldo meer werkzaamheden voor andere verzekeraars zal gaan verrichten). Er is geen financieringsbehoefte, gezien de solvabiliteitspositie is er ruimte voor teruggave van reserves aan verzekerden.

De premie in 2018 zal naar verwachting wel stijgen doordat er minder teruggave zal zijn van de reserves door zorgverzekeraars dan in voorgaande jaren. Zorg en Zekerheid wil passend binnen het kapitaalbeleid haar premiepositie concurrerend houden.

Verslag Raad van Commissarissen



Zorg en Zekerheid heeft in 2016 wederom goede prestaties laten zien. De dienstverlening aan verzekerden stond op een hoog niveau. Er is een goed financieel resultaat neergezet en er staat een professionele organisatie. De organisatie is in staat geweest een omvangrijk investeringsprogramma op het gebied van de ICT te realiseren. Uit de gehouden stakeholdersonderzoeken blijkt dat zowel klanten als zorgaanbieders Zorg en Zekerheid hogelijk waarderen. De Raad heeft het vertrouwen uitgesproken in het voortzetten van de ingeslagen koers.

Rolopvatting

De Raad houdt toezicht op het beleid en uitvoering van de organisatie. Hij fungeert daarbij als klankbord voor de Raad van Bestuur. Tevens vervult hij de werkgeversrol naar de Raad van Bestuur. De Raad telt zes leden en laat zich ondersteunen door twee commissies: de Audit Compliance en Risk Commissie (ACRC) en, inzake het werkgeverschap, de Remuneratiecommissie.

Integere bedrijfsvoering

In haar vergaderingen staat de Raad continu stil bij de vraag of de organisatie haar gedefinieerde risico's, waaronder het voldoen aan wet- en regelgeving, aantoonbaar beheerst. De Raad vindt dat de organisatie in de kwartaalrapportages zich daarover op een heldere en toegankelijke wijze verantwoordt. Naast de beheersing van de risico's geven de rapportages ook een goed beeld van de voortgang van het gevoerde beleid en de financiële uitkomsten ervan. Een verdere verbetering vindt de Raad de herkenbare bijdrage van de afdeling Governance en Risk (GRC) en de afdeling Internal Audit (IA) in de rapportages. De opgaande lijn wordt bevestigd in het accountantsverslag over het boekjaar 2015, met name in het positief oordeel op het kunnen steunen op de systeemgerichte controles. De Raad dankt EY voor de plezierige jarenlange samenwerking en de professionele en transparante inbreng in de vergaderingen. Vanwege de regelgeving is vanaf het boekjaar 2016 Deloitte als nieuwe accountant aangetreden.



Verslag Raad van Commissarissen

Businessplan 2017 – 2019

In het businessplan legt de organisatie haar ambities voor de komende drie jaar vast. De rol van de Raad is het uitdagen van de organisatie in het proces en vervolgens te bezien of goedkeuring kan worden verleend aan de uitkomst. Als belangrijke thema's in de verdieping van de missie en strategie is door de Raad aandacht gevraagd voor een heldere positionering, de organisatiekosten, de impact van ontwikkelingen in het stelsel van gereguleerde marktwerking in de Zvw en in het toezichtkader (DNB en NZa). Na de goedkeuring van het plan zijn in een thematische sessie met de Raad van Bestuur de kansen voor het leveren van toegevoegde waarde voor zorggebruikers verkend. Voor innovatieve mogelijkheden is het belangrijk goed te kennis te nemen van de vele bestaande initiatieven en gebruik te maken van externe expertise om deze te consolideren.

ICT klaar voor de toekomst

Digitale agenda

De Raad onderkende de noodzaak van een extra investering om te komen tot een marktconforme digitale dienstverlening. De daarvoor in de begroting van de organisatiekosten 2016 opgenomen extra financiële middelen vereisten naar de mening van de Raad een nadere toelichting. Op basis van de onderbouwde aanvraag is de Raad akkoord gegaan met het voteren van de gevraagde middelen. Belangrijk voor de Raad daarbij waren de afspraken over de wijze waarop de

Raad van Commissarissen



beheersing van de projectrisico's ingericht zouden worden en de besteding van het budget. De Raad maakt de organisatie complimenten voor de tijdige oplevering van de gedefinieerde producten binnen het beschikbaar gestelde budget.

Herinrichting IT functies

Per 1 januari 2016 voldoet Zorg en Zekerheid aan het nieuwe Europese toezichtkader voor financiële instellingen. In de aanloop daarnaar toe heeft de organisatie vorig jaar een forse inspanning gedaan om de beheersing van de IT-risico's op het vereiste volwassenheidsniveau te brengen. In dit licht kon de Raad zich vinden in de voorgestelde organisatieverandering van de IT-functies om naar de toekomst versterkt de gewenste beheersing verder door te ontwikkelen. Wel heeft de Raad de voortgang kritisch gevolgd



Verslag Raad van Commissarissen

mede vanwege de samenloop met de digitale agenda en de borging van de informatiebeveiliging. Het positief oordeel in het accountantsrapport over de werking van de geautomatiseerde controles in het accountantsrapport over 2015 sterkt het vertrouwen in het verandervermogen van de organisatie.

Premie en product

Elk jaar bespreekt de Raad de voorstellen voor de producten en bijhorende premies voor het volgende verzekeringsjaar. Voor 2017 kunnen alle klanten een keuze maken uit drie polis varianten: een breed gecontracteerde natura polis, de Zorg Zeker Polis, een zuivere restitutiepolis, de Zorg Vrij Polis en de combinatiepolis, de Zorg Gemak Polis. Transparantie, voorspelbaarheid en uitlegbaarheid zijn belangrijke waarden bij de toetsing van het aanbod aan verzekeringen. Polissen met allerlei beperkingen, de zogenaamde budgetpolissen horen daar naar de mening van Zorg en Zekerheid niet bij. Belangrijk is een goede communicatie van het aanbod naar de klant. In de discussie over het premiebeleid voor 2017 stond evenals in vorige jaren de teruggave van de oversolvabiliteit centraal. In het kapitaalbeleid dat elk jaar door de Raad vastgesteld wordt, is het uitgangspunt dat de aanwezige reserves boven het gewenste niveau terug gegeven worden aan de verzekerde. In de teruggave in de premie over 2017 is een afweging gemaakt op basis van het belang van een concurrerende premie, een stabiele premiepositie en een verantwoorde solvabiliteitspositie.

Zorg

Stakeholderonderzoek

Zorg en Zekerheid peilt regelmatig op verschillende wijzen hoe de klanten hun relatie beleven met hun zorgverzekeraar. Zij worden betrokken in de ontwikkeling van onze verzekeringen en dienstverlening en over hun wensen ten aanzien van de zorginkoop. In samenspraak met de Raad is de organisatie in 2016 een onderzoek gestart naar hoe het zorgveld het optreden van de zorgverzekeraar ervaart. Met een extern bureau wordt het onderzoek in twee fasen uitgevoerd. De uitkomst van het kwantitatieve onderzoek is in het najaar gepresenteerd. Zorg en Zekerheid wordt door de zorgaanbieders ervaren als “meedenkend”, “korte lijnen” en als “goed benaderbaar”. Gemiddeld is de waardering hoger dan van andere zorgverzekeraars: een mooie uitkomst.

Gezamenlijke zorginkoop

De ontwikkeling in gezamenlijke inkoop van zorg binnen de inkoopcombinatie Multizorg/VRZ is regelmatig onderwerp van gesprek geweest. In 2016 heeft ASR bekend gemaakt de samenwerking te beëindigen. Dit is aanleiding geweest om het samenwerkingsverband met de andere aangesloten verzekeraars, ENO en ONVZ, opnieuw vorm te geven. Over de uitkomsten van de toetsing door een extern bureau van alternatieve modellen heeft de Raad van Commissarissen zich beraden. De nadere uitwerking in de taakverdeling van zowel de zorginkoop, de contractadministratie en de



Verslag Raad van Commissarissen

informatievoorziening kan rekenen op de steun van de Raad.

Langdurige zorg

Vanaf 2015 houdt de Raad tevens toezicht op de uitvoering van de Wlz. Zorg en Zekerheid voert de activiteiten daarvoor uit voor alle inwoners in zowel de regio Zuid Holland Noord als Amstelland en de Meerlanden. Zij is verantwoordelijk voor de beschikbaarheid van een goed kwalitatief en toegankelijk aanbod aan voorzieningen. Een groot maatschappelijk vraagstuk waar de Raad zich terdege bewust van is en dat de komende jaren een belangrijk gespreksonderwerp zal zijn. Met ingang van 2016 is er een integrale kwartaalrapportage beschikbaar waarin verslag gedaan wordt van de geleverde prestaties. Apart is in de vergaderingen stilgestaan bij de ontwikkelingen in de uitgifte van de Persoons gebonden budgetten en bij de kwaliteit van de gecontracteerde verpleeghuiszorg op basis van onder meer de uitgebrachte rapportage van de inspectie.

Ontwikkeling RvC

Evaluatie

Om de kwaliteit van het toezicht te borgen is de jaarlijkse evaluatie een belangrijk instrument. In 2016 heeft de evaluatie onder leiding van een externe deskundige plaatsgevonden. De afgelopen jaren is een sterke toename in de intensiteit van inzet, tijd en besprekonderwerpen geconstateerd. De rode draad in de evaluatie werd dan ook de opgave hoe

de effectiviteit van het toezicht verbeterd kan worden in relatie tot de beschikbare en benodigde tijd. Tijdens een extra vergadering is stilgestaan bij de uitwerking van de aanbevelingen en actiepunten. In de evaluatie zijn eveneens besproken de benoemingstermijnen en het rooster van aftreden.

Permanente educatie

In 2016 zijn er twee bijeenkomsten gehouden waarin de Raad van Commissarissen zich thematisch heeft verdiept in een aantal onderwerpen. Eén bijeenkomst was gewijd aan de risicoverevening en in de tweede bijeenkomst werden door de hoofden van Internal Audit (IA) en Governance, Risk en Compliance (GRC) de organisatie en inrichting van het risicobeheer toegelicht en besproken.

Ondersteuning en overleg

De Audit Compliance en Risk Commissie (ACRC) ondersteunt de Raad in de bespreking van en besluitvorming over o.a. financiële aangelegenheden, de bedrijfsvoering en het risicomanagement. De voorzitter van de ACRC brengt in elke raadsvergadering verslag uit van de bevindingen van de commissie. In aanwezigheid van de externe accountant en de managers van afdelingen Control, IA en GRC wordt in de commissie uitgebreid ingegaan op het controleprogramma en de voortgang er van. Bijzondere aandacht ging uit naar de wisseling van de accountants van EY naar Deloitte. De commissie waardeert de professionaliteit bij beide accountants in de overdracht,



Verslag Raad van Commissarissen

daarbij is van EY voor het laatst het accountantsrapport besproken en van Deloitte het Auditplan en voor het eerst de tussentijdse managementletter. Andere terugkerende bespreekonderwerpen zijn de kwartaalrapportages, de risicobereidheidsverklaring en de ORSA. Tenslotte is apart stilgestaan bij het strategisch beleggingsbeleid.

De Remuneratiecommissie heeft onder meer gesproken over het beloningsbeleid van de organisatie, de vlootschouw van de aanwezige capaciteiten en competenties binnen de organisatie en de opvolging van de afspraken uit de bespreking vorig jaar. Daarnaast is de ontwikkeling in de wettelijke regulering van de topinkomens (WNT) en de verantwoording van de onkostendeclaraties van de leden van de Raad van Bestuur aan de orde geweest. Afgesproken is naast de beloning van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur ook de onkostenvergoeding in de jaarlijkse verantwoording op te nemen.

Ledenraad, invloed van verzekerden

Zorg en Zekerheid wil de ontwikkeling en uitvoering van haar beleid in dialoog met haar klanten en verzekerden tot stand brengen. In gesprek met klanten, maar ook met niet-klanten en stakeholders als gemeenten en zorgaanbieders willen wij onze dienstverlening verder verbeteren.

Statutair is de invloed van verzekerden op het beleid van de zorgverzekeraar geborgd in de Ledenraad. De Ledenraad

bestaat tenminste uit 20 vertegenwoordigers van de verzekerde leden en vormt de algemene vergadering van de verzekeraar. De Ledenraad benoemt het bestuur en de commissarissen van de Onderlinge Waarborgmaatschappij.

In de algemene vergaderingen die tenminste twee keer per jaar plaats vinden, verantwoordt de Raad van Bestuur zich over het gevoerde beleid. Zo brengt hij in de jaarvergadering verslag uit over het afgelopen boekjaar en

de Ledenraad



presenteert in de algemene vergadering de begroting van de organisatiekosten, het kapitaalbeleid, de premiestelling en het productplan voor het volgend jaar. In 2016 is de Ledenraad vier maal bijeengeweeest. Buiten de jaarlijks terugkerende onderwerpen kwamen



Verslag Raad van Commissarissen

onder meer de volgende thema's aan de orde: het inkoopbeleid GGZ zorg, het zorginkoopbeleid Wlz, de ontwikkeling naar excellente en digitale dienstverlening aan verzekerden, de NZa toets op de informatieverstrekking aan verzekerden en het meerjaren strategisch beleidsplan 2017- 2019. De behandeling

te geven op de website of op uitnodiging het debat aan te gaan over relevante issues of mee te denken over nieuwe vormen van diensten en producten. In 2016 is hiervan door zo'n 10.000 verzekerden (waarvan ongeveer 7.000 digitaal vanaf september 2016) gebruikgemaakt.

Ledenraad:

21 vertegenwoordigers



van de jaarstukken is voorbereid door de daartoe ingestelde financiële commissie. De commissie is tweemaal daarvoor bijeengewees.

Naast deze geformaliseerde invloed van de verzekerden op het beleid van de organisatie, worden verzekerden op tal van andere momenten uitgenodigd hun ervaringen en opvattingen over het gevoerde beleid en wijze van uitvoering kenbaar te maken. Dit kan door deel te nemen aan ons klantenpanel, feedback

Op het terrein van de zorginkoop en de uitvoering van de Wlz is de invloed van de burger als verzekerde en/of zorggebruiker geborgd door de actieve inbreng van het georganiseerd patiënten- en cliëntenbelang. Het zorgkantoor overlegt ook periodiek met de patiënten- en cliënten vertegenwoordigers van de grotere zorginstellingen.

Wij en de maatschappij



5.1 Commercie

Elk jaar heroverwegen verzekerden of zij nog wel goed zitten bij hun zorgverzekeraar. Dat vraagt om een bewuste en goed geïnformeerde keuze. Het gaat immers om hun zorg en gezondheid, hun meest waardevolle bezit. Over zoiets belangrijks willen verzekerden goed kunnen beslissen. Zij zoeken naar antwoorden op vragen als: bij welke zorgverzekeraar zij zich het beste thuis voelen. Wat hun voorkeur is als het gaat om keuzevrijheid voor artsen door wie zij behandeld willen worden, dichtbij in de buurt of verder weg. Welke zorgverzekering het beste bij hun vraag past op grond van heldere informatie over verstrekkingen en vergoedingen. Overwegingen waarin wij met onze verzekerden meedenken en hen het best mogelijke aanbod willen doen.

Iedereen heeft recht op Zorg en Zekerheid

Dat vraagt van ons een actieve opstelling. Want vanuit onze

overtuiging dat 'Iedereen recht heeft op Zorg en Zekerheid', willen we hen een goed aanbod bieden, tegen een marktconforme prijs. Met een dienstverlening die vriendelijk en persoonlijk is én het hen gemakkelijk maakt. Dat doen we het liefst actief mét onze verzekerden. We luisteren naar hen, verzamelen hun vragen en wensen en geven een antwoord. Dat wordt ook door onze verzekerden gewaardeerd. Veel van onze verzekerden zijn al jaren verzekerd bij Zorg en Zekerheid. De uitstroom van verzekerden bleef ook in 2016 met 5,5% lager dan de landelijke mobiliteit van 6,4%. Regelmatig zien we dat de keuze van een nieuwe verzekerde volgt uit het advies van vrienden, bekenden of familie. Een advies dat vaak bestaat uit het delen van een positieve ervaring die zij met ons hadden. De groep verzekerden die zegt ons aan te bevelen aan anderen is hoog. Dat zien we aan de Netto Promotor Score die in 2016 +14 bedroeg. Voor onze dienstverlening ontvingen we een score van 8,1. Door actief



Wij en de maatschappij

het gesprek aan te gaan met ons klantenpanel over betaalbaarheid van de zorg en zorginitiatieven, peilden we de haalbaarheid van onze ideeën. Wij gingen bijvoorbeeld met hen in gesprek over de vraag: Hoe kunnen we de stijgende zorgkosten in de hand houden en met elkaar de zorg zo goed mogelijk organiseren? Wij geloven in 'samen' en benutten graag de informatie van onze verzekerden om verbeteringen tot stand te brengen die aansluiten bij de verwachtingen van onze verzekerden.

Duidelijke producten en vergoedingen

In 2016 sloten we het productaanbod aan op de wensen van onze verzekerden en boden hen de keuze uit drie basisverzekeringen:

- **Zorg Gemak Polis:** de voordelige combinatiepolis zonder korting voor iedereen die zoekt naar eenvoud en gemak. Een polis waarmee verzekerden een ruime keuze hebben uit de door ons gecontracteerde zorgverleners en recht hebben op een vergoeding van 75% als zij naar een niet-gecontracteerde aanbieder gaan. We zagen een fiks aantal van 8.000 nieuwe en bestaande verzekerden kiezen voor deze nieuwe polis
- **Zorg Zeker Polis:** de naturapolis die verzekerden de zorg in uw buurt biedt en waarbij recht is op een vergoeding van 75% bij niet-gecontracteerde zorgverleners. Het overgrote deel van onze verzekerden koos ook in 2017 weer voor deze polis.

- **Zorg Vrij Polis:** de restitutiepolis waarmee verzekerden in principe 100% vergoed krijgen ongeacht of er sprake is van een gecontracteerde zorgverlener, tenzij er sprake is van excessieve tarieven. Ook bij deze polis zagen we het aantal verzekerden toenemen.

Naast deze basisverzekeringen konden de verzekerden zich aanvullend verzekeren met de vertrouwde aanvullende verzekeringen; 83% koos opnieuw voor een aanvullend pakket.



Premie

Elk jaar stellen de zorgverzekeraars hun premies vast. Zorg en Zekerheid maakt een berekening voor haar verzekerden door uit te gaan van de rekenpremie die de overheid jaarlijks vaststelt en kijkt



Wij en de maatschappij

welke bedragen daarbij moeten of ervan af kunnen. Zo kan het zijn dat we de rekenpremie kunnen verlagen dankzij goede afspraken met de zorgverleners, maar het kan ook dat de kosten te laag zijn ingeschat. Ons uitgangspunt is altijd dat we de premie nooit hoger stellen dan noodzakelijk is. Immers, we hebben geen winstoogmerk en al het geld niet nodig is voor de kosten, gaat terug naar onze verzekerden. Daarnaast geven we hogere reserves dan vereist zijn ook altijd terug in de premie. Voor 2017 stegen de premies gemiddeld met 10% en voor veel verzekerden was dat een tegenvaller die tot veel reacties leidde. Ook bij Zorg en Zekerheid steeg de premie met € 9,00 voor de meest gekozen Zorg Zeker Polis. We beperkten de stijging door 40,6 miljoen uit de reserves te halen. Het verplicht eigen risicobedrag bleef gehandhaafd op € 385,-. Via onze collectieve aanbod kunnen alle verzekerden die voor de Zorg Zeker Polis of de Zorg Vrij Polis kiezen een korting van 5% op hun premie krijgen. Maar korting is ook mogelijk via de collectiviteiten die we hebben met werkgevers, (thuis) zorginstellingen en verenigingen. Een concurrerende premie is cruciaal bij de keuze overwegingen van verzekerden.

Digitaal én persoonlijk

Steeds meer verzekerden oriënteren zich via het digitale kanaal op hun zorgverzekering. Om die oriëntatie zo gemakkelijk en gebruikersvriendelijk mogelijk te maken, richtten wij onze

website opnieuw in, en breidden deze uit met een aantal services. Dat betrof concreet een nieuwe vergoedingenzoeker waarmee de verzekerde gemakkelijk kan vinden wat hij voor welke verstrekking vanuit welke verzekering vergoed krijgt. En introduceerden we de declaratie-app waarmee declaraties ook mobiel kunnen worden ingediend. Via een duidelijke animatie toonden we onze verzekerden hoe zij de mobiele service kunnen gebruiken.



We constateren een toenemend gebruik van de digitale mogelijkheden en voldoen daarmee beter aan het zoekgedrag van onze verzekerden. Vooral in de laatste maanden van het jaar zagen we een



Wij en de maatschappij

stijgende bezoek op onze website met 39%. Eveneens zagen we een stijging van het gebruik van de mobiele app met 11%. Sociale media zijn een belangrijk kanaal om vragen te stellen, met name over de premie en vergoedingen. Het aantal berichten nam toe met 33%. Deze werden ook 's avonds en in het weekend beantwoord. Voor 2017 zullen we de online dienstverlening verder vormgeven en onze verzekerden vragen hoe wij hen nog beter online van dienst kunnen zijn. Naast de digitale wegen handhaafden we ook onze persoonlijke benaderingswijze met een goede bereikbaarheid aan de telefoon, al zien we het servicelevel om minstens 80% van de gesprekken te beantwoorden binnen 20 seconden onder druk staan in de laatste maanden van het jaar.

De Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) deed net als in 2015 een onderzoek naar de kwaliteit van de telefonische klantenservice van zorgverzekeraars. Daar behaalden met een 97% goed score weer een positie in de top 5 onder de zorgverzekeraars. In onze hele regio kunnen verzekerden altijd terecht met vragen in onze verzekeringswinkels. Aan het einde van het jaar zagen we het bezoek aan de winkels afnemen maar het emailverkeer daarentegen toenemen met 23%. We breidden voor 2017 het aantal contactmogelijkheden dichtbij onze verzekerden uit met 9 servicepunten op plekken waar eerder de rijdende verzekeringswinkel stond. Deze winkel is vervangen door serviceverlening op plekken die

verzekerden kennen en op vaste tijden kunnen bezoeken zoals het gemeentehuis, bibliotheken en het gezondheidscentrum. Dichtbij onze verzekerden aanwezig zijn blijft een waarde die we hoog in vaandel hebben staan.

Gemeenten en collectiviteiten

Om zoveel mogelijk aan de situatie van onze verzekerden tegemoet te komen werken we nauw samen met de gemeenten in onze regio. Voor mensen met een laag inkomen hebben we samen met de gemeenten een collectieve zorgverzekering ontwikkeld met aanvullende vergoedingen die voor deze mensen van belang zijn. Dat omvat veel 100% vergoedingen, zodat zij niet direct een eigen bijdrage hoeven bij te betalen. Daarnaast bieden we collectieve verzekeringen aan met werkgevers, verenigingen en (thuis)zorginstellingen. Passend bij de vraag van die groepen richtten we de collectieve contracten met aantrekkelijke kortingen dusdanig in, dat de werknemers of leden daar het beste baat bij hebben. Helaas nam de KLM in 2016 afscheid van ons als collectieve partner; maar wij zijn verheugd dat bijna driekwart van de deelnemers bij Zorg en Zekerheid verzekerd is gebleven.

In 2016 legden we de basis voor een langjarige samenwerking door nieuwe collectieve contracten te sluiten met de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam en meerdere bedrijven.



Wij en de maatschappij

Actief voor zorg en gezondheid

Zorg en Zekerheid neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus. Dat betekent dat zij tal van samenwerkingsverbanden aangaat ten behoeve van een goede zorg en gezondheidsbevordering. Via het programma Gezonde Zorg, Gezonde Regio proberen we met alle belanghebbenden vast te stellen wat er nodig is om de patiënt zelf meer de regie te laten voeren over zijn gezondheid. Wij willen dat mensen uit de regio Zuid-Holland Noord de bij hun passende zorg en ondersteuning krijgen wanneer zij dit nodig hebben. Het aantal chronisch zieke mensen neemt toe en daarmee stijgt ook de zorgvraag. In de toekomst moet de gezondheidszorg echter betaalbaar en toegankelijk blijven, mét behoud van kwaliteit. Met de regionale partijen bekijken we hoe we dat daadwerkelijk kunnen organiseren.

Ouderenzorg is eveneens een belangrijk aandachtspunt. In samenwerking met gemeenten en zorgprofessionals proberen we zorg zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Doel is daarbij de kwaliteit van leven voor ouderen te vergroten en hen te helpen zo lang mogelijk thuis te kunnen blijven wonen. Om erachter te komen wat die kwaliteit van leven voor ouderen inhoudt, ontwikkelden we de zorgpraatplaat, waarmee zorgverleners in de eerste lijn het gesprek aan kunnen gaan met ouderen over wat zij belangrijk vinden

in hun leven. Inmiddels zijn er 1.500 van deze praatplaten uitgegeven onder de zorgaanbieders in de eerste lijn. Daarnaast initieerden we samen met het Zilveren Kruis de pilot 'Leven zoals je wilt'.

Met de deelname aan de pilot Welzijn op recept geven we in overleg met de huisarts en welzijnswerkers aan welke 'gewone' activiteiten patiënten kunnen helpen. Zorg en Zekerheid is samen met Reos betrokken bij veel van deze initiatieven in de Leidse regio. In Warmond, Alphen aan den Rijn en Kaag en Braassem loopt de pilot inmiddels. Dat resulteert bijvoorbeeld in deelname aan activiteiten van buurtverenigingen.

We zijn actief m.b.t. mantelzorg, stervensbegeleiding en ondersteunen ook groepen waarin lotgenoten elkaar kunnen vinden, zoals het inloophuis Scarabee een centraal punt in de regio Leiden voor mensen met kanker en hun naasten.

Op het terrein van Topaz (verpleeg- en behandelcentrum in Katwijk) wordt er met behulp van de Stichting Zorg en Zekerheid in 2017 een beweegtuin gerealiseerd voor de cliënten met de ziekte van Huntington, dementie en gerontopsychiatrie. Het gaat hier om het belang van bewegen voor lichaam en geest voor verpleeghuisbewoners maar ook voor mensen van buitenaf. Een plek om elkaar te ontmoeten, nieuwe contacten te leggen en met familie, kinderen, of vrienden en



Wij en de maatschappij

gestimuleerd te worden om actief in beweging te komen.

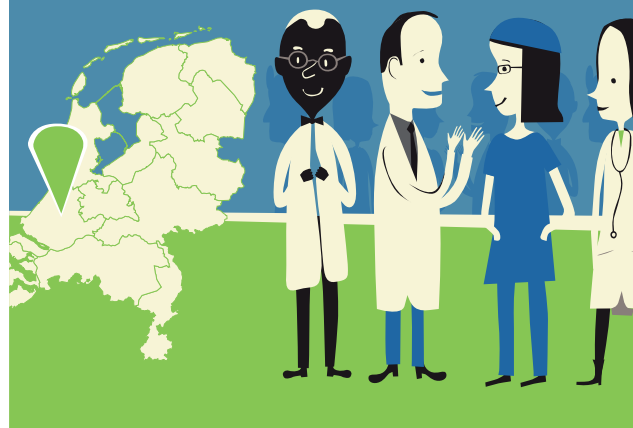
Een ander initiatief vanuit de Stichting bestaat uit de ondersteuning van 'Fietsmaatjes Leiden-Leiderdorp'. Eenzame ouderen komen samen met vrijwilligers in beweging op een speciale duofiets. Hiermee sluiten we aan bij een landelijke programma en in onze regio financieren we twee elektrische duofietsen voor de inwoners van Leiden en Leiderdorp. Op 18 maart 2017 tijdens de Joop Zoetemelk Classic (één van onze sponsorobjecten) gaat het duo fiets seizoen van start. Naast onze actieve ondersteuning van zorginitiatieven zijn we actief als het gaat om gezondheidsbevordering door een gezonde leefstijl. Onze speerpunten daarin zijn: beweging, voeding en ontspanning.

We doen actief mee aan het landelijke programma Jongeren op Gezond Gewicht in zes gemeenten in onze regio en biniden gezamenlijk de strijd aan tegen overgewicht onder kinderen door hen meer te laten bewegen en gezonder te laten eten en drinken. Dat leidt tot spraakmakende lokale initiatieven zoals de Jogg Challenge waarin we jongeren uitnodigen met goede ideeën te komen om gezonder te leven, ondersteund door de scholen. Zorg en Zekerheid geeft jaarlijks de 'Ik beweeg en eet wijzer' uit voorzien van gezonde recepten, beweegspelletjes, de nieuwe schijf van 5 met een digitale lesbrief voor basisschoolleerkrachten. We organiseren elk jaar 6 buitenspeeldagen, waarin we

ouders en kinderen uitnodigen deel te nemen aan bewegen en plezier.

Via onze sportsponsoring vragen we om brede aandacht en deelname aan de recreatieve sporten basketbal, hardlopen, fietsen en zwemmen. Door de lokale activiteiten mede te organiseren en ondersteunen brengen we mensen bij elkaar om samen actief te zijn. En bieden wij aan de inwoners van 50 jaar en ouder in samenwerking met de atletiekvereniging en buurtsportcoaches in Lisse en omgeving een 'gratis' Fit Test 50+ aan.

Wij en de maatschappij



Met al deze initiatieven is Zorg en Zekerheid een constant onderdeel van de samenleving, samen met de inwoners, zorgaanbieders en maatschappelijke organisaties.



Wij en de maatschappij

5.2 Zorginkoop

Goede zorg beschikbaar

Net als de afgelopen jaren zijn onze verzekerden in 2016 weer voorzien van kwalitatief goede zorg. Deze zorg was bovendien snel toegankelijk. Hiertoe hebben we diverse activiteiten ontplooid, bijvoorbeeld door een groot aantal zorgverleners tijdig te contracteren. Ook speelden we actief in op kritische signalen uit onze omgeving, door verzekerden actief te bemiddelen of door met zorgverleners afspraken te maken over verbetering van (beschikbaarheid) van zorg.

Betaalbare zorg

Ook in 2016 waren we in staat om onze verzekerden een premie aan te bieden die concurrerend was. Dit werd mede gerealiseerd doordat we op het gebied van de zorginkoop een aantal successen konden boeken, bijvoorbeeld op het gebied van 'extramurale farmacie' en de

kosten voor Geïntegreerde Eerstelijns Samenwerkingsverbanden (GES) meer in de pas te laten lopen van andere zorgverzekeraars. Ook hebben we voor de zorginkoop 2017 nieuwe initiatieven ontplooid om kosten te verlagen zonder de kwaliteit van zorg bij onze verzekerden onder druk te zetten, zoals bij de inkoop van hoortoestellen, incontinentiemateriaal, stomazorg en dure geneesmiddelen in ziekenhuizen. Ook hebben we tarieven van de wijkverpleging kritisch tegen het licht gehouden.

Informatie over de zorginkoop en de contractering op de website

Op 1 april 2016 hebben we het zorginkoopbeleid 2017 op de website geplaatst. In november stond de informatie over de gecontracteerde zorgverleners op de website. Net als in 2015 konden we toen weer melden dat onze verzekerden bij elke ziekenhuis in Nederland terecht konden.

Verzekerden Samen
Toegankelijk centraal actief
Gezondheid voor iedereen
Betalbaar
Betrouwbaar
Werken aan zorg



Wij en de maatschappij

Investeren in de zorginkoop in de kernwerkregio

We investeren het meest in de zorginkoop in het gebied waar we veel verzekerden hebben (Zuid Holland Noord en Amstelland en de Meerlanden). In deze regio zijn er diverse projecten gestart, bijvoorbeeld op het gebied van palliatieve zorg, hartfalen, valpreventie en wondzorg. Ook is er een start gemaakt met het analyseren en oplossen van de stroom patiënten met een sociale indicatie die ten onrechte in een ziekenhuisbed belanden.

In het kernwerkgebied vinden ook andersoortige zorgvernieuwingen plaats. Zo krijgt het project 'Gezonde Zorg Gezonde Regio', waarin zorgverleners over unieke data beschikken om de zorg te kunnen verbeteren, nu concretere opbrengsten. In dit project wordt nauw samengewerkt met innovatieve ICT partijen en patiëntenorganisaties.

Helaas is het niet gelukt om voor de geboortezorg, in samenwerking met alle relevante zorgverleners, in 2017 een optimale zorgketen te vormen met één integraal tarief.

Uitbouw van de samenwerking met gemeenten

Doordat in 2015 een aantal taken van de AWBZ over zijn geheveld naar de gemeenten is de samenwerking met hen steeds belangrijker. Dit betekende in 2016 dat met alle grote gemeenten in de regio concreet is samengewerkt. In dit kader is een medewerker aangetrokken

die de samenwerking met gemeenten stroomlijnt.

Regionale zorgverleners waarderen Zorg en Zekerheid!

Uit een enquête onder regionale zorgverleners over de zorginkoop bleek dat 63% Zorg en Zekerheid een hogere waardering geeft dan andere zorgverzekeraars. Elf procent gaf een lagere waardering. Zorg en Zekerheid scoorde vooral positief op zaken als de missie, de kernwaarden, de regionale rol en de manier van werken. Er werden ook verbeteringsuggesties gedaan, bijvoorbeeld op het gebied van visie en leiderschap.

De zorginkoop in de rest van Nederland

Voor de zorginkoop buiten het kernwerkgebied werkt Zorg en Zekerheid samen met andere zorgverzekeraars. In 2016 heeft ASR besloten om uit dit samenwerkingsverband te stappen, waardoor de zorginkoop 2018 wordt ingevuld met Eno en ONVZ. In dat kader is besloten om de zorginkooporganisatie Multizorg VRZ te ontmantelen en de zorginkoop grotendeels onder te brengen bij Zorg en Zekerheid. De voorbereidingen voor deze veranderingen zijn in 2016 ter hand genomen.

Controles

Ook in 2016 zijn er weer controles uitgevoerd op een goede besteding van de uitgaven. Hierdoor moesten, zowel voor de zorgverzekeringswet als de Wlz, zorg-



Wij en de maatschappij

aanbieders geld terugstorten dat niet rechtmatig of 'gepast' was. Een opvallende controle betrof de vraag naar dubbel gedeclareerde zorg in de AWBZ en de Zorgverzekeringswet. Voor hulpmiddelen en farmacie is hierover voor 2013 en 2014 met terugwerkende kracht voor ongeveer 1 miljoen euro teruggevorderd. Voor ziekenhuizen en GGZ is in het kader van 'self assessments' geld teruggehaald. Verder is er succesvol gewerkt aan een groot aantal kleinere onderzoeken. Intern hebben we het 'risicoraamwerk' geprofessionaliseerd. Op basis van een integrale risico-analyse worden de risico's en beheersmaatregelen vastgesteld en wordt getoetst of deze maatregelen effectief zijn.

Medische revalidatiezorg

Eind 2016 kwam Zorg en Zekerheid in het nieuws vanwege een rechtszaak met betrekking tot medisch specialistische revalidatiezorg. In deze rechtszaak oordeelde de rechter dat we als zorgverzekeraar terecht beoordelen of er sprake is van tweedelijnszorg. De rechter oordeelde wel dat de beoordeling van individuele casuïstiek beter moet worden uitgevoerd.

De rol van zorgkantoor goed uitgevoerd

Uit reacties van toezichthouders en onze omgeving blijkt dat we onze rol als uitvoerder van het zorgkantoor (Wet langdurige zorg) goed hebben uitgevoerd. De burgers in onze zorgkantoor-regio's hebben goede zorg gekregen, zonder noemenswaardige wachtlijsten.

De zorginkoop voor 2107 was meer dan in eerdere jaren gebaseerd op de dialoog met zorgaanbieders en gericht op vermindering van de administratieve last. We hebben ook meer aandacht besteed aan de vraag of er in de zorg voldoende rekening wordt gehouden met de wensen van de ouderen, bijvoorbeeld door de folder 'wat wil ik als ik ouder word' uit te geven.

Persoonsgebonden budget

Er blijft een toename in het aantal klanten met een persoonsgebonden budget (Pgb). De samenwerking met de Sociale Verzekeringsbank is in 2016 verbeterd. Hetzelfde geldt voor de interne procesbewaking. Voor minderjarigen met Pgb die 18 jaar werden, is voorkomen dat zij plotseling geconfronteerd zouden worden met terugvorderingen. Ook hebben we ervoor gezorgd dat aanvragen met een 'palliatieve indicatie' snel werden behandeld, zodat deze kwetsbare groep snel zorg kon krijgen.

Net als in 2015 krijgt de Sociale VerzekeringsBank (SVB) in 2016 vermoedelijk geen goedkeurende verklaring van de accountant. Om te voorkomen dat dit doorwerkt op de rechtmatigheidsverklaring van de zorgkantoren is er een landelijke controleverklaring opgesteld. Voor 2016 gebeurt hoogstwaarschijnlijk hetzelfde. Voor 2015 heeft het zorgkantoor een goedkeurende verklaring gekregen. Voor 2016 verwachten we dit ook.

Wij en de maatschappij



‘Kleur op de wangen’

Vanuit onze strategie dat we onze klanten en medewerkers beschouwen als onze ambassadeurs, hebben medewerkers van de Divisie Zorg gedurende het hele jaar actief gecommuniceerd met de omgeving. Via (social) media en blogs, maar ook tijdens diverse bijeenkomsten in de regio.

5.3 Medewerkers

2016 was een jaar van afronding, implementatie en verdieping. Een jaar waarin onder andere de Conversation Company als project werd afgesloten en er met de komst van een nieuw businessplan wordt voortgeborduurd op de successen van deze koers. Zo leeft het gedachtengoed van de Conversation Company voort in het nieuwe plan en gaan we met elkaar de komende jaren doelgericht werken aan meer toegevoegde waarde voor onze klant, zodat de klant ons aanbeveelt bij niet-verzekerden.

Voor de medewerkers werd het jaar afgetrapt met de ZZ-code, een interactief spel, met als doel onze nieuwe kernwaarden, Betrouwbaar, Klantgericht en Samen, met elkaar te beleven. Deze kernwaarden zijn essentieel bij de realisatie van onze doelstellingen. Door ons te gedragen conform onze kernwaarden zal de toegevoegde waarde naar de klant toenemen. Om die reden hebben wij als M-team deze kernwaarden door

vertaald in merkwaarden voor onze klant: optimistisch, energiek, zorgvuldig, dichtbij en persoonlijk. Hoe? Dat lees je verder in het Sociaal Jaarverslag via <https://www.zorgenzekerheid.nl/sociaaljaarverslag2016/>. Na de introductie van het spel zijn de kernwaarden geïmplementeerd in de HR-coachingscyclus en zijn alle medewerkers ermee aan de slag gegaan.

Om te komen tot een excellente dienstverlening werden tegelijkertijd allerlei klantprocessen onder de loep genomen, uiteraard in samenspraak met de klant. Dit leverde weer nieuwe inzichten op ten aanzien van de behoeften van onze klant.

Medewerkers zijn de spil van onze organisatie, we moeten immers de doelen samen met elkaar realiseren. Daarom hielden we in 2016 voor de vierde keer een medewerkers-onderzoek om te peilen in hoeverre onze medewerkers tevreden, betrokken en bevlogen zijn. Want tevreden, bevlogen en betrokken medewerkers zijn de sleutel tot ons succes.

Dat persoonlijke ontwikkeling essentieel is om te komen tot bevlogen en duurzaam inzetbare medewerkers behoeft geen nadere uitleg meer. In 2016 werden daartoe nieuwe HR-tools geïmplementeerd zoals het Koersgesprek en de ZZ academy, wat een prachtig e-learningportaal is. Daarnaast is er een introductieprogramma gelanceerd voor nieuwe medewerkers, zodat zij zich snel thuis voelen, weten waar wij



Wij en de maatschappij

voor staan en hun weg weten te vinden binnen onze organisatie. In de praktijk blijkt het programma ook medewerkers met elkaar te verbinden en bevordert het de samenwerking tussen de divisies onderling.

Persoonlijke ontwikkeling kwam ook tot uiting in het scholingstraject voor de backoffice, waarbinnen 117 medewerkers hun Wft-zorg diploma behaalden. Ook volgde vele medewerkers individuele trainingen en opleidingen. In de vaste rubriek “Terug de collegebanken in” wordt een kleine doorkijk gegeven in de diversiteit van gekozen opleidingen van onze medewerkers.

Uiteraard werd ook in 2016 de nodige aandacht besteed aan het welbevinden van onze medewerkers via de activiteiten van de Commissie WelZZijn.

Tot slot waren wij in 2016 genoodzaakt om onze ICT afdeling aan te passen met als doel beter in te kunnen spelen op onze kantbehoeften en meer waarde uit onze informatie te halen. Door deze aanpassingen dragen we zorg dat ICT klaar voor de toekomst is. Helaas moesten wij als gevolg van deze aanpassing afscheid nemen van een aantal medewerkers.

Terugkijkend kan 2016 worden samengevat als een jaar waarin vele zaken werden geïmplementeerd en afgerond. Tegelijkertijd werd een mooi fundament gebouwd voor de toekomst met de komst van ons nieuwe businessplan.



Wij en de maatschappij

5.4 Beleggingsbeleid

Zorg en Zekerheid moet voldoende vermogen aanhouden zodat onder alle omstandigheden de zorgkosten kunnen worden betaald. We beleggen daarom met name met als doel om het vermogen in stand te houden. Betrouwbaarheid en integriteit zijn kernwaarden voor Zorg en Zekerheid. Daarom vinden we het vanzelfsprekend om maatschappelijk verantwoord (duurzaam) te beleggen. Bij onze beleggingsactiviteiten houden we dan ook nadrukkelijk rekening 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 beschreven 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 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 heeft Zorg en Zekerheid een prudent risicokader ontwikkeld voor het totale vermogen dat gebaseerd is op het uitgangspunt dat de interne normsolvabiliteit niet neerwaarts wordt doorbroken als gevolg van het financieel beheer. Hiertoe is bepaald welk risico Zorg en Zekerheid wenst te lopen bij verschillende solvabiliteitsratio's. De portefeuille is sterk gedifferentieerd over meerdere beleggingscategorieën (zowel vastrentend als aandelen) waarin wereldwijd wordt belegd.

De beleggingsportefeuille is ingericht op basis van een strategische studie, die eind 2015 is uitgevoerd door een



Wij en de maatschappij

onafhankelijke externe expert. Op basis van deze studie wordt de portefeuille in 2016 en 2017 stapsgewijs enigszins aangepast. De studie toonde namelijk aan dat de portefeuille robuuster gemaakt kon worden door een deel van het aandelenrisico af te bouwen en te verplaatsen naar de vastrentende portefeuille door daarin meer diversificatie aan te brengen. Daarmee wordt het verwachte rendement hoger bij een gelijkblijvend risico en is de verwachte volatiliteit van de portefeuille lager.

De beleggingscommissie herijkt minimaal jaarlijks de omvang en samenstelling van de beleggingsportefeuille. Dat gebeurt op basis van de aanwezige 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. Rendement en verantwoordelijkheid hoeven daarbij geen tegenstellingen te zijn. Zorg en Zekerheid kiest voor het uitsluiten van producenten van controversiële wapens en tabak én organisaties die stelselmatig één of meer principes uit de UN Global Compact schenden. Daarnaast zijn

grondstoffen als categorie uitgesloten om een ongewenste impact op de prijsvorming van agrarische grondstoffen te voorkomen. Bovendien zijn we er van overtuigd dat een positieve selectie op basis van ESG-criteria een toegevoegde waarde levert aan de beleggingsportefeuille.

Bij de aanpassingen in de beleggingsportefeuille in 2016 en 2017 passen we nadrukkelijk onze wensen en uitgangspunten op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen toe. De beleggingen worden zoveel mogelijk (verder) ondergebracht in Environmental, Social and Governance (ESG)-fondsen, waarbij ook producenten van tabak worden uitgesloten.

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 voor Verzekeraars.



Wij en de maatschappij

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:

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. Producenten van tabak worden zoveel mogelijk uitgesloten.
- 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 er voor 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.

Besturing van de organisatie



6

6.1 Raad van Commissarissen

Raad van Commissarissen

De RvC is toezichthouder, werkgever en adviseur van de Raad van Bestuur. 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 de verantwoordingsrapportages met onder andere de Audit, Compliance en Riskmanagers. De RvC beoordeelt het gevoerde corporate, commerciële, zorginkoop en financieel beleid. De Raad onderhoudt mede de contacten met de DNB

Leden van de Raad van Commissarissen gedurende het jaar 2016

De heer J.A. Bordewijk (voorzitter)
Mevrouw J.C.W. Vlug (vice-voorzitter)
De heer P. Woudstra (secretaris)
Mevrouw L.C.M. Boonekamp
De heer M.W.L. Hoppenbrouwers
De heer U.W. Joustra

Bleiswijk
Voorschoten
Wassenaar
Stolwijk
Utrecht
Den Haag



Besturing van de organisatie

Nevenfuncties Raad van Commissarissen 2016

De heer J.A. Bordewijk

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

Mevrouw drs. J.C.W. Vlug

- Directeur Duurzaamheid Ministerie van Infrastructuur en Milieu
- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.
- Vicevoorzitter Ledenraad OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.
- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Stichting Zorg en Zekerheid
- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid

De heer P. Woudstra R.A.

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

Mevrouw L.C.M. Boonekamp

- Programmadirecteur bij het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur
- Directeur-eigenaar Luce Consult
- Lid Raad van Commissarissen OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.
- Lid Raad van Commissarissen Stichting Zorg en Zekerheid
- Lid Raad van Commissarissen Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid
- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen bij Qua Wonen

De heer W.M.L. Hoppenbrouwers

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

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



Besturing van de organisatie

Bezoldiging

Raad van Commissarissen	J.A. Bordewijk	J.C.W. Vlug	R.A. Woudstra	L.C.M. Boonekamp	M.W.L. Hoppenbrouwers	U.W. Joustra
Functie	voorzitter	vice-voorzitter	secretaris	lid	lid	lid
Duur dienstverband in 2016	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	€ 12.353	€ 12.470	€ 11.000	€ 11.000	€ 11.000
Belastbare onkostenvergoeding	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-
Subtotaal bezoldiging (tellend voor WNT maximum)	€ 17.470	€ 12.353	€ 12.470	€ 11.000	€ 11.000	€ 11.000
Toepasselijk WNT-maximum	€ 34.650	€ 23.100	€ 23.100	€ 23.100	€ 23.100	€ 23.100
Onbelastbare onkostenvergoeding	743	440	577	385	412	468
Totaal bezoldiging	€ 18.213	€ 12.793	€ 13.047	€ 11.385	€ 11.412	€ 11.468

6.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur 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 Raad van Commissarissen en de Ledenraad. Daarnaast vertegenwoordigen zij Zorg en Zekerheid op landelijk niveau in de branches die aan het zorgverzekeraarschap gelieerd zijn. In het jaarbericht 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 Raad van Bestuur

Voorzitter RvB :

de heer A.M. van Houten MHA

Lid RvB:

de heer H.H.B. Limberger



Besturing van de organisatie

Nevenfuncties

Huidige bestuurslidmaatschappen, commissies en werkgroepen:

A.M. van Houten MHA	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	• Bestuurslid MKB Haarlemmermeer-Schiphol
• Raad van Advies CAK	• Lid Raad van Toezicht Stichting Ovaal
• Lid Algemene Ledenvergadering Zorgverzekeraars Nederland	• Bestuurslid Stichting Orde van Sint Pieter
• Voorzitter Aandeelhoudersvergadering Sleutelnet B.V.	
• Voorzitter Raad van Commissarissen Sleutelnet B.V.(regionaal ICT platform)	
• Raad van Commissarissen VECOZO Lid Aandeelhoudersvergadering VECOZO	

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 2016 voor OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a. bedraagt € 231.000, 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.

Met ingang van 2016 is een overgangsrecht van kracht. Bestuurders die voor 2013 zijn aangesteld en onder de 1e klas-senorm blijven (€ 260.000) maar boven de 2e klasse norm van € 231.000 komen, hebben t/m 2019 recht op behoud van bezoldiging. Pas vanaf 2020 dient de bezoldiging in 3 jaar tijd afgebouwd te worden naar het geldende maximum.



Besturing van de organisatie

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen		
Raad van Bestuur	dhr. A.M. van Houten	dhr. H.H.B. Limberger
Functie	voorzitter RvB	lid Rvb
Duur dienstverband in 2016 gewezen topfunctionaris (fictieve) dienstbetrekking?	1/1-31/12 nee ja	1/1-31/12 nee ja
Individueel WNT-2 maximum	231.000	231.000
Individueel WNT maximum ivm overgangsrecht	260.000	nvt
Bezoldiging		
Beloning	258.639	222.594
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-
Totaal bezoldiging t.b.v. WNT	258.639	222.594
Beloningen betaalbaar op termijn	78.400	74.640
Totaal bezoldiging Raad van Bestuur	337.039	297.234
De berekeningswijze van de bezoldiging conform artikel 2:383 en de bezoldiging conform WNT zijn niet aan elkaar gelijk. Het verschil betreft de mutaties van de personele voorzieningen en het werkgeversdeel sociale lasten. Beloningen betaalbaar op termijn maken geen deel uit van het WNT-maximum voor zorgverzekeraars. De Raad van Bestuur heeft in 2016 voor € 3.446 aan onbelaste onkosten gedeclareerd.		

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er twee niet-topfunctionarissen die in 2016 een ontslagvergoeding vanwege een reorganisatie hebben ontvangen die het toepasselijke WNT-maximum van € 179.000 overschrijden.

Functie	Functioneel beheerder	Functioneel beheerder
duur dienstverband	1/1-30/6	1/1-30/6
omvang dienstverband	1 fte	1 fte
uitkering wegens beëindiging dienstverband	182.754	193.606
toepasselijk WNT-maximum	179.000	179.000

Beëindigingsuitkering overige functionarissen

De toegekende en betaalde beëindigingsuitkeringen zijn toegekend en uitbetaald conform de afspraken in het Sociaal Plan Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid 2015-2016.



Besturing van de organisatie

6.3 Ledenraad

Ledenraad

De Ledenraad van Zorg en Zekerheid bestaat uit verzekerden leden die bij de Zorg en Zekerheid Groep zijn aangesloten. Zij behartigen de verzekerdenbe

langen, geven daaraan stem tijdens de bestuurlijke vergaderingen, maar nemen ook actief deel aan de bijeenkomsten met en voor onze verzekerden.

Ledenraad gedurende het jaar 2016

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	Rijswijk
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. v.d. 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

Samengevatte financiële resultaten



Geconsolideerde balans per 31 december 2016

in duizenden euro's, na resultaatbestemming

	<u>31 december 2016</u>	<u>31 december 2015</u>
Activa		
Immateriële vaste activa	737	1.648
Beleggingen	405.981	399.203
Vorderingen	303.087	338.123
Overige activa	264.997	196.449
Overlopende activa	35.495	24.756
	1.010.298	960.179
Passiva		
Eigen vermogen	383.462	395.833
Technische voorzieningen	554.780	493.230
Overige voorzieningen	3.146	2.215
Kortlopende schulden	68.909	68.901
	1.010.298	960.179

Deze samengevatte geconsolideerde balans per 31 december 2016 en samengevatte geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016 zijn gebaseerd op de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2016 van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a. Deze gecontroleerde jaarrekening 2016 is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek. Deze samengevatte financiële overzichten bevatten niet alle informatie en toelichtingen, en moeten daarom gelezen worden in combinatie met de gecontroleerde jaarrekening 2016. Deze gecontroleerde jaarrekening 2016 is beschikbaar ten kantore van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a. te Leiden en is gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Leiden onder nummer 28050216.



in duizenden euro's					
				2016	2015
Baten					
Nominale premies Zvw (incl herverzekering)		417.342		367.415	
Bijdragen Zinl (Zvw)		596.794		620.628	
Premies Aanvullende verzekeringen		112.347		103.997	
Bijdragen Zinl (Wiz/AWBZ)		8.586		11.326	
Toegerekende opbrengst uit beleggingen		955		2.032	
Overige opbrengsten		192		128	
				1.136.216	1.105.526
Lasten					
Schade Zvw (incl herverzekering)		1.001.733		947.543	
Schade Aanvullende verzekeringen		96.957		89.191	
Schade Wiz/AWBZ		-45		36	
Bedrijfskosten		66.617		58.964	
				1.165.262	1.095.734
Technisch resultaat				-29.046	9.792
Opbrengsten beleggingen		18.044		5.221	
Andere baten		449		1.507	
Andere lasten		-1.187		-1.058	
Niet technisch resultaat				17.306	5.671
Belastingen				-	-
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen				-11.740	15.463
Deze samengevatte geconsolideerde balans per 31 december 2016 en samengevatte geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016 zijn gebaseerd op de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2016 van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a. Deze gecontroleerde jaarrekening 2016 is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek. Deze samengevatte financiële overzichten bevatten niet alle informatie en toelichtingen, en moeten daarom gelezen worden in combinatie met de gecontroleerde jaarrekening 2016. Deze gecontroleerde jaarrekening 2016 is beschikbaar ten kantore van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a. te Leiden en is gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel te Leiden onder nummer 28050216.					



Samengevatte financiële resultaten

Kerncijfers

Bedragen in miljoenen euro's

	2016	2015	2014	2013	2012
ZWV*					
Huisartsenzorg	79,5	75,1	64,7	59,7	58,6
Farmaceutische zorg	124,9	121,0	113,9	115,0	120,5
Verpleging en verzorging	97,7	90,6	-	-	-
Mondzorg	17,0	16,6	16,1	15,0	15,2
Verloskundige zorg	5,3	5,0	6,9	4,5	4,8
Medisch specialistische zorg	567,1	531,9	521,3	534,3	504,8
Paramedische zorg	18,3	17,0	16,6	16,0	15,7
Hulpmiddelenzorg	40,5	42,0	42,2	39,0	40,0
Ziekenvervoer	17,8	17,8	17,4	16,9	14,7
Geneeskundige GGZ	95,4	92,0	110,9	120,2	114,5
Geriatrische Revalidatiezorg	21,3	22,0	24,5	27,3	-
Kraamzorg	6,5	6,6	6,8	6,4	6,6
Overige kosten zwv	4,6	3,9	10,1	7,9	6,5
Grensoverschrijdende zorg	9,5	7,6	4,5	4,0	4,0
Kosten ondersteuning eerstelijnszorg	1,3	1,2	1,2	0,8	0,6
Opbrengst verhaal	-2,2	-1,9	-2,1	-1,7	-2,0
Eigen risico	-76,8	-71,4	-69,3	-68,9	-47,0
Totaal	1.027,5	977,0	885,5	896,3	857,4
Aanvullende verzekering *					
Hulpmiddelen	6,6	6,0	5,5	5,1	4,9
Alternatieve geneeswijzen	4,0	3,9	3,6	3,5	3,7
Therapieën	32,7	30,8	28,5	26,1	25,1
Kosten buitenland	1,5	1,3	1,3	1,5	1,8
Mondzorg	44,5	42,2	41,8	38,8	39,1
Overige verstrekkingen en schade	7,0	5,2	4,7	5,5	5,5
Bevallingsuitkeringen	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9
Opbrengst verhaal	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
Totaal	96,9	89,9	85,9	81,1	80,7
Schadeomzetverantwoordelijkheid	1.124,4	1.066,9	971,4	977,4	938,1
* exclusief voorgaande jaren en herverzekering (HKC)					
	2016	2015	2014	2013	2012
Verzekerdenaantallen					
Verzekerden 2e compartiment (ZVW)	441.580	425.275	413.027	406.361	398.769
Aanvullende verzekering	365.064	357.147	348.494	345.683	350.950
Verzekeringsgraad	82,7%	84,0%	84,4%	85,1%	88,0%
Marktaandeel Nederland	2,61%	2,52%	2,46%	2,42%	2,37%
Solvabiliteit					
Vereiste solvabiliteit* regime t/m 2015 (Solvency I)		112,8	106,2	105,2	101,8
Aanwezige solvabiliteit		344,1	333,4	293,1	254,1
Solvabiliteitsratio SI		305%	314%	279%	250%
Aanwezige solvabiliteit (SII)	357	373			
Vereiste solvabiliteit* regime vanaf 2016 (Solvency II)	227	199			
Solvabiliteitsratio SII	157%	188%			
Groepreserves					
** OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.	352,9	365,7	328,9	286,8	246,6
Stichting Zorg en Zekerheid	29,1	28,8	28,3	26,4	25,3
Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid	1,4	1,3			
Zorg en Zekerheid Groep	383,5	395,8	357,2	313,3	271,9
** Vanaf 2015 wordt de reserve na stelselwijziging gerapporteerd. Ouder dan 2015 is niet aangepast.					
* o.b.v. vigerende wetgeving verslagjaar. Vanaf 2016 wordt de solvabiliteit berekend volgens nieuwe wetgeving, Solvency II.					

Deloitte Accountants B.V.
Wilhelminakade 1
3072 AP Rotterdam
Postbus 2031
3000 CA Rotterdam
Nederland

Tel: 088 288 2888
Fax: 088 288 9920
www.deloitte.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de ledenraadvergadering en de Raad van Commissarissen van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.

Bijgesloten jaarbericht 2016, bestaande uit onder andere de samengevatte balans per 31 december 2016 en de samengevatte winst-en-verliesrekening met bijbehorende toelichting, is ontleend aan de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2016 van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij deze jaarrekening in onze controleverklaring van 17 mei 2017. De desbetreffende jaarrekening en deze samengevatte overzichten daarvan bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 17 mei 2017.

De bovengenoemde elementen van het jaarbericht 2016 bevatten niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek. Het kennismaken van het jaarbericht 2016 kan derhalve niet in de plaats treden van het kennismaken van de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2016 van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.

Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van een samenvatting van de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2016 in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in de toelichting.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over het jaarbericht 2016 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 2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2016 van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a. en in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in de toelichting.

Rotterdam, 17 mei 2017

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. T.W. Jongeneel RA

Jaarcijfers Basisverzekering 2016 van OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.

Onderdeel	bedrag x € 1.000	per premie- betaler in €
1 a premies eigen rekening	409.019	1.148
1 b bijdrage vereveningsfonds	608.702	1.708
1 sub totaal premies eigen rekening 2016	1.017.721	2.855
2 sub totaal zorgkosten eigen rekening 2016	1.025.841	2.878
3 schadebehandelingskosten	9.016	25
4 reclamekosten	1.288	4
5 acquisitiekosten minus reclamekosten	2.531	7
6 overige bedrijfskosten	24.648	69
7 sub totaal verzekeringsresultaat 2016 (1-2-3-4-5-6)	-45.603	-128
8 opbrengsten uit beleggingen basisverzekering	15.941	45
9 resultaat (7+8)	-29.661	-83
10 saldo van de in 2016 geregistreerde mee-/tegenvallers in de ramingen t/m jaar 2015	12.069	34
11 vrijval premietekortvoorziening in 2015 (voor 2016)	48.923	137
12 sub totaal resultaat afkomstig uit voorgaande jaren	60.992	171
13 resultaat (9+12)	31.331	88
Bestemming resultaat:		
14 lagere premie in volgend jaar	40.600	114
15 afname van de reserves	-9.269	-26
16 overige bestemmingen resultaat (13-14-15)	-	-
Solvabiliteit basisverzekering ultimo 2016:		
17 solvabiliteit aanwezig volgens Solvency II	320.437	899
18 solvabiliteit vereist volgens Solvency II	203.789	572
19 ratio	157%	
Overige toelichtingen		
Het resultaat van Zorg en Zekerheid Groep 2016 bedraagt € 11,7 miljoen negatief. Dit is als volgt opgebouwd:		
Resultaat conform regel 13	31.331	
Af: lagere premie Zvw in volgend jaar	-40.600	
resultaat 2016 aanvullende verzekeringen	-3.551	
Bij: resultaat Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid	775	
resultaat Stichting Zorg en Zekerheid	305	
Totaal geconsolideerd resultaat OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.	-11.740	

Toepassing Code Verzekeraars door Zorg en Zekerheid in 2016

1. Naleving Code en transparantie verantwoording

1.2 Verantwoording Code

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2016
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/jaarbericht2016) is een link naar dit document opgenomen en verder is het document opgenomen op de website bij het onderdeel 5.

2. Raad van Commissarissen

2.1 Samenstelling en deskundigheid

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2016
2.1.1	De Raad van Commissarissen 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 Raad van Commissarissen.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De Raad van Commissarissen (RvC) bestaat uit zes leden, de samenstelling is in 2016 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 Raad van Commissarissen 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 en de Remuneratiecommissie) goed uit te kunnen oefenen. De reglementen van de RvB zijn in 2014 aangepast en die van de RvC in 2016.
2.1.3	De leden van de Raad van Commissarissen beschikken over gedegen kennis van de maatschappelijke functies van de verzekeraar en van de belangen van alle bij de verzekeraar betrokken partijen. De Raad van Commissarissen 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 Raad van Commissarissen 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 Raad van Commissarissen over specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn rol binnen de Raad van Commissarissen. Daartoe wordt, zodra een vacature in de Raad van Commissarissen ontstaat, een individuele profielschets voor het nieuwe lid van de Raad van Commissarissen 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 een daartoe te formeren 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 Raad van Commissarissen 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 Raad van Commissarissen, de voorzitter in het bijzonder, is voldoende beschikbaar en bereikbaar om zijn taak binnen de Raad van Commissarissen 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

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2016
		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 Raad van Commissarissen 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 Raad van Commissarissen 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 Wet Normering Topinkomens.
2.1.8	De voorzitter van de Raad van Commissarissen ziet toe op de aanwezigheid van een programma van permanente educatie voor de leden van de Raad van Commissarissen, 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 Raad van Commissarissen 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 2016 is deelgenomen aan: Masterclass over de second line 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 Raad van Commissarissen.	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 2016
2.2.1	Bij zijn toezicht besteedt de Raad van Commissarissen 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 Raad van Commissarissen 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 2016 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 2016
3.1.1	De Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De Raad van Bestuur 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 de (neven)functies van de individuele leden van de Raad van Bestuur is beschikbaar op de website .

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2016
3.1.2	Ieder lid van de Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur ziet toe op de aanwezigheid van een programma van permanente educatie voor de leden van de Raad van Bestuur, dat tot doel heeft de deskundigheid van de leden van de Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur 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.
3.1.4	Ieder lid van de Raad van Bestuur 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 Raad van Commissarissen vergewist zich ervan of de leden van de Raad van Bestuur voldoende deskundig zijn.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Ieder lid van de Raad van Bestuur neemt op regelmatige basis deel aan het programma van permanente educatie. De Raad van Commissarissen stelt dit aan de orde tijdens de jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur heeft in 2016 de volgende opleidingen gevolgd: Voorzitter Raad van Bestuur;
3.1.6	De Raad van Bestuur draagt, met inachtneming van de door de Raad van Commissarissen 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 Raad van Bestuur tussen commerciële belangen van de zorgverzekeraar en te nemen risico's op basis van de door de Raad van Commissarissen goedgekeurde risicobeleid en risicobereidheidsverklaring wordt gewaarborgd door uitgebreide discussies in de vergaderingen van de Raad van Bestuur, Managementteam en Stuurgroep risicomanagement over de gewenste risicobereidheid en de impact die dat heeft op de bedrijfsvoering.
3.1.7	Binnen de Raad van Bestuur wordt aan een van de leden van de Raad van Bestuur de taak opgedragen besluitvorming binnen de Raad van Bestuur op het punt van risicobeheer voor te bereiden. Het betrokken lid van de Raad van Bestuur 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 Raad van Commissarissen 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 Raad van Bestuur heeft de voorzitter van de Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur.
3.1.8	Het lid van de Raad van Bestuur bij wie de taak is belegd de besluitvorming binnen de Raad van Bestuur 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.

3.2 Taak en werkwijze

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2016
3.2.1	De Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur er zorg voor dat de verzekeraar zijn klanten te allen tijde zorgvuldig behandelt. De Raad van Bestuur 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. Bijvoorbeeld als centraal thema in het businessplan voor de periode 2017-2019 met als ondertitel: "meer waarde voor onze verzekerden". Hiervoor ontvangt Zorg en Zekerheid voor de uitvoering van haar strategie een acht, ofwel hoge mate van klantwaardering 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 Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur 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. Een overzicht van de (neven)functies van de individuele leden van de Raad van Bestuur is beschikbaar op de website . Aanvullend heeft de Raad van Bestuur van Zorg en Zekerheid de Eed of Belofte afgelegd en getekend.
3.2.4	De Raad van Bestuur 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.

4. Risicomanagement

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2016
4.1	De Raad van Bestuur, en binnen de Raad van Bestuur primair de voorzitter van de Raad van Bestuur, 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 Raad van Bestuur tenminste jaarlijks ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen voorgelegd. Tussentijdse materiële wijzigingen van de risicobereidheid worden eveneens ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen voorgelegd.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Binnen de verdeling van aandachtsgebieden binnen de Raad van Bestuur heeft de voorzitter van de Raad van Bestuur 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 Raad van Commissarissen.
4.2	De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het door de Raad van Bestuur gevoerde risicobeleid. Daartoe bespreekt de Raad van Commissarissen 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 Raad van Commissarissen geadviseerd door de risicocommissie die hiertoe uit de Raad van Commissarissen 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.

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2016
4.3	De Raad van Commissarissen 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 Raad van Bestuur aan de Raad van Commissarissen 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 Raad van Commissarissen. 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 voorgangsrapportage van de afdeling Internal Audit en de rapportages van de Risk en Compliance officer besproken.
4.4	De Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De Raad van Bestuur 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.
4.5	Iedere verzekeraar heeft een Product Goedkeuringsproces. De Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur en de desbetreffende (risico)commissie van de Raad van Commissarissen omtrent de uitkomsten hiervan.	Zorg en Zekerheid past dit principe gedeeltelijk toe. In 2016 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 Raad van Bestuur en de ACRC.

5. Audit

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2016
5.1	De Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur. De afdeling Internal Audit rapporteert over de bevindingen aan de Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur en de ACRC.
5.4	Tussen de interne auditfunctie, de externe accountant en de risico- of auditcommissie van de Raad van Commissarissen 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 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.

6. Beloningsbeleid

6.1 Uitgangspunt

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2016
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 Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur 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 ZenZ, inclusief de door de Raad van Commissarissen goedgekeurde risicobereidheid. Het huidige beloningsbeleid is in overstemming met de norm voor Zorgverzekeraars op basis van de Wet Normering Topinkomens.

6.2 Governance

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2016
6.2.1	De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren en evalueren van het vastgestelde beloningsbeleid ten aanzien van de leden van de Raad van Bestuur. Daarnaast geeft de Raad van Commissarissen goedkeuring aan het beloningsbeleid voor het senior management en ziet hij toe op de uitvoering daarvan door de Raad van Bestuur. Tevens keurt de Raad van Commissarissen 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 Raad van Commissarissen verantwoordelijk voor het uitvoeren en evalueren van het vastgestelde beloningsbeleid ten aanzien van de leden van de Raad van Bestuur. Daarnaast geeft de Raad van Commissarissen 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 Raad van Commissarissen bespreekt jaarlijks de hoogste variabele inkomens. De Raad van Commissarissen ziet erop toe dat de Raad van Bestuur 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 Raad van Commissarissen 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 Raad van Bestuur geen variabele beloningen. De Raad van Commissarissen 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 2016
6.3.1	Het totale inkomen van een lid van de Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur van Zorg en Zekerheid valt binnen de norm voor Zorgverzekeraars op basis van de Wet Normering Topinkomens.
6.3.2	De vergoeding bij ontslag van een lid van de Raad van Bestuur bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het 'vaste' deel van de bezoldiging). Indien het maximum van eenmaal het jaarsalaris voor een lid van de Raad van Bestuur die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt dit lid van de Raad van Bestuur 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 Wet Normering Topinkomens.
6.3.3	Bij de toekenning van de variabele beloning aan een lid van de Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur van Zorg en Zekerheid ontvangt geen variabele beloning en aandelen of opties, derhalve past Zorg en Zekerheid past dit principe niet toe.

6.4 Variabele beloning

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2016
6.4.1	Het toekennen van een variabele beloning is mede gerelateerd aan de lange termijn doelstellingen van de verzekeraar.	De Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur 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 bedrijfsonderdeel 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 Raad van Bestuur zou leiden, heeft de Raad van Commissarissen de discretionaire bevoegdheid de variabele beloning aan te passen wanneer deze naar zijn oordeel leidt tot onbillijke of onbedoelde uitkomsten.	
6.4.6	De Raad van Commissarissen heeft de bevoegdheid de variabele beloning die is toegekend aan het lid van de Raad van Bestuur op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen van het desbetreffende lid van de Raad van Bestuur.	

7 Naleving wet- en regelgeving

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2016
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 toezichthouder, risicomanagement, compliance, internal audit en de actuariële functie.	Zorg en Zekerheid past dit principe nog niet volledig toe. In 2016 is het proces voor het signaleren en implementeren van nieuwe wet- en regelgeving geëvalueerd. Hierbij zijn enkele verbetermogelijkheden onderkend die in 2017 worden geëffectueerd. De toepassing van de Governance Code heeft Zorg en Zekerheid op haar website opgenomen.

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 de verzekeringsverplichtingen niet betaald kunnen worden uit de premie-inkomsten;
- 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 strategie en realiseren van de doelstellingen conform ons businessplan;
- betrouwbare dienstverlening aan onze verzekerden;
- bewaking van solvabiliteitspositie en liquiditeitspositie;
- uitvoering binnen geldende wet- en regelgeving (compliance) en het toezichtkader van de verschillende toezichthouders (DNB, NZa, AFM, ACM, AP, ZiNL).

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

Begrip	Omschrijving
b	
Benchmark	Een beleggingsindex die een vermogensbeheerder gebruikt voor de indeling van de beleggingsportefeuille en die vermogensbeheer wil verslaan qua rendement.
Besluit prudentiële regels	In dit besluit zijn regels opgesteld in het kader van de Wet op het financieel toezicht. Deze regels zijn van toepassing op vergunninghoudende en onder toezicht staande financiële ondernemingen die werkzaam zijn op de financiële markten en gericht zijn op de stabiliteit van de financiële markten.
c	
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.
d	
DOT	Afkorting van DBC's (diagnose behandel combinatie) 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.
e	
ESG	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)
Environmental Social and Governance criteria	
f	
Fiduciair management	Uitbesteding van werkzaamheden op het gebied van vermogensbeheer.
g	
Governance Risk en Compliance	Het staat voor op een effectieve en efficiënte manier doelen bereiken in het licht van risico's en onzekerheden.
Geriatrische Revalidatie Zorg	Thuiswonende oudere cliënten, die na een ziekenhuisopname veelal naar een gespecialiseerd verpleeghuis gaan om daar kortdurend te revalideren.
h	

Begrip	Omschrijving
j	
k	
Kapitaalbeleid	Kapitaalbeleid is bedoeld voor een onderneming die vooraf maatregelen bedenkt die zij neemt op het moment dat een onderneming onder de gewenst/ vereiste solvabiliteit komt.
l	
m	
n	
NPS	Netto Promotor Score
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
o	
p	
Pgb	Persoonsgebonden budget
q	
r	
Remuneratiecommissie	Commissie die is samengesteld uit leden van de RvC die voorstellen doet aan de RvC over beloning en de overige arbeidsvoorwaarden van het bestuur (en soms ook het hogere management) van een onderneming. De commissie kan zich laten adviseren door externe deskundigen.
s	
Solvency II	Europese wetgeving voor verzekeraars die voorschrijft hoeveel eigen vermogen een verzekeraar moet hebben en stelt ook eisen aan de werkwijze hoe verzekeraars de werkprocessen regelen en daarover verantwoording afleggen.
Solvabiliteit	Solvabiliteit zijn de vrij beschikbare middelen voor het kunnen opvangen van tegenvallers of eventuele toekomstige verliezen.
SRI -fondsen	Socially Responsible Investing is een veel gebruikte term voor duurzame (maatschappelijk verantwoorde) beleggingsfondsen.
Self assessments MSZ & GGZ	Zelfonderzoek door medisch specialistische zorg- en GGZ-instellingen om te zien of de gedeclareerde kosten terecht zijn ingediend.

Begrip	Omschrijving
t	
Three lines of defence model	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. 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. 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.
Treasury statuut	Intern beleidsdocument m.b.t. vermogensbeheer. Hierin worden intern de spelregels benoemd hoe wij beleggen.
u	
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.
v	
volatiliteit	Maatstaf die de beweeglijkheid van een belegging weergeeft.
w	
Wlz	Wet langdurige zorg
x	
y	
z	
Zorginflatie	Met Zorginflatie wordt bedoeld de stijging in geld van de vereiste solvabiliteit door de kostenstijging van de zorgkosten.
ZBC	Zelfstandig behandelcentrum



Colofon

Uitgave

Dit jaarbericht is een uitgave van de
Zorg en Zekerheid Groep bestaande uit:
OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a
Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid
Stichting Zorg en Zekerheid

Coördinatie

Control P&C en
afdeling Communicatie

Tekst en redactie

Raad van Bestuur en
afdeling Communicatie

Realisatie jaarverslag

MediaAdvice Corporate Communicatie

Adres Zorg en Zekerheid

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