

Jaarbericht 2018

Zorg en Zekerheid Groep

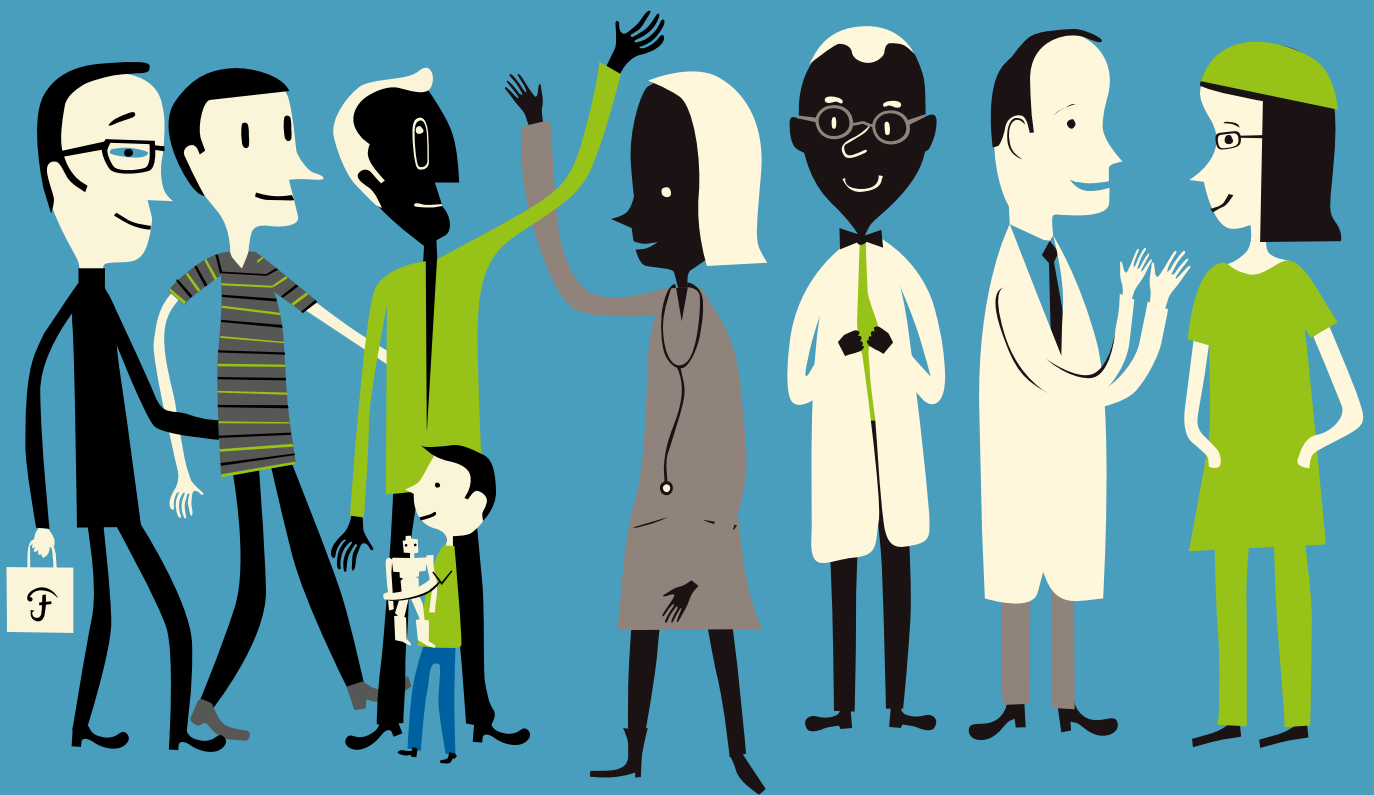


Inhoud



1 Dit is Zorg en Zekerheid	3	Controleverklaring van de	
2 Kerncijfers	9	onafhankelijke accountant	51
3 Verslag Raad van Bestuur	11	Begrippenlijst en afkortingen	71
4 Verslag Raad van Commissarissen	17		
5 Wij en de maatschappij	22	Bijlage 1: Jaarcijfers Basisverzekering 2018 van	
6 Besturing van de organisatie	39	OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.	53
7 Samengevatte financiële resultaten	47	Bijlage 2: Toepassing Code Verzekeraars	
		door Zorg en Zekerheid in 2018	54
		Bijlage 3: Risicomanagement	70

Dit is Zorg en Zekerheid



Zorg en Zekerheid is een middelgrote zorgverzekeraar met als kernwerkgebied de regio binnen de driehoek van de drie grote steden Amsterdam, Den Haag en Utrecht. In dit gebied zijn wij al vanaf 1825 verankerd. Zorg en Zekerheid is puur en alleen een zorgverzekeraar. Wij hebben geen enkel ander belang dan het regelen en verzekeren van de zorg en het bevorderen van de gezondheid voor de inwoners van het gebied waarin wij marktleider zijn.

De Zorg en Zekerheid Groep bestaat uit drie rechtspersonen: de Onderlinge Waarborgmaatschappij Zorgverzekeraar u.a., Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid en de Stichting Zorg en Zekerheid. Als groep staan wij garant voor voldoende en kwalitatieve zorg, die voor al onze verzekerden bereikbaar en betaalbaar is. Daar moet iedereen altijd en overal van op aan kunnen. Wij zijn ervan overtuigd dat wij onze verzekerden met onze regionale aanpak meer

Dit is Zorg en Zekerheid



waarde kunnen bieden. We zoeken daarom altijd de verbinding in de samenleving, op lokaal niveau. Bij deze verbinding zijn veel stakeholders betrokken, zoals de zorgprofessionals, gemeenten, gezondheidsorganisaties en onze verzekerden. Maar ook bedrijven, scholen, sportclubs en wijkteams. Al deze organisaties zijn relevant bij de zorg- en gezondheidsinitiatieven, die wij ondersteunen of gezamenlijk tot stand brengen. Wij voeren actief met elkaar het gesprek om de verwachtingen van onze verzekerden over zorg en gezondheid scherp te hebben. En deze waar mogelijk op een kostenefficiënte en kwalitatieve manier met elkaar in te richten. Binnen de Onderlinge Waarborgmaatschappij zijn onze klanten ook leden en kunnen zij invloed uitoefenen op besluitvorming in de Ledenraad. Als uitvoerder van de Wet langdurige zorg regelen we de zorg voor mensen die daarvoor in aanmerking komen. Als Stichting realiseren we zorgprojecten en – initiatieven waar iedereen aan kan deelnemen. Als Zorg en Zekerheid Groep stellen we zeker dat

de beste zorg en gezondheidsbevordering voor iedereen toegankelijk en betaalbaar is en blijft.

Zorg en Zekerheid heeft de overtuiging dat de gezondste mensen op aarde leven in een samenleving waar samen echt samen is. Daarom werken wij vanuit een duidelijke visie. Dit is waar we voor staan en ons elke dag voor inzetten. Waar we in geloven en wat ons Zorg en Zekerheid maakt! Daarbij hanteren we een aantal duidelijke vertrekpunten:

Iedereen heeft recht op Zorg en Zekerheid

De samenleving verandert voortdurend. Daar spelen wij op in door de zorgverzekeraar te zijn die er voor iedereen is. Want wij geloven dat zorg niet zonder solidariteit kan. Iedereen in Nederland is verplicht een zorgverzekering af te sluiten, maar iedereen heeft ook recht op dezelfde zorg of ondersteuning. Zorgverzekeraars moeten iedereen accepteren voor de zorgverzekering. Dat neemt niet weg dat sommige verzekeraars allerlei beperkende voorwaarden aan hun polissen hangen; je moet bijvoorbeeld hoog opgeleid zijn of er gelden criteria om toegelaten te worden tot de aanvullende verzekering. Bij Zorg en Zekerheid niet: wij geloven in een zorgstelsel waar iedereen recht heeft op zorg. Jong en oud, ziek of gezond, meer of minder draagkrachtig. Iedereen heeft recht op Zorg en Zekerheid. Bij ons is iedereen welkom, jong en oud, particulieren en bedrijven, zieke en gezonde mensen. Wij staan garant voor goede zorg met verzekeringen zonder leeftijdsgebonden premies of wachttijden. Bij Zorg en Zekerheid is de toegang tot zorg voor iedereen



Dit is Zorg en Zekerheid



hetzelfde. Budgetpolissen, waarbij mensen minder premie betalen maar bijvoorbeeld niet terecht kunnen in academische ziekenhuizen, kennen wij niet. Wel kopen we selectief in, contracteren we bepaalde klinieken niet omdat die onvoldoende kwaliteit leveren. We willen de juiste zorg op de juiste plek bieden. Zo streven we ernaar hoog complexe zorg aan te bieden in de academische ziekenhuizen en de meer reguliere zorg een plek te geven in de regionale ziekenhuizen en zorg dichtbij mogelijk te maken tegen beheerste kosten. Of verplaatsen de zorg vaker naar de huisarts dicht bij de patiënt in goed onderling overleg. De samenleving vraagt voortdurend om aanpassing aan steeds nieuwe omstandigheden, waarin we met elkaar de antwoorden formuleren op de veranderende vraag. Wij zoeken naar nieuwe organisatievormen in de zorg. Dat houdt in dat we flexibel zijn en slagkracht tonen in wat we doen en waarom. Voor iedereen.

Gezond leven

Zorg en gezondheid betekenen wat ons betreft: verder kijken dan alleen de zorg. Zorg voor mensen komt niet per definitie alleen voort uit de zorgvraag maar vooral ook vanuit de vraag naar mentaal en fysiek welzijn. Wij stimuleren mensen om gezond te leven. Dat doen we door te investeren in preventie, samen met organisaties binnen én buiten de zorg. Voor veel mensen blijkt het lastig om gezond en gelukkig te leven. Om genoeg te bewegen. Stress te voorkomen. Of niet te vereenzamen. We willen vroegtijdig deze gezondheidsvragen met elkaar in kaart brengen en te lijf gaan. En komen bijvoorbeeld in beweging om jongeren te helpen gewichtsproblemen te lijf te gaan. We proberen mensen warm te maken voor

sport in hun omgeving; maken het hen gemakkelijk om mee te doen aan het sportieve lopen, aan basketbal of aan fietsactiviteiten met maatjes. We signaleren dat mensen ten onder dreigen te gaan aan teveel stress en bieden hen handvatten voor ontspanning. We investeren erin om mensen zelf te leren omgaan met hun gezondheidsvragen. Tijd en aandacht in een wereld waarin alles sneller, drukker en meer wordt, maken een groot verschil. We herkennen behoeften in de samenleving en doen daar ook echt iets mee.

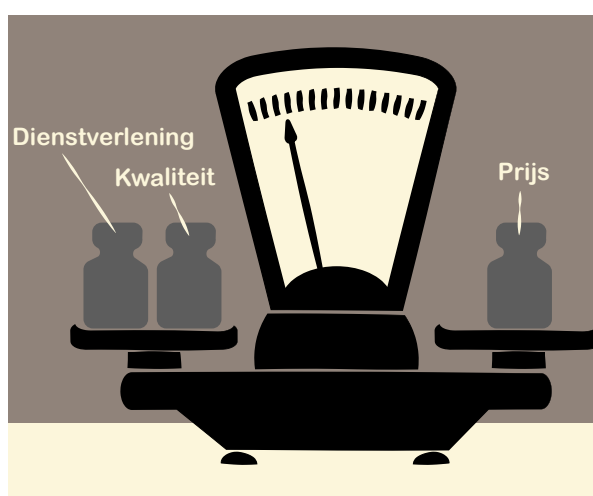
Samen

Zorg en Zekerheid gelooft in de kracht van samen met de zorgprofessionals de gezondheidszorg te organiseren. We gaan niet op de stoel van de zorgprofessionals zitten, maar we gaan wel met hen in gesprek over de kwaliteit en de beheersbaarheid van de kosten van de zorg. En bespreken met elkaar vragen als: bieden we zorg op een zo doelmatig mogelijke manier? Sluit dit aan bij de zorgvraag van onze verzekerden? Is de juiste zorg beschikbaar op de juiste plek? Welke vrijheid hebben verzekerden bij de keuze van een arts? Kunnen zij rekenen op zorg in de buurt met de beste kwaliteit? Want wij vinden dat we onze verzekerden met een goede balans tussen kwaliteit, prijs en dienstverlening het beste antwoord kunnen geven op hun vragen.

Geen winstorgmerk

Zorg en Zekerheid is puur en alleen een zorgverzekeraar. We hebben geen enkel ander belang dan de gezondheidsbevordering en toegankelijkheid van zorg voor onze leden. We kennen geen winstdoelstelling. Wij zijn een Onderlinge Waarborgmaatschappij. Dus winst,

Dit is Zorg en Zekerheid



daar doen we niet aan. En aan aandeelhouders evenmin. Als de kosten voor de zorg lager uitvallen, dan gaat dat geld rechtstreeks terug naar onze verzekerden: via de premie of via nog kwalitatievere zorg. Wij kiezen er daarnaast voor om een deel van de reserves, geld dat niet nodig is om aan de verplichte financiële eisen te voldoen, via de premie terug te geven aan onze verzekerden. We doen dit al jaren, stapsgewijs, om de premie zo stabiel mogelijk te houden. In de premie van 2018 gaf Zorg en Zekerheid € 34 miljoen uit haar reserves terug die niet nodig waren volgens de wet- en regelgeving. Daarmee lag de premie voor 2018 lager dan de werkelijke kostprijs van de zorg. Omgerekend was dit een bedrag van € 87,- per betalende verzekerde per jaar.

We hebben drie kernspeerpunten waarmee we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid invullen:

- Het bieden van kwalitatief goede zorg, dichtbij en bereikbaar voor iedereen;
- Gezondheidsbevordering en kwaliteit van leven voor iedereen toegankelijk maken. Door lokaal samen te werken en alle partijen te verbinden;
- En het betaalbaar houden van de premie, zonder dat hier winsten uit behaald worden.

Voor zorggebruikers en niet-zorggebruikers

Zorg en Zekerheid heeft van oudsher een regionale signatuur. Wij zijn wendbaar en proberen zo goed mogelijk aan de wens van onze verzekerden tegemoet te komen. Ons klanttevredenheidscijfer is met een 7,9 goed. Dat cijfer zegt veel over onze service maar ook dat wij met de juiste dingen bezig zijn voor onze verzekerden: met goede en toegankelijke zorg. Voor mensen die veel zorg nodig hebben of maar een beetje of helemaal niet. We zijn er voor zowel zorggebruikers als niet-zorggebruikers en willen onze verzekerden toegevoegde waarde bieden. Door te laten zien wie we zijn en wat we doen voor hun gezondheid: dichtbij, menselijk en lokaal.

Als het gaat om mensen die zorg nodig hebben, willen we in co-creatie met patiënten en zorgaanbieders de best mogelijke zorg bieden. Door met hen in kaart te brengen welke fricties zij nu ervaren en hoe we dat kunnen verbeteren. Zodat zij meer grip op hun gezondheidssituatie krijgen en eigen regie kunnen voeren op de kwaliteit van hun leven. We laten ons daarbij leiden door de klantvraag; die staat centraal. Zorg en Zekerheid heeft bijvoorbeeld in 2018

Dit is Zorg en Zekerheid



afspraken gemaakt met cardiologen van het Leids Universitair Medisch Centrum, Alrijne Zorggroep en de huisartsen uit Zuid-Holland Noord. Het doel: optimale zorg voor patiënten met hartfalen. Soortgelijke afspraken werden gemaakt voor patiënten met boezemfibrilleren. De strekking van deze afspraken: wanneer het kan, behandelt de huisarts de patiënt zodat de zorg snel en dichtbij wordt geleverd. De huisartsen volgden een specifiek scholingsaanbod, waarna de cardiologen konden beginnen met 'terugverwijzen'. Indien nodig blijft er overleg en contact tussen de huisarts en de cardioloog.

De voordelen van de nieuwe afspraken voor hartpatiënten zijn groot. Zij krijgen begeleiding op maat, die mogelijk dure en stressvolle ziekenhuisopnames kan voorkomen. De huisarts kent het totaalbeeld van de patiënten en kan beter inspelen op de individuele (persoonlijke) behoeften. Ook is de huisarts vaak dichterbij dan het ziekenhuis waardoor patiënten sneller zorg kunnen krijgen.

Naast de afspraken met cardiologen en huisartsen maakte Zorg en Zekerheid ook nieuwe manieren van zorg beschikbaar voor hartpatiënten. Zo krijgen mensen die in het LUMC zijn behandeld de mogelijkheid thuis controles en online metingen uit te voeren. De arts kijkt op afstand mee door de meetgegevens te controleren.

Vorig jaar experimenteerde Zorg en Zekerheid al met het thuis bloeddruk meten. Patiënten die normaliter viermaal per jaar naar de huisarts moeten om hun bloeddruk te controleren, mochten dit thuis doen. De resultaten: patiënten ervaren meer vrijheid, controle over hun ziekte en een

betere gezondheid. De huisarts heeft meer tijd, ziet dat patiënten trouw meten en minder medicijnen nodig hebben.

In 2018 gingen patiënten met stabiel hartfalen aan de slag met thuismeten. De proef vindt plaats in de regio Katwijk. De huisarts kijkt op afstand mee door de meetgegevens te checken. Wijkt de informatie af? Dan neemt de huisarts contact op met de patiënt.

Naast mensen die zorg nodig hebben, is er een grote groep mensen die (nog) geen gebruik van de zorg hoeven te maken. Ook aan deze groep willen we programma's en diensten aanbieden die hen helpen zo lang mogelijk fit en gezond te zijn en te blijven. Door hen de weg te wijzen als het gaat om gezonde voeding, of in te spelen op hun sportieve voorkeuren. Maar ook de tijd te nemen voor ontspanning. Zoals met onze Six Minute Stories waarvan we de tweede serie in 2018 uitbrachten. De boekjes, exclusief uitgegeven door Zorg en Zekerheid zijn een snelle en wetenschappelijk onderbouwde manier om je gezondheid even een boost te geven. We gaven goede redenen mee om ze te lezen. Want slechts zes minuten lezen 'doet' iets met je: het zorgt voor een daling van je stresslevels met 60%, een lagere hartslag, vermindering van spierspanning en een verandering van je humeur. Het is een van de beste manieren om stress te verminderen en even uit de waan van de dag te stappen. Daarnaast lanceerden we online Relax Focus, een contentplatform met webinars om een gezonde leefstijl te bevorderen.

Met Stevenshof Vitaal in Leiden werken we met bewoners, lokale (zorg)organisaties en de

Dit is Zorg en Zekerheid



gemeente drie jaar lang aan een gezonde, vitale en sociale wijk. Daarbij gaat het over gezonde(re) voeding en beweging maar ook over ontspanning, meedoen in de wijk en voor elkaar zorgen. Binnen het programma is veel ruimte voor nieuwe technologieën, zoals e-health en apps.

Aan het programma Lekker in je Lijf werkten meer dan zeshonderd mensen met een laag inkomen en overgewicht aan hun gezondheid. Een gezondheidsprogramma dat is aangeboden in 11 gemeenten door 13 fysiotherapeuten in ons gebied. Gedurende 18 weken kunnen mensen met overgewicht, die verzekerd zijn via een van de Gemeentepolissen van Zorg en Zekerheid, kosteloos in een groep aan de slag met hun

gezondheid. Dit gebeurt onder professionele en persoonlijke begeleiding van een fysiotherapeut en een diëtist die voorlichting geeft over gezonde voeding. Dit gezondheidsprogramma is een initiatief van zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid en de GGD Hollands Midden.

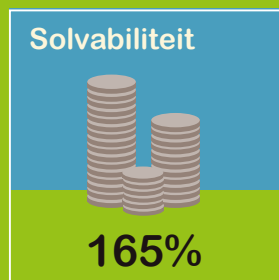
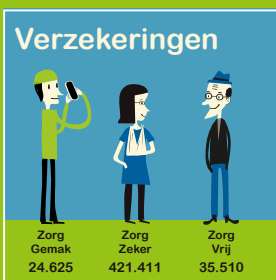
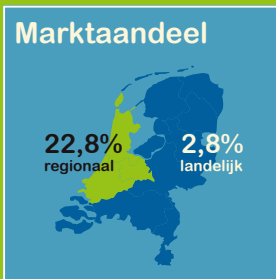
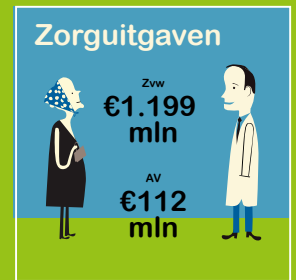
Zorg en gezondheid gaan verder dan alleen de beste behandeling. Daarom ondernemen wij tal van initiatieven met regionale organisaties. Wij zetten ons in voor gezonde voeding, voldoende beweging, ontspanning en zingeving. Voor verbinding binnen een gemeenschap. Ze dragen bij aan de kwaliteit van ons leven. Daar zetten wij ons graag elke dag voor in.



2



Kerncijfers



2

Kerncijfers



Diversen			Zorg		
	2018	2017		2018	2017
Zvw verzekerden	485.000	489.000	Zorgkosten Zvw	1.199 mln	1.050 mln
Marktaandeel	22,8 % regionaal 2,8 % landelijk	22,8 % regionaal 2,8 % landelijk	Zorgkosten AV	112 mln	98 mln
Aantal verzekerden Zorg Zeker Polis	421.411	427.239	Gezondheidsprojecten	POH GGZ Jeugd Meekijkconsulten huisarts-specialist Stevenshof Vitaal Positieve Gezondheid bij de huisarts Depressie de wijk uit	Gezonde zorg, gezonde regio, welzijn op recept, pilot hartpatiënten
Aantal verzekerden Zorg Vrij Polis	35.510	32.910			
Aantal verzekerden Zorg Gemak Polis	24.625	28.851			
Klantenonderzoek	3 onderzoeken 1750 deelnemers	5 onderzoeken 1414 deelnemers			
Klachten doorlooptijd kalenderdagen	17	17			
Dienstverlening tevredenheid klanten	7,9	8,0			
Winkelbezoek	48.624 x bezocht	66.257 x bezocht			
Tevredenheid Zorgaanbieders	Niet gemeten	7,1			
Financieel			Maatschappelijk		
	2018	2017		2018	2017
Resultaat	24,2 mln	-2,9 mln	Financiële ondersteuning van gezondheidsprojecten	43 projecten 886.000	45 projecten 905.000
Solvabiliteit (SII)	165%	151%	Oranjefonds bestedingen	330.000	182.050
Eigen vermogen v/d groep	405 mln	380 mln	Belegd vermogen	317 mln	401 mln
Kernvermogen verzekeraar	381 mln	354 mln	Teruggave premie uit reserves	34 mln	41 mln
Schadeomzet (zonder Wlz)	1,3 miljard	1,1 miljard			
Organisatie			Samenstelling premie Zvw		
	2018	2017		2019	2018
Aantal medewerkers	482	501	Rekenpremie	1.380	1.324
Aantal fte	443	452	Opslag Zorgkosten	-89	-92
Mannen/vrouwen	39%/61%	37%/63%	Kortingen en overige opslagen	153	147
Ziekteverzuim	2,86%	3,12%	Bedrijfskosten	79	87
Bedrijfskosten	69 mln	66 mln	Teruggave uit de reserves	-33	-87
			Beleggingen	-	-
			Winstopslag	-	-
			Jaarpremie	1.490	1.379

3

Verlag Raad van Bestuur



Het jaar 2018 was in de geschiedenis van Zorg en Zekerheid één van de drukste jaren. Dit werd veroorzaakt door een aanzienlijke groei in het aantal verzekerden in combinatie met een Organisatie Ontwikkelingstraject dat mede mogelijk werd gemaakt door verdere digitalisering van onze dienstverlening.

De dienstverlening aan de klanten stond onder druk door de forse groei van het aantal verzekerden

begin 2018. Met name de nieuwe collectiviteit die we afsloten met de gemeente Utrecht gaf meer werk dan voorzien. We zijn er trots op dat we in goede samenwerking deze klanten zorgvuldig hebben kunnen overnemen.

Een belangrijk thema in 2018 was het Organisatie Ontwikkelingstraject dat eind 2017 in gang werd gezet. Dit traject had, naast een reductie van de organisatiekosten, tevens tot doel te komen



tot een optimalisatie van de kwaliteit van de organisatie. Met deze veranderingen in aard en omvang van de organisatie wilden we naar een meer wendbare organisatie. Een organisatie die sneller en beter, slagvaardiger, kan inspringen op de ontwikkelingen in de markt. Eind 2018 werd daartoe de besluitvorming voor het laatste organisatie onderdeel afgerond. Zorg en Zekerheid heeft in dit kader afscheid genomen van een grote groep medewerkers, met over het algemeen langdurige dienstverbanden, die bijgedragen hebben aan de successen van Zorg en Zekerheid. Daarnaast verwelkomden we ook een aantal nieuwe medewerkers. Het Organisatie Ontwikkelingstraject is zorgvuldig, tijdig en volgens planning verlopen.

In het kader van onze digitale veranderkalender werd voor onze klant de mogelijkheid van volledige digitale output gerealiseerd. Daarnaast heeft Zorg en Zekerheid, als eerste zorgverzekeraar, voor een aantal processen robotisering ingevoerd. Hiermee kon een deel van reductie van de organisatiekosten plaatsvinden.

Op het gebied van onze zorginkoop was 2018 een roerig jaar, met landelijk de faillissementen van het MC Slotervaart en de IJsselmeerziekenhuizen. In ons werkgebied maakte Zorg en Zekerheid toekomstbestendige financiële afspraken met het in zwaar weer verkerende ziekenhuis Amstelland. Financieel sloot Zorg en Zekerheid het jaar positief af, met daarin opgenomen een teruggave van reserves aan onze verzekerden.

Zorg op de juiste plek

Als vervolg op de Tussenakkoorden in 2017 werden in 2018 op een vijftal terreinen meerjarige

Hoofdpijnenakkoorden gesloten met VWS en aanbieders, waarmee de stijging van de zorgkosten in de komende jaren met € 1,9 miljard moet worden beperkt. Basis voor deze akkoorden vormde het landelijk door VWS, zorgaanbieders en zorgverzekeraars gedragen rapport van de taskforce “De juiste zorg op de juiste plek”, waarin de regio een belangrijke plek wordt voor de juiste overheveling van zorg naar de eerste en nulde lijn. Dit is voor Zorg en Zekerheid als regionale zorgverzekeraar een bekend terrein en een verdere invulling van de door ons ingezette koers. Eind van de zomer werd Nederland geconfronteerd met het faillissement van tegelijkertijd twee ziekenhuizen: MC Slotervaart en IJsselmeer ziekenhuizen. Dit leidde tot veel emotie en politieke commotie met daarbij veel vragen over de rol van zorgverzekeraars.

Achteraf zal nader onderzoek van het ministerie moeten uitwijzen of deze faillissementen hadden kunnen en moeten worden voorkomen. Zorg en Zekerheid heeft in een vergelijkbare casus samen met het Zilveren Kruis het initiatief genomen om het ziekenhuis Amstelland overeind te houden. Met succes werd een reddingsplan gemaakt dat door alle zorgverzekeraars en banken is getekend en





waarmee de toekomst van Ziekenhuis Amstelland in de regio is gewaarborgd. Zorg en Zekerheid heeft bij haar koepel gepleit voor het invoeren van het initiatief van twee leidende zorgverzekeraars per regio en volgebied voor andere zorgverzekeraars bij vergelijkbare casussen in een regio.

Omdat onze verzekerden erop mogen rekenen dat onze zorgkosten tenminste marktconform zijn, is dit een belangrijk thema in ons businessplan. Om dat kader hebben wij voor een aantal zorgsoorten in 2018 aanvullend beleid gemaakt om tot verlaging van onze zorgkosten te komen. Op het gebied van hulpmiddelen en wijkverpleging is onze inkoop verscherpt, waarbij bij de laatste zorgvorm o.a. een machtiging voor niet gecontracteerde zorg is ingevoerd om tot terugdringing van deze kosten te komen. Op het gebied van de farmacie hebben wij stappen gezet om onze zorgkosten terug te dringen door invoering van preferentiebeleid voor geneesmiddelen. Dit leidde eind van het jaar tot protest en onvrede bij onze apothekers over de impact van dit beleid. Begin 2019 werden de contracten alsnog afgesloten.

Met onze zorginkoop partners binnen de VRZ, ENO en ONVZ, werden eind van de zomer de zorginkoop afspraken geëvalueerd en aangescherpt voor de zorginkoop 2019 en 2020. Belangrijk aandachtspunt bij deze samenwerking is verbetering van de ondersteuning van het Shared Service Center voor het contractbeheer, zorginkoop informatie en de schadelastbepaling. Met diverse gemeenten werden in 2018 verdere samenwerkingsafspraken of convenanten afgesloten op het gebied van de afstemming van de zorginkoop op het gebied van de WMO, Wlz en ZVW. Zo werd met de

gemeente Amstelveen een tweetal projecten afgesproken. Daarmee werd het project valpreventie voor ouderen ingevoerd en het project sociale benadering voor dementie. In weer een ander deel van ons werkgebied, Holland Rijnland, werd met alle betreffende gemeenten en Zorg en Zekerheid een ontwikkel- en samenwerkingsagenda afgesproken op het gebied van de versterking van de GGZ infrastructuur, met daarin o.a. opgenomen een regeling voor mensen met verward gedrag.

Verzekerdenstand en dienstverlening

Zorg en Zekerheid kende door de succesvolle campagne 2018 een forse groei van het verzekerdenaantal tot 489.000 verzekerden aan het begin van het jaar 2018. Door een verdere groei in het lopende jaar en lichte daling van het aantal verzekerden in de campagne 2019, bereikten we een stand van onze portefeuille van circa 485.000 verzekerden begin 2019. De lichte daling in de campagne 2018/2019 werd veroorzaakt door een iets hogere stijging van onze premie ten opzichte van de gemiddelde stijging van de premie in de markt. Een verdere afbouw van het hoge niveau van teruggave van onze reserves lag hieraan ten grondslag. De daling in de tweede helft van het jaar vond voor twee derde buiten de regio plaats. Als gevolg van de premiestijging vond de uitstroom vooral plaats in onze Zorg Gemak Polis voor klanten buiten de regio. Zo'n 30% van de Zorg Gemak-klanten die de afgelopen jaren op een scherpe prijs waren ingestroomd, is dit jaar weer uitgestroomd. Op de collectieve markt vond een lichte daling van verzekerden plaats in de campagne maar vond instroom plaats bij onze gemeentecollectiviteiten en groei bij onze werkgeverscollectiviteiten. De forse groei van onze verzekerden aan het begin



van het jaar en specifiek de invoering en uitvoering van de collectiviteit van de gemeente Utrecht zette onze dienstverlening onder druk. Deze druk hield op onderdelen aan in 2018 door de effecten van de uitvoering van het Organisatie Ontwikkelingstraject dit jaar. Er is hard gewerkt om de service weer op het niveau te krijgen dat verzekerden van ons gewend zijn.

Op het gebied van social media was Zorg en Zekerheid zeer actief in 2018. We voerden ons eigen Instagram kanaal in, met direct een instroom van 738 jonge volgers. We hebben onze initiatieven en de activiteiten rond onze sportsponsoring op de verschillende kanalen geïntensiveerd en een continue zichtbaarheid gerealiseerd. Daarnaast waren we voor het tweede jaar op rij heel succesvol met onze campagne de Six Minutes Stories, waarmee we jongeren bewust proberen te maken van een ludieke en gemakkelijk aanpak om stress te verlagen door zes minuten te lezen. Met deze succesvolle campagne werden nationaal en internationale prijzen gewonnen samen met ons reclamebureau.

Onze aanvullende verzekeringen werden in 2018 licht aangepast. Er was geen wijziging in onze productstructuur of productaanbod. De kleine wijzigingen

vonden plaats op het gebied van de mondzorg en oefentherapie. Zo werd de maximale vergoeding voor orthodontie conform de marktontwikkelingen verlaagd voor nieuwe gebruikers. In 2018 werd de vergoeding voor gesuperviseerde oefentherapie bij artrose aan heup- en kniegewricht vanuit de aanvullende verzekeringen overgeheveld naar de basisverzekering. Het aandeel verzekerden met een aanvullende verzekering is in de afgelopen campagne vrijwel gelijk gebleven met 82,3%. Wel is er nog steeds sprake van een lichte verschuiving naar de beperktere en daarmee goedkopere pakketten.

Financieel

Het jaar 2018 werd afgesloten met een omzet van € 1.390 miljoen (excl. Wlz) en met een financieel resultaat van € 24,2 miljoen. Het technisch resultaat bedroeg € 39,5 miljoen positief, en het niet technisch resultaat € 15,3 miljoen negatief.

Het resultaat op de zorgkosten was in 2018 opnieuw met € 50,- per betalende verzekerde beter dan het marktgemiddelde op basis van de benchmark.

Zorg en Zekerheid heeft als een Onderlinge Waarborgmaatschappij zonder winstoogmerk, de strategie dat positieve resultaten worden teruggegeven in de premie. Gebaseerd op ons lange termijn kapitaalbeleid werd een bedrag van € 11,7 miljoen van de reserves teruggegeven via de premies 2019. Met deze teruggave uit de reserves geven we inhoud aan ons uitgangspunt om grote premieschommelingen te voorkomen. De solvabiliteit was ultimo 2018 165% procent en voldeed daarmee ruimschoots aan de wettelijke vereisten en de interne norm van 130%. De kasstroom bedroeg in 2018 per saldo € 135 miljoen positief. Hierdoor was er een toename aan liquide





middelen van € 198 miljoen naar een eindsaldo van € 333 miljoen.

Interne organisatie

2018 was een intensief jaar voor Zorg en Zekerheid en haar medewerkers. Door het succes van de verzekerdecampagne en hierdoor de forse groei in de portefeuille en door de uitvoering van een aantal thema's uit het businessplan is er veel werk verzet. 2018 was het tweede jaar van onze businessplanperiode met als één van de belangrijkste thema's de terugdringing van onze organisatiekosten. Voor het Organisatie Ontwikkelingstraject was er een doelstelling bepaald om in een tijdsbestek van drie jaar te groeien naar een marktconform niveau van organisatiekosten. In 2018 is daartoe een forse eerste stap gezet waarbij vrijwel alle onderdelen van de organisatie hebben bijgedragen aan de reductie. In 2018 heeft dit tot eenmalig hogere kosten geleid, de besparingen worden vanaf 2019 structureel gerealiseerd.

Dit werd mogelijk door het tweede belangrijke thema in ons businessplan, het verder digitaliseren, standaardiseren en robotiseren van onze processen. Standaardiseren van onze hoofdapplicatie en het hierdoor uitfasen van maatwerk was een belangrijk onderdeel van onze digitale veranderkalender. Een tweede belangrijke pijler betrof het volledig digitaliseren van de output naar de klant en het uitbreiden van functionaliteiten op het gebied van de selfservice in de Mijn omgeving van Zorg en Zekerheid. De derde pijler betrof de robotisering van een aantal veelvuldig voorkomende enkelvoudige handmatige processen. Door het succesvol toepassen van deze stappen, werd de reductie mogelijk gemaakt.

Een ander belangrijk doel van het Organisatie Ontwikkelingstraject is het verder versterken van de kwaliteit in de organisatie. Het principe van zelforganiserende teams werd ingevoerd binnen de divisies. In 2019 zal in het kader van dit onderdeel een leiderschapsprogramma worden gevolgd en zal de werkomgeving worden ingericht op deze andere manier van werken. Bij dit Organisatie Ontwikkelingstraject hebben een groot aantal collega's de organisatie verlaten onder de voorwaarden van een goed Sociaal Plan. Het traject is tijdig en zorgvuldig verlopen mede dankzij de deskundige en constructieve inzet van de Ondernemingsraad van Zorg en Zekerheid. We hebben een onderzoek uitgevoerd naar de aanvullende verzekeringen. Uit het onderzoek is gebleken dat we voor de korte termijn geen wezenlijke aanpassingen hoefden door te voeren. In 2019 zullen we een nader onderzoek doen naar de houdbaarheid voor de lange termijn.

In 2018 is de samenstelling van de Raad van Bestuur gewijzigd. Lid van de Raad van Bestuur, Hennie Limberger, ging met pensioen en werd opgevolgd door Henk Gerla.

Op het gebied van de informatiebeveiliging is in 2018 met succes veel energie gestoken in het verder borgen van de integrale informatiebeveiliging binnen zorg en Zekerheid. Zorg en Zekerheid als uitvoerder van de Wet langdurige zorg, Wlz, kende in 2018 een omvangrijke agenda. De kwaliteitsplannen voor de verpleeghuizen en de extra eisen vanuit de toezichthouder op het gebied van de klantbenadering betekenden een forse inspanning voor de organisatie.

Verslag Raad van Bestuur



Vooruitblik

Voor 2019 heeft het kabinet ervoor gekozen om geen grote pakketwijzigingen door te voeren. De belangrijkste wijziging die in 2019 wordt doorgevoerd met als invoerdatum 2020 vindt plaats aan de polis kant: de verlaging van de collectiviteitskorting van 10 naar 5%. De verandering van de korting leidt naar verwachting tot meer veranderingsgeneigdheid van de verzekerde.

De zorginkoop 2019 en 2020 staat in het teken van de uitvoering van de Hoofdlijnenakkoorden op basis van het rapport “De juiste zorg op de juiste plek”. In onze zorginkoop is een belangrijk thema om derdelijnszorg te verplaatsen naar de tweede lijn en zorgactiviteiten te verplaatsen naar de eerste lijn. Dit draagt bij aan de marktconformiteit van de zorgkosten wat een belangrijke pijler is van onze premie. In lijn met Zorg op de juiste Plek en versterkt door de recente gebeurtenissen in de ziekenhuissector zullen zorgverzekeraars regiobeelden per regio moeten ontwikkelen en hun zorgplicht invullen en pro-actief met het veld delen en implementeren. Zorg en Zekerheid heeft bij het Ziekenhuis Amstelland hier een eerste invulling aan gegeven.

Voor 2019 hebben wij op basis van een uniforme methodiek, nl. de OGSM-methode (Objectives, Goals, Strategies and Measures) onze thema’s voor 2019 bepaald. Aandacht voor goede dienstverlening, integrale benadering van Wlz activiteiten met Zvw-activiteiten en optimalisering van de digitale output door de klant en marktconforme zorgkosten zijn belangrijke thema’s voor dit jaar.

In 2019 zullen we een nieuw businessplan voor de periode 2020-2022 ontwikkelen met daarin o.a. belangrijke thema’s als de gezonde regio, de digitale klant

2025, de marktconformiteit van onze zorgkosten en de ontwikkeling van de collectiviteitenmarkt. 2019 zal in het kader van het Organisatie Ontwikkelingstraject verder in het teken staan van de kwalitatieve verandering van de organisatie met aandacht voor het leiderschapsprogramma, invullen van de vacatures, de verdere implementatie en begeleiding van de zelforganiserende teams en het fysiek anders werken door aanpassing van werkruimten en digitale ondersteuning.

In Europees verband vindt er een herijking van de parameters van Solvency II plaats. In Nederland wordt het onderzoek naar de herijking van de HRES uitgevoerd door DNB. Uit de herijking kan mogelijk naar voren komen dat zorgverzekeraars te maken krijgen met een hogere solvabiliteitseis. Naar verwachting zal de herijking van de HRES-parameters met een jaar worden uitgesteld en ingaan vanaf 2021.

Onze doelstelling op het gebied van de verzekerdenaantallen voor de campagne 2020 is gericht op een gestage groei van de portefeuille. Op financieel gebied voorzien we een jaar met een beperkt positief rendement en een stabiele solvabiliteit. De ontwikkeling van de omzet en het verzekeringstechnisch resultaat is mede afhankelijk van de te ontvangen vereveningsbijdrage van de instroom van de verzekerden per 1 januari 2019, in combinatie met de realisatie van de verwachte zorgkosten in 2019. Verder is het resultaat afhankelijk van de volatiliteit van de beleggingen. De premie in 2020 zal naar verwachting stijgen, gelet op de ontwikkeling van de zorgkosten. Zorg en Zekerheid wil, passend binnen het kapitaalbeleid, haar premiepositie concurrerend houden.

4

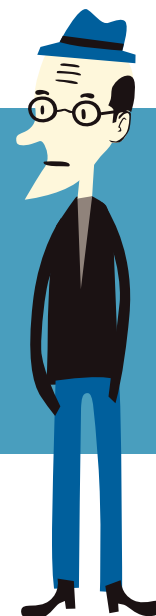
Verlag Raad van Commissarissen



Rol en samenstelling

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 de Remuneratiecommissie. In 2018 is de

Raad zes keer bijeengekomen in een reguliere vergadering en één keer gedurende een heidag waarin uitgebreid is stilgestaan bij strategische thema's. Daarnaast was de Raad nauw betrokken bij vier vergaderingen met de Ledenraad en twee afstemmingsmomenten met de Ondernemingsraad.



Integere bedrijfsvoering

In zijn reguliere 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. Het risicobeleid van de organisatie wordt jaarlijks in de Risicobereidheidsverklaring ter goedkeuring aan de Raad voorgelegd. De organisatie legt in de kwartaalrapportages op een heldere en toegankelijke wijze daarover verantwoording af. Naast de beheersing van de risico's geven de rapportages ook een goed beeld van de voortgang van het gevoerde organisatiebeleid en de financiële uitkomsten ervan.

Onze accountant Deloitte heeft in het kader van de jaarrekeningcontrole de reguliere managementletter uitgebracht. De meeste van de aangedragen verbeterpunten zijn opgepakt waardoor de AO/IC verder is gegroeid qua opzet en de werking ervan is verbeterd. De Raad heeft de jaarstukken over 2017 - voorzien van de

goedkeurende controleverklaringen van de accountant - goedgekeurd.

Daarnaast heeft de Raad het jaarlijkse gesprek met DNB gevoerd.

Onderwerpen 2018

Premie en product

Elk jaar bespreekt de Raad de voorstellen voor de producten en bijhorende premies voor het volgende verzekeringsjaar. Transparantie, voorspelbaarheid en uitlegbaarheid zijn belangrijke waarden die de Raad hanteert 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 2019 stond evenals in vorige jaren de teruggave van de oversolvabiliteit centraal. In het Kapitaal- en Premiebeleid dat elk jaar door de Raad vastgesteld wordt, is het uitgangspunt dat de aanwezige reserves boven het gewenste niveau terugggegeven worden aan de verzekerden. Bij de teruggave in de premie over 2019 is een afweging gemaakt op basis van het belang van een concurrerende premie, een stabiele premie in structurele zin en een verantwoorde solvabiliteitspositie.

Zorg

Gezamenlijke zorginkoop

De gezamenlijke inkoop van zorg binnen het samenwerkingsverband van de VRZ is in 2018 geëvalueerd. Op basis daarvan zijn verbeterdoelen geformuleerd waaraan gericht gewerkt gaat worden.





Kwetsbare ziekenhuizen

In de loop van 2018 is enkele malen stil gestaan bij de ontwikkelingen rondom kwetsbare ziekenhuizen en de wijze waarop Zorg en Zekerheid een rol kan spelen bij de continuïteit van de ziekenhuiszorg ten behoeve van de cliënten.

Langdurige zorg

Sinds de overgang van de AWBZ naar de Wlz in 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. Deze langdurige zorg wordt geboden aan kwetsbare groepen ouderen en mensen met een lichamelijke en/of geestelijke beperking. Dit is een groot maatschappelijk vraagstuk waar de Raad zich terdege bewust van is en dat de komende jaren een belangrijk gespreksonderwerp zal blijven. Over de Wlz wordt separaat verantwoording afgelegd door de Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid. In dat jaarverslag gaat de Raad van Commissarissen gericht in op de specifieke werkzaamheden in dat kader.

Organisatie Ontwikkelingstraject

Voor de continuïteit van de onderneming is een concurrerende premie een belangrijke en noodzakelijke randvoorwaarde. Marktconformiteit in de zorgkosten en de beheerkosten van de organisatie is daartoe vereist. De Raad heeft kennisgenomen van het Organisatie Ontwikkelingstraject dat is gestart om de marktconformiteit naar de toekomst toe zeker

te stellen. We hebben geconstateerd dat Zorg en Zekerheid zorgvuldig is omgegaan met de ingrijpende verandering die is doorgevoerd.

Informatiebeveiliging

Zorgverzekeraars worden steeds afhankelijker van de continuïteit van de ICT. Om die reden houdt de Raad nadrukkelijk de vinger aan de pols ten aanzien van de informatiebeveiliging. De Raad maakte complimenten inzake het niveau van de informatiebeveiliging bij Zorg en Zekerheid. Tegelijkertijd zal de implementatie van de verbeterpunten nadrukkelijk gevolgd worden.

Ontwikkeling RvC

Evaluatie

Om de kwaliteit van het toezicht te borgen is de jaarlijkse evaluatie een belangrijk instrument. Eind 2018 heeft de Raad een zelfevaluatie gehouden. De beoordeling van de Raad van Bestuur is eveneens besproken en vastgelegd.

De benoemingstermijnen en het rooster van aftreden worden jaarlijks besproken.

De heer Bordewijk heeft te kennen gegeven voor een volgende termijn beschikbaar te zijn. Na een zorgvuldig proces en met instemming van de Ledenraad en DNB is de heer Bordewijk herbenoemd als voorzitter van de Raad van Commissarissen.

De heer Joustra heeft laten weten dat hij niet opteert voor herbenoeming. Vervolgens is de Selectiecommissie in opdracht van de Raad na een zorgvuldig traject gekomen met een voorstel tot voordracht van zijn opvolger. Na voordracht van de Raad en met instemming van



de Ondernemingsraad en goedkeuring van de Ledenraad en accordering door de Nederlandsche Bank is mevrouw Jeurissen-Kohn per 1 januari 2019 toegetreden als lid tot de Raad van Commissarissen.

Permanente educatie

In 2018 is er een thematische bijeenkomst specifiek voor de Raad van Commissarissen gehouden in het kader van de permanente educatie. Deze bijeenkomst werd verzorgd door de sleutelfunctionarissen op het gebied van GRC en IA.

Audit Compliance en Risk Commissie (ACRC)

De 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 (Internal Audit) en GRC wordt in de commissie uitgebreid ingegaan op het controleprogramma en de voortgang ervan. Andere terugkerende besprekingsonderwerpen zijn de kwartaalrapportages, de risicobereidheidsverklaring, de ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) en het kapitaal- en premiebeleid. Vervolgens bespreekt de Raad de resultaten van GRC en IA. Jaarlijks vindt een bijeenkomst plaats van de Raad met GRC en IA om hun bevindingen te bespreken.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie heeft onder meer

gesproken over het beloningsbeleid van de organisatie, de vlootinspectie van de aanwezige capaciteiten en competenties binnen de organisatie en de beloning van de Raad van Bestuur. Daarnaast is de ontwikkeling in de wettelijke regulering van de topinkomens (WNT) en de audit op de WNT besproken.

Op 1 maart 2018 is Henk Gerla ingestroomd als nieuw lid van de Raad van Bestuur. Aansluitend is afscheid genomen van zijn voorganger Hennie Limberger. We zijn Hennie Limberger zeer erkentelijk voor zijn jarenlange inzet voor Zorg en Zekerheid.

Tot slot

De dynamiek in wet- en regelgeving, toezicht, zorgveld en de publieke waardering vragen een constante alertheid van de leiding en medewerkers van Zorg en Zekerheid. Van allen vereist dit veel inzet, flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Wij spreken onze grote waardering uit voor de wijze waarop de organisatie de belangen van haar leden-verzekerden heeft behartigd.

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 uit tenminste 20 vertegenwoordigers van de verzekerde

Verlag Raad van Commissarissen



leden en vormt de algemene vergadering van de zorgverzekeraar. De Ledenraad benoemt de leden van de Raad van 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 presenteert in de algemene vergadering de begroting van de organisatiekosten, het kapitaalbeleid, de premiestelling en het productplan voor het volgend jaar.

In 2018 is de Ledenraad vier maal bijeengewest. Buiten de jaarlijks terugkerende onderwerpen kwamen onder meer de volgende thema's aan de orde: Organisatie Ontwikkelingstraject, Risicoverevening en ontwikkelingen in de Wlz. De behandeling van de jaarstukken is voorbereid door de daartoe ingestelde financiële commissie.

De Ledenraad heeft daarnaast in 2018 een groot aantal onderwerpen behandeld. Hij heeft ingestemd met de voorgedragen herbenoeming van de voorzitter van de RvC en de benoeming van een nieuw lid in de RvC per 1 januari 2019. Volgens het rooster van aftreden moesten we in 2018 afscheid nemen van twaalf leden uit onze Ledenraad. Tijdens een mooi afscheid hebben we onze dank aan het adres van de vertrekkende leden uitgesproken voor hun jarenlange betrokkenheid bij Zorg en Zekerheid.

We zijn bijzonder gelukkig met het feit dat we na een zorgvuldig selectieproces weer voldoende

goede kandidaten hebben gevonden voor de ontstane vacatures. Daarbij is voldaan aan de gestelde criteria van diversiteit. De Raad is verheugd over de getoonde belangstelling en daarmee betrokkenheid met het werk van onze Onderlinge Waarborgmaatschappij.

Op 14 november heeft de Ledenraad van Zorg en Zekerheid een gezamenlijke bijeenkomst georganiseerd voor alle Ledenraden van Zorgverzekeraars met als doel om van elkaar te leren en te inspireren. Het was een succesvolle bijeenkomst.

Naast de 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 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 2018 is hiervan door zo'n 94.000 verzekerden gebruik gemaakt.

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 cliëntenvertegenwoordigers van de grotere zorginstellingen.

5

Wij en de maatschappij



5.1 Commercie

Onze verzekerden staan centraal

Zorg en Zekerheid is een zorgverzekeraar bij wie de verzekerden de spil vormen waar het om draait. Wij zien hen als belangrijke klanten naar wie wij luisteren en zo klantgericht mogelijk benaderen. Met één herkenbaar label verzekeren wij voor hen de zorg tegen een prijs die niet hoger is dan nodig. Met drie duidelijke producten die bij een

ieders zorgsituatie passen. En bieden we de (online) service die het hen gemakkelijk maakt een antwoord te vinden op hun vragen. Onze klanten voorzien ons in de persoonlijke contacten van de vragen die hen bezig houden. Aan de telefoon, in onze verzekeringswinkels, maar ook online via de sociale media. Die vragen pakken we op: we gebruiken de informatie om hen nog beter van dienst te kunnen zijn en ons aanbod aan te scherpen. En helpen hen met een advies op maat

Wij en de maatschappij



bij het kiezen van de beste zorgverzekering, zoveel mogelijk rekening houdend met de persoonlijke omstandigheden.

Binnen Commercie ligt de focus op het werven en binden van verzekerden aan Zorg en Zekerheid. Op grond van ontwikkelingen in de samenleving formuleren we klantinzichten en volgen nauwlettend het keuzegedrag van onze verzekerden. Daar richten we onze commerciële inspanningen op drie pijlers:

- Omvang en samenstelling van onze verzekerdenportefeuille
- Veranderend klantgedrag
- Onze profilering als zorgverzekeraar

Omvang en samenstelling van onze verzekerdenportefeuille

Per 1 februari 2019 bevat de portefeuille van Zorg en Zekerheid 485.000 verzekerden. Dit is inclusief de buitenlandse uitzendkrachten die tijdelijk uitstromen naar hun thuisland en in januari weer zijn teruggekeerd. Betreffende de samenstelling van onze portefeuille willen we niet alleen groeien in aantal, maar ook naar een portefeuille die een evenwichtige afspiegeling is van de diversiteit aan (leeftijd) groepen in de samenleving. Dat betekent dat we nauwgezet de bewegingen volgen binnen onze verzekerdenportefeuille. Welke verzekerden maken daar al deel van uit en welke verzekerden zouden we hier graag aan willen toevoegen? Maar ook: hoe weten we bestaande verzekerden aan ons te binden?

We hebben in 2018 ingezet op het aantrekken van meer jongeren en verzekerden met een hogere sociaal-economische status. Na een sterke stijging

van het aantal verzekerden in de overstapperperiode 2017-2018 van ruim 40.000, heeft de afgelopen overstapperperiode geleid tot een netto uitstroom van 10.000 verzekerden. De netto uitstroom toont het verschil tussen de instroom van nieuwe verzekerden en de uitstroom van vertrekkende verzekerden. De instroom van 21.500 verzekerden is een redelijke normale instroom, die ligt op een vergelijkbaar niveau met eerdere jaren. In het eindresultaat hebben we een substantieel deel van de grote instroom in 2017-2018 weten vast te houden.

De reden van de daling ligt vooral in de hoogte van de premiestijging ten opzichte van het voorgaande jaar. In steeds sterkere mate zien we grotere premieverschillen tussen zorgverzekeraars en een toenemende concurrentie. De premie blijft het belangrijkste motief voor klanten om voor een zorgverzekeraar te kiezen. In 2018 stegen bij Zorg en Zekerheid de premies met 8%.

Als gevolg hiervan zien we een relatief grote netto uitstroom bij segmenten die gevoelig zijn voor een scherpe premie, zoals studenten en singles. Daarnaast zien we een relatief grote uitstroom van Zorg Gemak-klanten, met name buiten de regio, de zogenaamde prijsswitchers naar concurrenten met een scherpere premie.

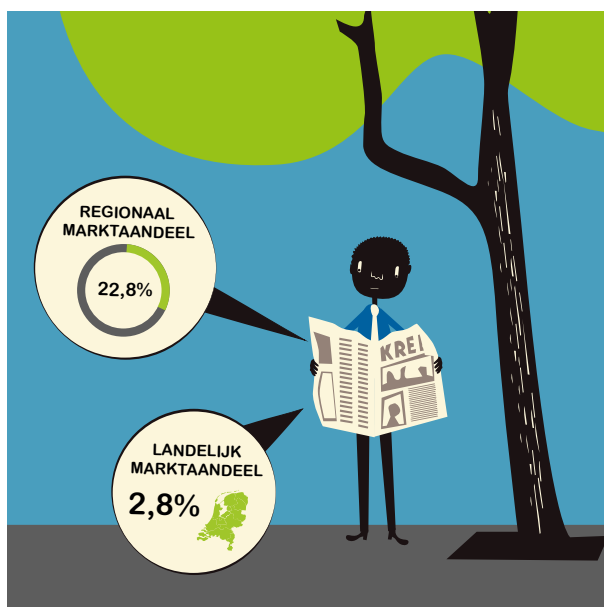
Het overstapppercentage in de totale markt was dit jaar 7,0% ten opzichte van 6,2% vorig jaar (bron: Vektis Intelligence). Het marktaandeel van Zorg en Zekerheid is in 2019 landelijk 2,8% en regionaal 22,8% vergelijkbaar met 2018.

Het aandeel verzekerden met een aanvullende

Wij en de maatschappij



verzekering is heel licht gedaald van 82,6% naar 82,3%. De marktmobiliteit bedroeg dit jaar 7,0% en is hiermee hoger dan het voorgaande jaar. Onze uitstroom ligt hier met een percentage van 6,4% onder.



Veranderend klantgedrag

Online oriëntatie

We zien dat klanten in toenemende mate gebruik willen maken van online (communicatie) kanalen en deze 24/7 tot hun beschikking willen hebben. Steeds meer verzekerden kiezen ervoor hun verzekeringszaken online te regelen. Binnen de divisie Commercie is daarom fors gestuurd op het gebruik van de digitale kanalen. In 2018 sloten we drie van onze zes verzekeringswinkels en de negen servicepunten. Dat betekende dat meer klanten hun vragen telefonisch of per e-mail stelden. Maar ook steeds vaker hun zorgverzekering via hun

mobiele telefoon afsloten. We hebben fors ingezet om het aantal verzekeringsnemers dat digitaal zaken met ons doet te doen toenemen. Een belangrijke ontwikkeling is dat potentiële klanten steeds meer calculerend gedrag tonen bij de keuze voor en het gebruik van een zorgverzekering waardoor de concurrentie op prijs groot is. Dat vraagt om innovatie waarmee we toegevoegde waarde kunnen bieden naast de prijs. ‘Waar voor je geld’ wordt in toenemende mate belangrijker om het verschil te kunnen maken.

Optimale service

De NZa constateerde in augustus 2018 dat ‘zorgverzekeraars hun wettelijke taken en maatschappelijke rol goed uitvoeren. De informatieverstrekking aan de telefoon en de website is juist en volledig.’ In het drukke laatste kwartaal van het jaar is in het Contact Center gestuurd op de bereikbaarheid. We vinden het vooral belangrijk dat Zorg en Zekerheid bereikbaar blijft met acceptabele wachttijden zodat verzekerden niet afhaken. De tevredenheid met het telefonisch klantcontact lag met een 7,9 net onder de doelstelling van een 8,0.

Vertrouwen en promotie

In de Klantenmonitor van april 2018 heeft Zorg en Zekerheid een Netpromoter Score van 16 (het aantal promotors dat Zorg en Zekerheid een 9 of een 10 geeft). Deze NPS is in lijn met het gemiddelde van de totale markt. Het vertrouwen in Zorg en Zekerheid ligt met een totale score van 24 eveneens in lijn met het marktgemiddelde. Drijvers voor loyaliteit zijn het grote belang dat verzekerden hechten aan positieve algemene ervaringen met de dienstverlening, zoals het contact met



de medewerkers (kennis en vaardigheden), de bereikbaarheid en de verschillende contactmogelijkheden. Uit het onderzoek blijkt dat declaraties en het contact met Zorg en Zekerheid belangrijke drijvers zijn voor loyaliteit en promotie. Als verbeterpunten gelden de dekkingen, eigen risico en eigen bijdragen.

Vraag en aanbod

Welke producten kiezen onze klanten en vanuit welke overwegingen? Vanuit onze overtuiging dat iedereen recht heeft op Zorg en Zekerheid, bieden we onze verzekerden een gevarieerd aanbod zorgverzekeringen aan. Iedereen in Nederland heeft recht op de zelfde basiszorg die wettelijk is geregeld in de verplichte basisverzekering. De grootste verschillen tussen zorgverzekeraars zitten in de keuze voor gecontracteerde en niet-gecontracteerde zorgaanbieders, de hoogte van de vergoedingen en de uiteindelijke premie. We stemmen ons aanbod af op een marktconform prijs- en kortingenbeleid. Met een breed palet aansprekende producten en diensten die voor elk 'wat wils' biedt. Ook in 2018 boden wij klanten drie basisverzekeringen aan:

- **Zorg Gemak Polis:** de online natura polis voor iedereen die kiest voor digitaal gemak en eenvoud, zonder de mogelijkheid van een collectiviteitskorting. Deze verzekering is per 2019 alleen af te sluiten met instemming voor het ontvangen van een digitaal polisblad en digitale correspondentie. Met de polis hebben verzekerden ruime keuze uit gecontracteerde zorgverleners. Kiezen zij voor een niet-gecontracteerde zorgverlener, dan hebben zij recht op een vergoeding van 75%. In 2018 kozen 24.625 verzekerden voor deze verzekering.

- **Zorg Zeker Polis:** de naturapolis die verzekerden de zorg in de buurt biedt met een ruime keuze uit gecontracteerde zorgverleners en waarbij recht is op een vergoeding van 80% bij niet-gecontracteerde zorgverleners. Het overgrote deel van onze verzekerden koos voor deze polis met een totaal van 421.411.
- **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. Voor deze keuzevrijheid kozen 35.510 verzekerden.

Naast de basisverzekeringen konden verzekerden in 2018 kiezen uit zeven aanvullende verzekeringen. Iedereen, van jong tot oud, betaalt dezelfde premie voor dezelfde aanvullende verzekering. Ook heeft iedereen, ongeacht leeftijd en gezondheidssituatie, direct toegang tot de verzekering, zonder wachttijden. Een aanvullende verzekering is niet wettelijk verplicht, maar wel aan te raden als de verzekerde denkt specifieke zorg nodig te hebben of meer zekerheid wil. In het aanvullende aanbod is voor nagenoeg iedere zorgvraag een vergoeding opgenomen.

Niet langer boden we de AV-Totaal en de AV-Cum Laude aan vanwege de geringe vraag naar deze dure producten vanuit een specifieke groep met aanzienlijk zorggebruik. De AV-Top biedt daarvoor een uitstekend alternatief. Deze aanpassing is in lijn met de ontwikkelingen die we bij concurrenten zien. Een belangrijke wijziging in de polisvoorwaarden is de keuze voor het voorkeursbeleid farmacie.



Een concurrerende premie

Bovenstaande ontwikkelingen onderstrepen het belang van een scherpe, concurrerende premie. Veel verzekerden letten vooral op de premie van de basisverzekering die zij vergelijken tussen zorgverzekeraars onderling. De hoogte van de premie, gecombineerd met online gemak, speelt met name onder de groep jongeren (van 18-34) een grote rol. Elk jaar maakt Zorg en Zekerheid een berekening van de premie door uit te gaan van de rekenpremie van de overheid. Voor 2019 bleek opnieuw dat de overheid de premie op grond van de te verwachten zorgkosten hoger stelde dan de cijfers bij ons lieten zien. De premies bij Zorg en Zekerheid stegen weliswaar, maar minder dan de € 120,- per jaar die het ministerie van VWS in de Miljoenennota voorspelde. De vastgestelde premies lagen opnieuw onder de werkelijke kostprijs van de zorg. Dat tekort werd evenals in voorgaande jaren bijgelegd uit de reserves. Voor 2019 haalden we 12 miljoen euro uit de reserves,



omgerekend een bedrag van € 33,- per betalende verzekerde per jaar. Maar met de premiestijging voor onze basisverzekeringen daalde de krachtige concurrentiële positie ten opzichte van de concurrenten in 2018.

Voor iedereen van 18 jaar en ouder geldt naast de premie een wettelijk verplicht eigen risico voor de zorgverzekering. Verzekerden jonger dan 18 jaar betalen geen premie voor de zorgverzekering en hebben ook geen eigen risico. De overheid bepaalt elk jaar de hoogte van het verplicht eigen risico. Voor 2019 is dit vastgehouden op het bedrag van € 385,00. Dit betekent dat verzekerden de eerste € 385,00 van de zorgkosten uit het basispakket zelf moeten bekostigen. Zorg en Zekerheid vindt dat het eigen risico een verplichte last geworden is die veel mensen niet meer kunnen dragen. Zij pleit daarom, samen met de andere kleinere kwaliteitszorgverzekeraars (VRZ), voor een verlaging van het verplichte eigen risico en vaste prijsafspraken met ziekenhuizen. Om die tarieforiëntatie zo gemakkelijk mogelijk te maken, is onze website nog gebruiksvriendelijker ingericht.

Zorg en Zekerheid besteedt de premie als volgt: Van elke euro premie die de verzekerden van Zorg en Zekerheid maandelijks betalen, wordt 90 eurocent besteed aan zorg, 5 eurocent gaat naar de kosten voor bedrijfsvoering, 7 eurocent is een buffer voor de overige kosten. We geven 2 eurocent terug uit de reserves die niet nodig zijn voor de vereiste solvabiliteit, om de premie zo laag mogelijk te houden.

De te verwachten zorgkosten in 2019 zijn als volgt te verdelen: 50% gaat naar ziekenhuiszorg.

Wij en de maatschappij



Daarnaast gaan respectievelijk 7% naar huisartsenzorg en 11% naar farmacie. 9% is geraamd voor de GGZ zorg. Gevolgd door de ingeschatte kosten voor hulpmiddelen, tandarts, revalidatie, kraamzorg, paramedische zorg en vervoer.

Gemeenten en collectiviteiten

Een belangrijke bron van instroom van nieuwe verzekerden komt voort uit collectiviteiten met bedrijven en gemeenten. Met name een relatief sterke instroom vanuit de gemeentelijke contracten voor de minima droeg bij aan de groei.

In november en december is er voor de gemeentelijke collectiviteiten veel persoonlijke aandacht geweest en waren wij dichtbij met spreekuren voor gemeenten met potentieel. Voor de overige collectiviteiten zijn maatwerkafspraken zoveel mogelijk beperkt en hebben we ons gericht op volloop bij kansrijke bestaande collectiviteiten. Het betreft hier voornamelijk de contracten die zijn afgesloten in 2017 en de nieuwe collectiviteit bij Luchtverkeersleiding. De meest aansprekende resultaten zijn geboekt bij bijvoorbeeld de Luchtverkeersleiding en MBO Rijnland, Universiteit en Hogeschool van Amsterdam, Dura Vermeer met de start van de vitaliteitskalender en AZVZ.

Naast deze bedrijven zijn ook de groep Buitenlandse Uitzendkrachten een gestage bron van instroom in onze portefeuille. Ieder kalenderjaar ontwikkelt de BUZK-populatie zich conform soortgelijk patroon. Dit betekent dat de BUZK-populatie aan het einde van ieder kalenderjaar krimpt. Deze krimp is te verklaren doordat een deel van de buitenlandse uitzendkrachten rondom de kerst/nieuwjaar naar

het thuisland terugkeren. De acquisitie en het verloop van deelnemende uitzendbureaus was in 2018 grillig. De autonome groei is relevant voor de omvang van de totale populatie.

Onze profilering als zorgverzekeraar

Zorg en Zekerheid staat voor haar maatschappelijke verantwoordelijkheid als zorgverzekeraar. Dat betekent dat we de ontwikkelingen binnen de zorg en gezondheid op de voet volgen. Om nieuwe klanten aan te trekken werkt Zorg en Zekerheid voortdurend aan het vergroten van haar onderscheidend vermogen. Door een breed publiek te bereiken, een positief sentiment te bewerkstelligen en te bouwen aan een positieve reputatie en publieke opinie.

Dat willen we tot stand brengen door meer mensen te bereiken met al onze initiatieven voor zorg- en niet zorggebruikers en daarmee het engagement, de mate waarin doelgroepen en publiek onze initiatieven waarderen en onderschrijven, te vergroten. Door veelvuldig in de (sociale) media aanwezig te zijn met onze standpunten, de acties die we initiëren en het intensiveren van het contact met de pers en het publiek. Dat doen we langs verschillende lijnen:

Uitdragen van relevante content met heldere standpunten

We zetten betaalde en niet betaalde content in, langs de contentlijnen: positieve gezondheid, solidariteit en betaalbaarheid. In 2018 zijn er in totaal acht verhalen geplaatst op Nu.nl en drie op Ad.nl. Daarin lichten we onze standpunten toe, bijvoorbeeld over waarom wij de gemeentepolis voeren, terwijl we zien dat andere

Wij en de maatschappij



zorgverzekeraars deze juist afstoten. Want wij vinden dat de gemeentepolissen bijdragen aan het solidariteitsprincipe dat we hoog in het vaandel hebben. In 2018 hadden we afspraken met 49 gemeenten om ook mensen met een lager inkomen goed te verzekeren en deze contracten dragen bij aan onze sociale verbondenheid met de regio.

Vanuit ons standpunt vooral samen met professionals de zorg en gezondheid te organiseren, lanceerden we een nieuwe aanpak via het Orthopedieproject in Amstelveen. In samenwerking met de gezondheidscentra in Amstelveen zijn vijf wetenschappelijk onderbouwde zorgprogramma's ontwikkeld met als doel patiënten sneller en beter te behandelen. Soms is een injectie of operatie nodig, maar vaak ook niet. Met betrouwbare meetinstrumenten worden risicofactoren per patiënt in kaart gebracht. Met behulp hiervan hoeven alleen patiënten met ernstige klachten naar het ziekenhuis doorverwezen te worden. Daaruit kwam het orthopedieproject voort waar we gezamenlijk over communiceerden. Een project waarbij mensen met orthopedieklachten anders werden benaderd. De zorgverlener kijkt niet alleen naar de klacht maar vooral naar de patiënt: hoe staat hij of zij in het leven? Vanuit deze positieve gezondheidsgedachte zal het advies vaak zijn om, naast de behandeling, meer te gaan bewegen. Als dat lastig is voor patiënten bieden we een gratis oplossing: de beweegtuin bij ons gezondheidscentrum, mede mogelijk gemaakt door Zorg en Zekerheid. Andere patiënten krijgen een oefenprogramma dat ze eerst bij de fysiotherapeut en thuis uitvoeren en later zelfstandig: buiten of bijvoorbeeld in een sportcentrum.

Publiciteit

Om zichtbaar te zijn en onze visie kenbaar te maken is het van belang dat we veelvuldig en actief onze standpunten en acties zichtbaar maken in de regionale en landelijke media. Dat deden we bijvoorbeeld met de stellingname van Ton van Houten over de budgetpolis in NRC en het solidariteitsstandpunt dat we daarin toelichten. Maar vooral ook via de lokale media in in de regio met onze projecten vanuit de divisie zorg of onze sponsoring en initiatieven en de projecten die we vanuit de Stichting Zorg en Zekerheid realiseren.

Media-aandacht voor Zorgprojecten

Ouderenzorg is een belangrijke ontwikkeling binnen de zorg die Zorg en Zekerheid bekrachtigde met de publieke ondertekening van de Valpreventie Coalitie Amstelveen. Eind oktober werd het faillissement van MC Slotervaart en de IJsselmeerziekenhuizen aangekondigd. Omdat het Amstelland Ziekenhuis, waar Zorg en Zekerheid voor de inkoop marktleider is, daaropvolgend ook negatief in het nieuws kwam, is het beeld van een dreigend faillissement gekeerd naar het beeld van continuering van zorg. Het persbericht dat Amstelland in de toekomst een deel van de zorg uit het Academisch Ziekenhuis overneemt, was daarvan de bekroning als voorbeeld van de juiste zorg op de juiste plek. Er volgde positieve berichtgeving over de start van het project Stevenshof Vitaal in Leiden uitmondend in een bezoek van staatssecretaris Paul Blokhuis aan het programma begin januari 2019.

Sponsoring en media

Vanuit onze sponsoring stimuleren we niet alleen mensen om mee te komen bewegen.

Wij en de maatschappij



Met de verenigingen en besturen ontwikkelen we samenhangende activiteiten die gezond leven en samen beleven ondersteunen. Zo organiseerden we met Zorg en Zekerheid Leiden Basketbal de vrijwilligersactie 'Een sportief gebaar voor elkaar' en met name voor de Blinden- en Slechtziendenactivatie 'Sport is Emotie' was er grote aandacht in regionale pers en op social media.

De videoreeks met reporter Reanne van Kleef (bekend van Sleutelstad) die voor het Zorg en Zekerheid Circuit zijn gemaakt, deed het nog beter op social media. Op Instagram zorgden de filmpjes van de lopen voor een groei in het aantal volgers en likes, maar we zagen ook het aantal deelnemers aan de lopen van het Zorg en Zekerheid Circuit stijgen.

Zichtbaarheid en effect van onze initiatieven

Met tal van initiatieven naar klanten en niet-klanten, die we het gehele jaar ondernemen willen we Zorg en Zekerheid meer 'kleur op de wangen' verschaffen. We brachten de tweede reeks Six Minute Stories uit en bereikten daarmee een potentieel van 1,7 miljoen en kregen landelijke erkenning met de uitreiking van de bronzen Effie. We sloten een samenwerking met de Universiteit Leiden om tijdens het gezondheidsprogramma Self (Students Experienced in Lifestyle and Food) deze boekjes in te zetten. Stichting Student en Voeding Leiden biedt met deze activiteit enthousiaste (bio) medisch studenten de kans vertrouwd te raken met de basisprincipes van voeding, leefstijl en productiviteitsmanagement.

De nationale Dag van de Mantelzorg was aanleiding om deze groep mensen extra aandacht

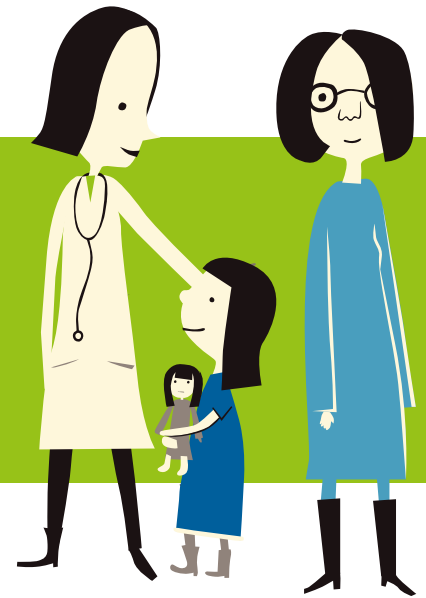
te geven en in het zonnetje te zetten. We kregen ruim 300 aanmeldingen op onze oproep voor de kleine attentie, een boekenbon die op 17 november op de deurmat viel bij de aangemelde mantelzorgers. Zo wilden wij deze mantelzorgers een klein beetje ontspanning bieden in de vorm van een boek dat zij zelf konden aanschaffen met de boekenbon.

Met de introductie van Relax Focus lanceerden we een vernieuwend concept om een gezonde leefstijl te bevorderen. Het is een groeiemodel dat de komende jaren op basis van klantfeedback verder wordt doorontwikkeld. We zijn gestart met de lancering van de webpagina zorgzekerheid/relaxfocus. Zo'n 1.000 unieke gebruikers hebben deze pagina met tips, columns en artikelen bezocht. Met interactieve webinars bereikten we ruim 500 (potentiële) klanten. RelaxFocus sluit qua onderwerp ook goed aan bij het duurzame inzetbaarheid-vraagstuk van onze collectiviteitspartners (bedrijfszorg). We hebben hierover oriënterende gesprekken gevoerd met de Universiteit Leiden en de Hogeschool van Amsterdam en afspraken gemaakt voor een pilot met de Hogeschool van Amsterdam.

Projecten Stichting Zorg en Zekerheid

De projecten van de Stichting Zorg en Zekerheid bieden eveneens aanknopingspunten voor profilering van Zorg en Zekerheid. JOGG Haarlem ging van start met de toegekende gelden en boekte direct resultaat in de vorm van een gouden certificaat van de Gezondere Sportkantine voor Judovereniging Kenamju. Dit werd in de lokale media goed opgepakt.

Fietsmaatjes Leiden/Leiderdorp werd



genomineerd voor de Leidse Vrijwilligersprijs 2018 in de categorie Organisatieprijs. Dit zorgde voor mooie free publicity, waaronder een radio interview op Sleutelstad FM. BOOKA, de real life soap voor en door jongeren van het GGD Hollands Midden en Davinci College Leiden, ging op 3 december in première. Dit was een groot succes en het Leidsch Dagblad berichtte hier uitgebreid over in een spread artikel.

Voorlichting:

Driemaal per jaar ontvangen onze verzekerden het magazine GeZZond, waarin wij hen van achtergrondartikelen voorzien met de persoonlijke portretten achter onze initiatieven en acties maar ook over ons productaanbod of diensten. Voor niet-verzekerden plaatsen we deze artikelen op de website en social media. Naast GeZZond kunnen onze verzekerden zich abonneren op de maandelijkse digitale nieuwsbrief met de laatste weetjes, achtergrondinformatie en de initiatieven die Zorg en Zekerheid ontplooit.

Geheel 2018 is actief vanuit Zorg en Zekerheid gecommuniceerd op de website en via de social media. Zorg en Zekerheid heeft ruim 7000 volgers op Twitter en LinkedIn, 10.605 Facebookvrienden en 700 deelnemers aan de nieuwe Instagrampagina.

Zichtbaar in de media, aanwezig in de regio, beloften waarmaken en de resultaten delen. Deze filosofie van samen werken aan een gezonde leefstijl met partijen uit de regio verschaft ons de kleur die ons typeert als Zorg en Zekerheid.

5.2 Zorg

Net als in 2017 was Zorg en Zekerheid in 2018 verantwoordelijk voor de gezamenlijke zorginkoop namens de VRZ-verzekeraars (Zorg en Zekerheid, Eno en ONVZ). Het zorginkoopbeleid voor 2019 stond op 1 april op de website en vanaf 1 juli is de zorginkoop daadwerkelijk gestart. Voor 2019 hebben we onze verzekerden – net als in de afgelopen jaren – weer een dekkend zorgaanbod kunnen bieden van kwalitatief goede zorg.

De toegankelijkheid van zorg kwam in 2018 meer onder druk te staan dan in andere jaren. Voor de GGZ, de Wijkverpleging en onderdelen van de Medisch Specialistische Zorg waren er wachtlijsten die langer waren dan de hiervoor geldende ‘treeknormen’. Dit komt overeen met het landelijke beeld. Op al deze gebieden waren we samen met zorgaanbieders actief om deze problemen te beperken. Deels waren deze beïnvloedbaar, deels was dit voor ons lastig te beïnvloeden (onder andere vanwege personeelsproblemen).

Voor de ambulancezorg waren we in 2018 actief met het verkorten van de aanrijdtijden. Helaas heeft dit nog tot onvoldoende resultaat geleid. Ook hiervoor zullen we in 2019 aanvullende maatregelen treffen.

Het GeZZondteam heeft in 2018 ruim 5900 keer informatie verstrekt aan verzekerden met vragen over de zorg. Ze hebben 645 verzekerden die op een wachtlijst stonden bemiddeld naar een (andere) zorgaanbieder. Dit leidde per verzekerde gemiddeld tot een verkorting van de wachttijd van ruim 45 dagen. Ten opzichte van 2017 steeg



het aantal bemiddelingen met 33 %. Het aantal informatieverstrekkingen steeg met 15 %.

De druk op de acute zorg nam toe. Daarom zijn diverse initiatieven ondernomen om de acute zorg te verbeteren. Zo is er in Zuid Holland Noord buiten kantooruren een meldpunt gestart voor verwijzers die gebruik willen maken van Eerstelijnsverblijf en crisisopnames Wlz. Dit project is ook een mooi voorbeeld van de wijze waarop we onze rol voor de zorgverzekeringswet combineren met onze rol als Zorgkantoor. Deze meerwaarde wordt niet alleen zichtbaar in de zorginkoop, maar ook in relatie tot de frontoffices en regionale beleidsmatige thema's (samenhang met gemeentelijke vraagstukken, ICT en arbeidsmarktbeleid) en de wijze waarop we burgers op een persoonlijke wijze informeren en betrekken.

We besteden veel energie aan de betaalbaarheid van de zorg, zodat we onze verzekerden een aantrekkelijke premie kunnen bieden. Voor de zorginkoop van apotheken voor 2019 deed zich in het kernwerkgebied van Zorg en Zekerheid een specifieke situatie voor. De apothekers waren het niet eens met de introductie van het 'voorkeursbeleid', een beleid waarbij wij als zorgverzekeraar rechtstreeks onderhandelen met de leveranciers van generieke geneesmiddelen. Vanaf 1 januari 2019 wordt nog maar één variant, het voorkeursgeneesmiddel, vergoed van een aantal omschreven geneesmiddelen waarvan meerdere varianten beschikbaar zijn. Het voorkeursgeneesmiddel bevat dezelfde werkzame stof als de variant die de verzekerde gebruikt. De voorschrijvend arts beoordeelt welke werkzame

stof nodig is. Voor voorkeursgeneesmiddelen betaalt de verzekerde geen verplicht en vrijwillig eigen risico. Zorg en Zekerheid kiest in navolging van de andere zorgverzekeraars voor dit beleid om de stijgende zorgkosten onder controle te houden en de premie zo laag mogelijk te houden. De vereniging van Generieke Leveranciers Nederland (GLN) stelt dat het voorkeursbeleid de afgelopen jaren een succes is gebleken. De pakketafspraken tussen apothekers, groothandels en enkele grote geneesmiddelenconcerns worden hiermee voor een belangrijk deel doorbroken. Volgens de GLN is het voorkeursbeleid naar schatting goed voor een jaarlijkse besparing van ten minste € 600 miljoen. Het Zorginstituut Nederland heeft berekend dat over de zorgkosten 2014 het preferentiebeleid € 679 miljoen heeft bespaard. Dit is € 40 per Nederlander. Door het voorkeursbeleid zijn de kosten voor geneesmiddelen lager. De tekorten aan preferente geneesmiddelen zijn de afgelopen jaren met een derde afgenomen, stelt de GLN Farmanco, de website voor geneesmiddelentekorten van de KNMP, laat zien dat van de circa 300 meldingen het op dit moment in slechts 20 gevallen gaat om preferente geneesmiddelen.

Hoewel dit beleid al jarenlang werd uitgevoerd door de grote zorgverzekeraars, werd de uitvoering door Zorg en Zekerheid als problematisch ervaren. In de loop van januari zijn de contracten met deze apothekers alsnog gesloten.

In april 2018 bleek dat het Amstelland ziekenhuis grote financiële problemen had. Dankzij een effectieve aanpak van Zorg en Zekerheid kon



dit ziekenhuis in december 2018 melden dat een reddingsplan van zorgverzekeraars succesvol was verlopen en de toekomst van het ziekenhuis er zonnig uit ziet.

Samenwerking en preventie

Zorg en Zekerheid wil dat zorg en gezondheid voor iedereen bereikbaar en betaalbaar is, ook voor mensen met een laag inkomen. Anno 2018 waren er afspraken met 49 gemeenten. We bieden hier maatwerk door in te spelen op specifieke vraagstukken. Dit doen we bijvoorbeeld via het leefstijlprogramma 'Lekker in je Lijf', voor minima met overgewicht, via 'Jongeren op Gezond Gewicht (JOGG)', en de inzet van een Praktijkondersteuner Geestelijke Gezondheidszorg (POH GGZ) voor de jeugd. Die kan, bij de huisarts, snel psychische en sociaalemotionele hulp bieden aan kinderen en ouders. Relatief nieuw is de samenwerking met gemeenten op het gebied van schuldhelpverlening. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar betalingsachterstanden maar ook naar achterliggende problemen en oorzaken, bijvoorbeeld de woon- en werksituatie, het gezin en eventuele gezondheidsproblemen.



Positieve Gezondheid

Het Positieve Gezondheidsconcept, waarbij niet de ziekte maar juist de mogelijkheden en wensen van mensen centraal staan, kwam dankzij Zorg en Zekerheid in 2018 goed van de grond. Zorg betekent niet per definitie het bieden van medische zorg. Het is belangrijk ook oog te hebben voor de rol die mensen (willen) hebben in de maatschappij, het mentaal en fysiek welzijn. Op deze manier ervaren we een hogere kwaliteit van leven.

Een deel van de mensen die regelmatig bij de huisarts komt, heeft psychosociale problemen. Als er niet direct een medische of psychologische behandeling nodig is maar de klachten wel aanhouden, kan Welzijn op Recept helpen. Deze preventieve aanpak is gericht op participatie; mensen stimuleren om weer sociaal actief te worden en/of meer te bewegen. Zorg en Zekerheid is al ruim tien jaar actief supporter van Welzijn op Recept. Mede hierdoor worden de 'recepten' inmiddels actief uitgeschreven in diverse gemeenten.

Zorg dicht bij huis

Zorg en Zekerheid kijkt actief waar zorg efficiënter en beter kan, bijvoorbeeld door zorg te verplaatsen van een academisch naar een gewoon ziekenhuis, of van een ziekenhuis naar de huisarts. Dankzij afspraken tussen cardiologen, huisartsen en Zorg en Zekerheid vervult de huisartsenpraktijk steeds vaker een sleutelrol in de zorg voor patiënten met hartfalen of boezemfibrilleren. Zij krijgen begeleiding op maat, die mogelijk dure en stressvolle ziekenhuisopnames kan voorkomen. De huisarts kent het totaalbeeld van de patiënten en



kan beter inspelen op de individuele (persoonlijke) behoeften. Ook is de huisarts vaak dichterbij dan het ziekenhuis waardoor patiënten sneller zorg kunnen krijgen.

Mede op initiatief van Zorg en Zekerheid zijn huisartsenpraktijken dit najaar gestart met meekijkconsulten. Patiënten met niet-acute hartklachten worden gezien of besproken op een gezamenlijk spreekuur met de huisarts en specialisten uit het ziekenhuis. Dit spreekuur vindt tweemaal per maand plaats, gedurende een proef van drie jaar.

Ouderenzorg

In 2018 maakte Zorg en Zekerheid afspraken met zorg-, welzijn- en onderwijsorganisaties in het beroepsonderwijs. Een eerste groep mbo'ers die een beroepsopleiding in de verpleeghuiszorg volgen, krijgt sinds dit schooljaar op een andere manier les. Deze sluit aan bij de radicale vernieuwing die in de praktijk is ingezet. Vallen is een ernstig probleem bij ouderen. Het advies hierbij is meer te focussen op bewegen en minder op het vallen. Door met elkaar samen te werken kunnen we een keten realiseren die leidt tot de 'juiste zorg op de juiste plek': voor iedere oudere kan zo worden bepaald wat de juiste interventie is, tegen de juiste financiering. Dit kan zowel (para)medische zorg zijn als een combinatie met bewegen of het sociale domein. Het resultaat is een zo hoog mogelijke kwaliteit van leven en een zo goed mogelijke gezondheid, over langere tijd. Het ministerie van VWS heeft in 2018 subsidie toegekend voor de Preventiecoalitie Valpreventie Amstelland van de gemeente Amstelveen en Zorg en Zekerheid.

In diezelfde gemeente wordt momenteel geëxperimenteerd met Social Trials. Professor Anne-Mei The deed jarenlang onderzoek naar de onvervulde behoeften van mensen met dementie en hun naasten. Op basis daarvan ontwikkelde zij de Sociale Benadering Dementie. Hierin ligt de nadruk niet op dementie als ziekte, maar op de betekenis in het dagelijks leven. Zorg en Zekerheid werkt met de gemeente Amstelveen mee aan deze kleinschalige Social Trials. Mensen met dementie en hun naasten/mantelzorgers krijgen zo op een radicaal andere manier ondersteuning en zorg thuis.

Palliatieve zorg

Zorg en Zekerheid stond in 2018 aan de wieg van twee bijzondere initiatieven: het specialistisch thuisconsult palliatieve zorg is een project om ongewenste opnames in de palliatieve fase te voorkomen. Huisartsen kunnen dit gesprek aanvragen voor patiënten die wonen in Leiden, Leiderdorp, Warmond, Oegstgeest en Voorhout. Binnen dit project wordt intensief samengewerkt met het Palliatief Advies Team van het Alrijne ziekenhuis, het LUMC, het palliatief netwerk van Transmuralis, het regionale consultatieteam palliatieve zorg, de huisartsen en de thuiszorgorganisaties.

In Zuid-Kennemerland en Haarlemmermeer financieren Zorg en Zekerheid en Zilveren Kruis samen het Behandelwensgesprek. De huisartsen in de regio bieden dit gesprek aan kwetsbare ouderen en hun naasten. Aan de orde komen: de levensverwachting, de kwaliteit van leven en welke behandelingen ze in de nabije toekomst wel en niet willen ondergaan. Het gesprek helpt



zorgverleners om te handelen in de geest van de patiënt en diens wensen. Mensen kunnen een meer weloverwogen keuze maken.

Innovatie en co-creatie

In 2018 zijn we in co-creatie met patiënten en zorgaanbieders doorgedaan fricties in het leven van hartpatiënten in kaart te brengen. Het eerste concrete resultaat: patiënten die in het LUMC zijn behandeld voor een beroerte kunnen thuis controles en online metingen uitvoeren. De arts kijkt op afstand mee door de meetgegevens te controleren.

Eind 2018 is een driejarig project gestart waarbij inwoners, zorgprofessionals, de gemeente, Zorg en Zekerheid en het sociale domein samenwerken om de Leidse wijk Stevenshof vitaler te maken. Hierbij werken we samen met diverse zorg- en welzijnsorganisaties en wordt onder andere gebruikgemaakt van e-healthtoepassingen (onder andere via het National e-health Living labb (NeLL).

In 2017 experimenteerde Zorg en Zekerheid al met het thuis bloeddruk meten. Patiënten die normaliter viermaal per jaar naar de huisarts moeten om hun bloeddruk te controleren, mochten dit thuis doen. De resultaten: patiënten ervaren meer vrijheid, controle over hun ziekte en een betere gezondheid. De huisarts heeft meer tijd, ziet dat patiënten trouw meten en minder medicijnen nodig hebben. In 2019 gaan patiënten met stabiel hartfalen aan de slag met thuismeten. De proef vindt plaats in de regio Katwijk. De huisarts kijkt op afstand mee door de meetgegevens te checken. Wijkt de informatie af?

Dan neemt de huisarts contact op met de patiënt.

In 2018 is in co-creatie met millennials een traject opgestart speciaal voor mensen die geen gebruik hoeven maken van zorg. Hierbij ligt de nadruk op een gezonde voeding, sportieve voorkeuren en voldoende ontspanning. In het najaar is als resultaat het platform RelaxFocus gelanceerd, en een website met informatie.

5.3 Medewerkers

2018 stond vooral in het teken van verandering. Verandering die noodzakelijk is om onze koers richting een wendbare organisatie te realiseren. Alleen via een wendbare organisatie kunnen we snel blijven inspelen op de continu veranderende klantbehoeften en de snelle technische ontwikkelingen om zo onze maatschappelijke rol te blijven vervullen.

De rode draad in 2018 was het Organisatie Ontwikkelingstraject (OOT). Een traject met enerzijds als doel kostenbesparing en anderzijds kwaliteitsverbetering. Hierbij waren we helaas genoodzaakt afscheid te nemen van een groot aantal boventallig geworden medewerkers. Medewerkers van wie hun functie wijzigde of verviel als gevolg van verdergaande digitalisering of veranderingen in onze omgeving. Tegelijkertijd ontstonden er nieuwe functies met andere vereisten waarop veel nieuwe medewerkers zijn geworven. Voor deze nieuwe medewerkers stond een vernieuwd introductieprogramma klaar. Het OOT ging gepaard met veel emoties en zal nog zijn doorloop hebben tot en met het eerste kwartaal 2019.



Verdergaande digitalisering of zelfs robotisering bleken een belangrijke randvoorwaarde te zijn om de veranderingen die voortvloeiden uit het OOT mogelijk te maken. Veel van deze ICT trajecten zijn al in 2017 gestart onder de noemer: De Digitale Verander Kalender (DDVK). In het Sociaal Jaarverslag is te lezen waar de medewerkers van de multidisciplinaire teams mee bezig zijn geweest en welke veranderingen gerealiseerd zijn.

Bij een wendbare organisatie horen wendbare medewerkers, die zelf de regie pakken en met verbetervoorstellen komen. Hiertoe ontstaan aan het einde van het jaar op verschillende plekken in de organisatie zelforganiserende teams, die via de LEAN-gedachte te werk gaan. Deze ontstaan niet van de één op andere dag. We zien dan ook dat ondanks een intensieve voorbereiding de betrokken medewerkers nog zoekende zijn binnen deze nieuwe werkvorm.

Naast verbetervoorstellen doen en zelfregie zal een wendbare medewerker zich blijvend ontwikkelen en is zijn of haar vitaliteit belangrijk. Ten aanzien van de ontwikkeling zien we in 2018 dat medewerkers via Studytube in grote getalen LEAN en Agile trainingen volgden en dat zij zich stortten op de verplichte AVG cursus of hun PE punten voor de Wft zorg. Tegen het einde van het jaar is ook gestart met een werkgroep die zich bezig houdt met het ontwikkelen van een leiderschapsprogramma. In de vaste rubriek: 'Terug de collegebanken in' geven medewerkers hun persoonlijke ervaringen weer over de door hun gevolgde individuele opleidingen. Voor wat betreft de vitaliteit van de medewerkers heeft de Commissie WelZZijn weer leuke

activiteiten aangeboden om medewerkers te prikkelen in wat zij zelf kunnen doen om vitaal te blijven.

Wendbaarheid en samenwerken zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zo zien we steeds meer multidisciplinaire teams ontstaan waarbinnen medewerkers met elkaar verbeteringen doorvoeren die onze klanttevredenheid ten goede komen. Om dit activiteitgericht werken en de samenwerking op een natuurlijke manier te stimuleren worden er in 2018 plannen gemaakt om ons gebouw daarop aan te passen.

Samengevat was 2018 een zeer emotioneel jaar waarin veel veranderingen zijn doorgevoerd en we van vele medewerkers afscheid hebben moeten nemen. Het is bewonderenswaardig dat ondanks alles de noodzakelijke werkzaamheden toch zijn uitgevoerd. Dat danken we met name aan de hoge betrokkenheid van onze medewerkers die, ondanks alle baanonzekerheid, bereid waren dat stapje extra te doen.

5.4 Beleggingen

Beleggingsbeleid Zorg en Zekerheid

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

Wij en de maatschappij



(Environment, Social, Governance) en maken we afwegingen in welke categorieën en sectoren we niet willen beleggen.

Governance

In het door de Raad van Bestuur goedgekeurde Treasury Statuut zijn de doelstellingen van de beleggingsportefeuille vastgelegd en de randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan. De randvoorwaarden hebben zowel betrekking op de risico's als op een maatschappelijk verantwoorde invulling van de beleggingsportefeuille.

In het Treasury Statuut zijn waarborgen aangebracht ten aanzien van de solvabiliteitspositie en de liquiditeitspositie, zodat Zorg en Zekerheid in continuïteit kan voldoen aan alle financiële verplichtingen en aan de wettelijke solvabiliteits-eisen.

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 onafhankelijke externe expert. Op basis van deze studie is 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.

Wij en de maatschappij



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.

Voor de verzekeringssector is in 2018 een convenant afgesproken tussen de overheid,



vakbonden, NGO's en de verzekeringssector om via beleggingsbeleid een positieve impact te realiseren op het milieu, sociale omstandigheden en ondernemingsbestuur (de Engelse afkorting luidt 'ESG') en schendingen daarop tegen te gaan. Zorg en Zekerheid heeft deelgenomen aan een werkgroep die betrokken was bij de totstandkoming van het convenant en onderschrijft de doelstellingen van het Convenant.

Bij de inrichting van de beleggingsportefeuille hebben we nadrukkelijk onze wensen en uitgangspunten op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen toegepast. De beleggingen zijn waar mogelijk nu volledig ondergebracht in ESG fondsen, waarbij ook producenten van tabak zijn 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.

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.

6

Besturing van de organisatie



6.1 Raad van Commissarissen

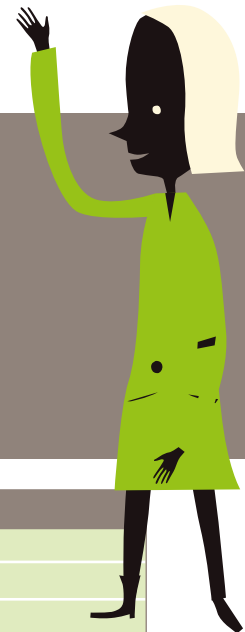
De RvC is toezichthouder, werkgever en adviseur van de Raad van Bestuur. Hij houdt toezicht op het beleid van de RvB en de bedrijfsvoering en staat de RvB met raad bij. De RvC bepaalt mede de organisatiekoers en volgt de verantwoordingsrapportages met onder andere de Audit, Compliance en Riskmanagers. De RvC beoordeelt het gevoerde corporate, commerciële, zorginkoop en financieel beleid. De Raad onderhoudt mede de contacten met de DNB.

Leden Raad van Commissarissen gedurende het jaar 2018

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

Besturing van de organisatie

Nevenfuncties Raad van Commissarissen 2018



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 executieve 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)

de heer P. Woudstra RA

- 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

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
- Voorzitter van de Stichting Tuingezel Support te Zoetermeer

de heer W.M.L. Hoppenbrouwers

- 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
- Lid van de Raad van Toezicht van Vilans te Utrecht
- Lid van de Raad van Toezicht van de Stichting GGZ Centraal, organisatie voor geestelijke gezondheidszorg
- Lid van de Landelijke Adviescommissie Lokaal Overleg (LALO)
- Bestuurslid van StOEL (stichting ondersteuning eerste lijn)

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

mevrouw drs. J.C.W. Vlug

- Directievoorzitter van de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven (SBB)
- 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



6.2 Bezoldiging

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, klasse B (aantal verzekerden tussen 300.000 - 1.000.000).

Het bezoldigingsmaximum voor topfunctionarissen in 2018 voor OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a. bedraagt € 240.000 bij een volledig dienstverband (inclusief belastbare onkostenvergoedingen en 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.

Het individuele WNT-maximum voor de leden van de RvC bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van het dienstverband, excl BTW, en exclusief voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn.

Met ingang van 2016 is een overgangsrecht van kracht. Bestuurders die voor 2013 zijn aangesteld en onder de 1e klassenorm blijven (€ 260.000) maar boven de 2e klasse norm uit 2016 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.

6

Besturing van de organisatie



Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen			
Raad van Bestuur			
Gegevens 2018			
bedragen x € 1	dhr. A.M. van Houten	dhr. H.H.B. Limberger	dhr. H. P.J. Gerla
Functiegegevens	voorzitter RvB	lid Rvb	lid Rvb
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1-31/12	1/1-31/03	1/3-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	258.639	74.701	181.669
Beloningen betaalbaar op termijn*	80.690	9.627	46.205
Subtotaal	339.329	84.328	227.874
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum**	260.000	59.178	201.205
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging 2018	339.329	84.328	227.874
<p>* Beloningen betaalbaar op termijn maken geen deel uit van het WNT-maximum voor zorgverzekeraars.</p> <p>** De voorzitter RvB valt onder het overgangsrecht (hogere norm t/m 2019).</p> <p>Dhr H.H.B. Limberger heeft bij uitdiensttreding per 31-03-2018 niet opgenomen verlof uitbetaald gekregen voor een bedrag van € 15.523, opgenomen onder vermelde beloning van € 74.701. Dit verklaart het verschil tussen beloning en bezoldigingsmaximum van € 59.178. Deze vakantiedagen zijn opgebouwd in de jaren 2013 t/m 2016 en bij de bepaling van dit bedrag is rekening gehouden met de beschikbare ruimte tot de WNT norm voor betreffende jaren.</p>			

6

Besturing van de organisatie



Door een aanpassing in de wijze van uitbetalen van de rechten uit hoofde van de aanvullende pensioenregeling in 2017 is bij één bestuurder voor een bedrag ad € 11.411 ten onrechte geclassificeerd als 'beloning betaalbaar op termijn'. Met het herstel van dit bedrag naar de classificatie 'beloning plus belastbare onkostenvergoedingen'

is geconstateerd dat er sprake was van een overschrijding van de WNT norm 2017 ad € 5,-. De daarmee ontstane onverschuldigde betaling is door betreffende bestuurder in 2018 volledig terugbetaald. De uitkomsten van deze herstelactie hebben wij in de vergelijkende cijfers aangepast, zie onderstaande tabel Gegevens 2017:

Gegevens 2017	dhr. A.M. van Houten	dhr. H.H.B. Limberger
Functiegegevens	voorzitter RvB	lid Rvb
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	258.639	234.000
Beloningen betaalbaar op termijn*	76.833	61.057
<i>Subtotaal</i>	335.472	295.057
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum**	260.000	234.000
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging 2017	335.472	295.057
<p>* Beloningen betaalbaar op termijn maken geen deel uit van het WNT-maximum voor zorgverzekeraars. ** De voorzitter RvB valt onder het overgangsrecht (hogere norm t/m 2019).</p>		



Toezichthoudende topfunctionarissen						
Raad van Commissarissen	J.A. Bordewijk	J.C.W. Vlug	M.W.L. Hoppenbrouwers	P. Woudstra	U.W. Joustra	L.C.M. Boonekamp
Gegevens 2018						
Functiegegevens	voorzitter	vice-voorzitter	secretaris	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	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						
Totale bezoldiging	26.905	18.985	19.130	22.550	17.550	17.550
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2017						
Aanvang en einde functievervulling in 2017	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						
Totale bezoldiging	22.188	15.800	14.275	18.300	14.275	14.275
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	35.100	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400
Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT						
Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2018 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag heeft ontvangen.						

6.3 Ledenraad

De Ledenraad van Zorg en Zekerheid bestaat uit verzekerden leden die bij de Zorg en Zekerheid Groep zijn aangesloten. Zij behartigen als hoogste bestuursorgaan de verzekerdenbelangen tijdens de bestuurlijke vergaderingen, maar nemen ook actief deel aan de initiatieven van Zorg en Zekerheid. Goed overleg met haar verzekerden vindt Zorg en Zekerheid een voorwaarde voor het bepalen van haar beleid. Hoe moet de zorg worden ingevuld?

Wat is de samenstelling van het zorgpakket, hoe stellen we de premie vast? Vragen die in onze Ledenraad aan bod komen. In elke uitgave van ons GeZZond Magazine (drie keer per jaar) is te lezen waar de leden zich mee bezig houden en welke adviezen zij uitbrengen. Ook in onze verzekerden nieuwsbrief komen zij steevast aan het woord. Zij delen hun mening over actuele onderwerpen zoals over mantelzorg, de onderwerpen die in de vergadering op tafel komen of onze campagnes.

Besturing van de organisatie



De leden van de Ledenraad zijn een klankbord, ze toetsen of de bedrijfskoers juist is en ze hebben beslissingsbevoegdheid. Concreet betekent dit dat de Ledenraad verschillende taken uitvoert die zijn vastgelegd in de statuten van Zorg en Zekerheid:

- Vaststellen van de jaarrekening (balans, verlies- en winstrekening en toelichting);
- Vaststellen en wijzigen van statuten en huishoudelijk reglement;
- Benoemen van de leden van de Raad van Commissarissen;

- Vaststellen van de hoogte van de premie;
- Instemmen met de polisvoorwaarden van de basis- en de aanvullende verzekering.

2018 stond in het teken van de werving van nieuwe leden voor de Ledenraad. Statutair treden zij om de 4 jaar af en maken, als ze zich niet hernoembaar stellen, plaats voor nieuwe leden. De Raad bestaat uit 21 vertegenwoordigers en komt zo'n 4 keer per jaar bijeen.

Ledenraad gedurende het jaar 2018

Mevrouw W.E. Bakema	Den Haag
De heer R. Boedijn	Bennebroek
Mevrouw E. de Boer-Weening (tot 01.09.2018)	Voorschoten
Mevrouw W. Burgman	Hoofddorp
De heer W.A. Deelen	Leiderdorp
Mevrouw T.F. Doornbos	Den Haag
Mevrouw M. Gorthuis-Buschman	Hoofddorp
Mevrouw M. Groenheide (tot 01.02.2018)	Hoofddorp
De heer J.S.J. de Groot (tot 01.09.2018)	Noordwijkerhout
Mevrouw N.S. de Groot	Rijswijk
De heer S. Guijt (per 01.09.2018)	Katwijk
De heer H.A. Janssen	Bloemendaal
De heer J.P. Ketel	Amstelveen
Mevrouw G.M. Klapper-Dane	Alphen a/d Rijn
Mevrouw L.A. Korting (tot 01.03.2018)	Oegstgeest
De heer A. Kramer (per 01.11.2018)	Aalsmeer
Mevrouw C.C. Ouwehand	Katwijk
De heer A.P. Poldervaart	Oostvoorne
Mevrouw A. Pols	Katwijk
De heer M. Robertz	Lisserbroek
De heer C. Smit (tot 01.09.2018)	Hoofddorp
Mevrouw A.C. Veltman	Leiden
De heer J.W. Verhaar	Delft
Mevrouw A. Vink (per 01.11.2018)	Noordwijk
De heer B. de Vrij (per 01.11.2018)	Waddinxveen
De heer L. Zuiderdijn	Haarlem

6

Besturing van de organisatie



6.4 Raad van Bestuur

De heer A.M. van Houten (voorzitter) Leiden
De heer H.H.B. Limberger (tot 1-4-2018) Amstelveen
De heer H.P.J. Gerla (per 1-3-2018) Poortugaal

Nevenfuncties in 2018

Huidige bestuurslidmaatschappen, commissies en werkgroepen:

A.M. van Houten MHA	H.P.J. Gerla RA
• Voorzitter Vereniging van Regionale Zorgverzekeraars	• Bestuurslid Vereniging van Regionale Zorgverzekeraars
• Bestuurslid Innovatiefonds Zorgverzekeraars	• Lid Raad van Toezicht VZVZ
• Bestuurslid Zorgverzekeraars Nederland	• Lid raad van Commissarissen VECOZO
• Lid RvC Multizorg VRZ	• Lid Aandeelhoudersvergadering VECOZO
• Lid Aandeelhoudersvergadering Multizorg VRZ	• Lid Bestuurscommissie Verzekeringen & Uitvoering, Zorgverzekeraars Nederland
• Raad van Advies CAK (tot 01-07-2018)	• Voorzitter Bestuur Stichting Orde van Sint Pieter
• Lid Algemene Ledenvergadering Zorgverzekeraars Nederland	
• Voorzitter Aandeelhoudersvergadering Sleutelnet B.V.	
• Voorzitter Raad van Commissarissen Sleutelnet B.V.(regionaal ICT platform)	

Samengevatte financiële resultaten



7

Samengevatte financiële resultaten



Geconsolideerde balans per 31 december 2018

in duizenden euro's, na resultaatbestemming

Activa	<u>31 december 2018</u>	<u>31 december 2017</u>
Immateriële vaste activa	724	974
Beleggingen	317.007	401.240
Vorderingen	357.125	317.627
Overige activa	335.093	200.258
Overlopende activa	21.229	26.901
	<hr/>	<hr/>
	1.031.179	947.000

Passiva	<u>31 december 2018</u>	<u>31 december 2017</u>
Groepsvermogen	404.654	380.406
Technische voorzieningen	508.520	496.958
Overige voorzieningen	6.870	5.392
Kortlopende schulden	111.135	64.243
	<hr/>	<hr/>
	1.031.179	947.000

Deze samengevatte geconsolideerde balans per 31 december 2018 en samengevatte geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2018 zijn gebaseerd op de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2018 van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a. Deze gecontroleerde jaarrekening 2018 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 2018. Deze gecontroleerde jaarrekening 2018 is beschikbaar ten kantore van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a. te Leiden en is gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 28050216.

Samengevatte financiële resultaten



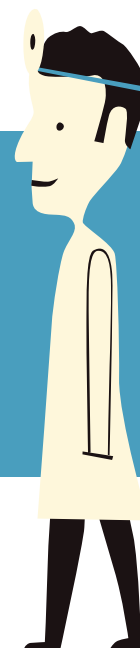
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2018

in duizenden euro's

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
Baten		
Nominale premies Zvw	511.671	451.612
Bijdragen Zinl (Zvw)	746.739	597.018
Premies Aanvullende verzekeringen	131.938	115.560
Bijdragen Zinl (Wlz)	9.163	8.288
Toegerekende opbrengst uit beleggingen	-	-
Overige opbrengsten	<u>58</u>	<u>548</u>
	1.399.570	1.173.025
Lasten		
Schade Zvw	1.179.180	1.029.904
Schade Aanvullende verzekeringen	111.314	97.291
Bedrijfskosten	<u>69.567</u>	<u>65.659</u>
	1.360.061	1.192.854
Technisch resultaat	39.509	-19.829
Opbrengsten beleggingen	-13.094	19.115
Andere baten	219	317
Andere lasten	<u>-2.386</u>	<u>-2.483</u>
Niet technisch resultaat	-15.261	16.950
Belastingen	<u>-</u>	<u>-</u>
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	<u>24.248</u>	<u>-2.879</u>

Deze samengevatte geconsolideerde balans per 31 december 2018 en samengevatte geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2018 zijn gebaseerd op de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2018 van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a. Deze gecontroleerde jaarrekening 2018 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 2018. Deze gecontroleerde jaarrekening 2018 is beschikbaar ten kantore van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a. te Leiden en is gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 28050216.

Samengevate financiële resultaten



Kerncijfers

Bedragen in miljoenen euro's

	2018	2017	2016	2015	2014
ZWV*					
Huisartsenzorg	96,6	82,1	79,5	75,1	64,7
Farmaceutische zorg	138,5	122,6	124,9	121,0	113,9
Verpleging en verzorging	118,9	100,8	97,7	90,6	-
Mondzorg	21,6	18,1	17,0	16,6	16,1
Verloskundige zorg	5,6	5,1	5,3	5,0	6,9
Medisch specialistische zorg	653,2	587,1	567,1	531,9	521,3
Paramedische zorg	21,2	18,7	18,3	17,0	16,6
Hulpmiddelenzorg	43,0	39,0	40,5	42,0	42,2
Ziekenvervoer	19,1	17,2	17,8	17,8	17,4
Geneeskundige GGZ	117,9	94,0	95,4	92,0	110,9
Geriatrische Revalidatiezorg	33,2	21,1	21,3	22,0	24,5
Kraamzorg	6,5	6,5	6,5	6,6	6,8
Overige kosten zwv	6,5	13,3	4,6	3,9	10,1
Grensoverschrijdende zorg	5,2	4,7	9,5	7,6	4,5
Kosten ondersteuning eerstelijnszorg	1,5	1,4	1,3	1,2	1,2
Opbrengst verhaal	-2,6	-2,3	-2,2	-1,9	-2,1
Eigen risico	-87,1	-79,7	-76,8	-71,4	-69,3
Totaal	1.198,8	1.049,6	1.027,5	977,0	885,5

Aanvullende verzekering *

Hulpmiddelen	7,3	6,6	6,6	6,0	5,5
Alternatieve geneeswijzen	3,8	3,8	4,0	3,9	3,6
Therapieën	36,4	32,7	32,7	30,8	28,5
Kosten buitenland	1,7	1,6	1,5	1,3	1,3
Mondzorg	50,4	44,8	44,5	42,2	41,8
Overige verstrekkingen en schade	12,2	8,0	7,0	5,2	4,7
Bevallingsuitkeringen	0,6	0,7	0,8	0,8	0,8
Opbrengst verhaal	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
Totaal	112,1	98,0	96,9	89,9	85,9

Schadeomzetverantwoordelijkheid	1.310,9	1.147,6	1.124,4	1.066,9	971,4
---------------------------------	---------	---------	---------	---------	-------

* exclusief voorgaande jaren en herv verzekering (HKC)

	2018	2017	2016	2015	2014
Verzekerdenaantallen					
Gemiddeld aantal verzekerden Zwv	494.910	446.199	441.580	425.275	413.027
Gemiddeld aantal aanvullend verzekerden	401.913	363.572	365.064	357.147	348.494
Gemiddelde verzekeringsgraad	81,2%	81,5%	82,7%	84,0%	84,4%
Gemiddeld marktaandeel NL	2,9%	2,6%	2,6%	2,5%	2,5%

Solvabiliteit

Vereiste solvabiliteit* regime t/m 2015 (Solvency I)				112,8	106,2
Aanwezige solvabiliteit				344,1	333,4
Solvabiliteitsratio SI				305%	314%
Aanwezige solvabiliteit (SII)	381	354	357	373	
Vereiste solvabiliteit* regime vanaf 2016 (Solvency II)	231	234	227	199	
Solvabiliteitsratio SII	165%	151%	157%	188%	

Groepreserves

OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.**	376,6	350,2	352,9	365,7	328,9
Stichting Zorg en Zekerheid	26,8	28,8	29,1	28,8	28,3
Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid	1,2	1,4	1,4	1,3	

Zorg en Zekerheid Groep	404,7	380,4	383,5	395,8	357,2
--------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

** 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.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de ledenraadvergadering en de raad van commissarissen van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid U.A.

Ons oordeel

Bijgesloten jaarbericht 2018, bestaande uit onder andere de samengevatte balans per 31 december 2018 (pagina 48) en de samengevatte winst-en-verliesrekening (pagina 49) met bijbehorende toelichting op deze pagina's over 2018 (hierna 'de samengevatte jaarrekening') van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid U.A te Leiden is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2018 van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid U.A.

Naar ons oordeel is de bijgesloten samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2018 van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid U.A

Samengevatte jaarrekening

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek. Het kennisnemen van de samengevatte jaarrekening en onze verklaring daarbij kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid U.A en onze controleverklaring daarbij. De samengevatte jaarrekening en de gecontroleerde jaarrekening bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 4 april 2019.

De gecontroleerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2018 van O.W.M. Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid U.A in onze controleverklaring van 4 april 2019.

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de samengevatte jaarrekening op basis van de grondslagen zoals beschreven op pagina 48 en 49 in de toelichting.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel of de samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent is met de gecontroleerde jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Rotterdam, 4 april 2019

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. T.W. Jongeneel RA

Jaarcijfers Basisverzekering 2018 van OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.

Onderdeel:		bedrag * 1.000 euro	per premie- betaler in euro	
1	a	premies eigen rekening 2018	489.723	1.228
1	b	bijdrage vereveningsfonds 2018	740.205	1.856
1		subtotaal premies eigen rekening 2018	1.229.928	3.083
2		zorgkosten eigen rekening 2018	1.198.882	3.007
3	a	schadebehandelingskosten	8.079	20
3	b	niet verevenbare zorgkosten	1.977	5
3		subtotaal schadebehandelingskosten en niet-verevenbare zorgkosten	10.056	25
4		reclamekosten	1.511	4
5		acquisitiekosten minus reclamekosten	3.362	8
6		overige bedrijfskosten	26.554	67
7		subtotaal verzekeringsresultaat 2018 (1-2-3-4-5-6)	-10.438	-26
8		opbrengsten uit beleggingen basisverzekering	-11.904	-30
9		subtotaal resultaat behaald in 2018 (7+8)	-22.342	-56
10		saldo van de in 2018 geregistreerde mee-/tegenvallers in de ramingen t/m jaar 2017	28.264	71
11		vrijval premietekortvoorziening (gevormd in 2017 voor lopend risico 2018)	35.208	88
12		subtotaal resultaat afkomstig uit voorgaande jaren (10+11)	63.472	159
13		resultaat (9+12)	41.131	103
Bestemming resultaat:				
14		lagere premie in volgend jaar	13.260	33
15		toename van de reserves	27.871	70
16		overige bestemmingen resultaat (13-14-15)	-	-
Solvabiliteit basisverzekering ultimo 2018:				
17		aanwezig kernvermogen volgens Solvency II	336.094	843
18		vereist vermogen volgens Solvency II	203.572	510
19		ratio	165%	

Overige toelichtingen

Het resultaat van Zorg en Zekerheid Groep 2018 bedraagt € 24,2 miljoen positief. Dit is als volgt opgebouwd:

Resultaat conform regel 13	41.131
Af: lagere premie Zvw in volgend jaar (regel 14)	-13.260
resultaat 2018 aanvullende verzekeringen	-1.476
resultaat Stichting Wlz-uitvoerder Zorg en Zekerheid	-193
resultaat Stichting Zorg en Zekerheid	-1.953
Totaal geconsolideerd resultaat OWM Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid u.a.	24.248

Bijlage 2: Toepassing Code Verzekeraars door Zorg en Zekerheid in 2018

1. Naleving Code en transparantie verantwoording

1.2 Verantwoording Code

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>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 <u>jaarbericht</u> is een link naar dit document opgenomen en verder is het document opgenomen op de website.</p> <p>We merken op dat de code sinds 1 januari 2016 niet langer van kracht is, omdat veel principes zijn opgenomen in wet- en regelgeving. Vanuit haar streven naar transparantie vindt Zorg en Zekerheid het desalniettemin belangrijk om zich over deze principes expliciet te verantwoorden.</p>

2. Raad van Commissarissen

2.1 Samenstelling en deskundigheid

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>De Raad van Commissarissen (RvC) bestaat uit zes leden, de samenstelling is in 2018 niet gewijzigd.</p> <p>De leden van de RvC worden geselecteerd en voorgedragen op basis van een vastgesteld profiel en een daartoe gehanteerde geschiktheidsmatrix.</p>
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>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.</p> <p>Het reglement van de RvC is herzien in 2018. Daarnaast is in 2018 het reglement van de RvB geactualiseerd.</p>

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.

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>De voldoende beschikbaarheid voor de adequate taakvervulling van de voorzitter en de leden van de RvC blijkt in de praktijk door de aanwezigheid van alle commissarissen bij formele vergaderingen, periodieke ad-hoc bijeenkomsten en door deelname van commissarissen aan commissies waarin zij zitting hebben. De leden van de RvC zijn daarnaast als toehoorder aanwezig bij de vergaderingen van de Ledenraad en ook buiten bijeenkomsten om ter advisering beschikbaar. De voorzitter en de secretaris van de RvC zijn tevens voorzitter en secretaris van de Ledenraad.</p>
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>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.</p>
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>De voorzitter van de RvC heeft in samenspraak met de leden van de RvC een programma van permanente educatie opgesteld. In 2018 is deelgenomen aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Masterclass GRC/IA – 1 november 2018
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>De permanente educatie (van de RvC) is besproken in de jaarlijkse evaluatie van de RvC d.d. 6 december 2018.</p>

2.2 Taak en werkwijze

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>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 2018 de risicobereidheidsverklaring goedgekeurd.</p>
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 verslaglegging, interne beheersing en audit of over de nodige ervaring die een gedegen toezicht op deze onderwerpen mogelijk maakt.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>In de profielschetsen voor leden van de RvC die deelnemen aan de ACRC is rekening gehouden met specifieke competentie- en ervaringseisen voor risicobeheer.</p> <p>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 risicomangement in leden verenigd zijn om een gedegen toezicht op deze onderwerpen mogelijk te maken.</p>

3. Raad van Bestuur

3.1 Samenstelling en deskundigheid

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>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.</p> <p>Een overzicht van (neven)functies van de individuele leden van de Raad van Bestuur is opgenomen in het document 'Nevenfuncties Raad van Bestuur'. Op de website bij nevenfuncties is dit document beschikbaar.</p>
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>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.</p>

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>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.</p>
3.1.5	De verzekeraar vermeldt jaarlijks in zijn jaarverslag hoe invulling is gegeven aan de principes 3.1.3 en 3.1.4.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>De Raad van Bestuur heeft in 2018 de volgende opleidingen gevolgd:</p> <p>Voorzitter Raad van Bestuur:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ PE-programma Deskundigheidsbevordering 2017-2019 voor Directeuren - Raden van Bestuur op Nyenrode Business Universiteit te Breukelen op 12 december 2018 waarbij de volgende onderwerpen aan de orde kwamen: <ul style="list-style-type: none"> • Veranderingen risicosolidariteit; • Trends en ontwikkelingen in de verzekeringssector; • Disrupties in de verzekeringssector en nieuwe business modellen. ○ Zorgverzekeringscongres op 16 en 17 mei 2018. ○ De Verzekeringmiddag van De Nederlandsche Bank op 25 april 2018 te Bussum waarbij de volgende break-out sessies zijn bijgewoond: <ul style="list-style-type: none"> • Proportionaliteit in het toezicht bij kleine en middelgrote verzekeraars; • Technologische innovatie in de verzekeringssector. <p>Lid Raad van Bestuur:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ PE-programma Deskundigheidsbevordering 2017-2019 voor Directeuren - Raden van Bestuur op Nyenrode Business Universiteit te Breukelen op 3 oktober 2018 waarbij de volgende onderwerpen aan de orde kwamen: <ul style="list-style-type: none"> • Veranderingen risicosolidariteit; • Toezicht op Producten & Productontwikkelingsprocessen; • Disrupties in de verzekeringssector en nieuwe business modellen. ○ Zorgverzekeringscongres "back to the Future" op 16 en 17 mei 2018. ○ De Verzekeringmiddag van De Nederlandsche Bank op 25 april 2018 te Bussum waarbij de volgende break-out sessies zijn bijgewoond: <ul style="list-style-type: none"> • Proportionaliteit in het toezicht bij kleine en middelgrote verzekeraars; • Technologische innovatie in de verzekeringssector.

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>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 risicomangement over de gewenste risicobereidheid en de impact die dat heeft op de bedrijfsvoering.</p>
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>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.</p>
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p>

3.2 Taak en werkwijze

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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. Klantgerichtheid is een van de kernwaarden van Zorg en Zekerheid.
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. De door de leden van de Raad van Bestuur ondertekende moreel ethische verklaring is opgenomen in het document 'Verklaring Governance Code. Op de website bij Verklaring Governance Code is dit document beschikbaar. 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 Integriteitsbeleid dat door iedere medewerker van Zorg en Zekerheid voor gezien is getekend. Elke medewerker wordt geacht deze principes na te leven en wordt aangesproken op afwijkend gedrag.

4. Risicomanagement

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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 gehele 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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>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.</p>
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>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.</p> <p>De ACRC adviseert de RvC over onderwerpen die gerelateerd zijn aan het risicobeheer.</p>
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>Een dergelijke beoordeling vindt tenminste één maal per jaar plaats door de Raad van Commissarissen.</p> <p>De RvB verstrekt de verantwoordingsdocumenten 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 voortgangsrapportage over Risk en Compliance van de afdeling GRC besproken.</p>

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>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.</p>
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 risicomangementfunctie 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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe gedeeltelijk toe.</p> <p>In 2018 zijn er geen nieuwe producten door Zorg en Zekerheid geïntroduceerd. Het Product Goedkeuringsproces wordt jaarlijks geactualiseerd.</p> <p>Internal Audit beoordeelt periodiek (vooral nog niet jaarlijks) 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.</p>

5. Audit

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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 rapportagelijst naar de voorzitter van de auditcommissie.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. Zorg en Zekerheid heeft een interne auditfunctie die onafhankelijk van de organisatie 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 toe 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.

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
5.5	In het kader van de algemene controleopdracht voor de jaarrekening rapporteert de externe accountant in zijn verslag aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn bevindingen over de kwaliteit en effectiviteit van het functioneren van de governance, het risicobeheer en de beheersprocessen binnen de verzekeraar.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De externe accountant rapporteert in het kader van de jaarrekening in zijn verslag aan de Raad van Bestuur en de RVC over de kwaliteit en effectiviteit van het functioneren van de Governance, risicobeheer en de beheersprocessen van Zorg en Zekerheid.
5.6	De interne auditfunctie neemt het initiatief om met de Nederlandsche Bank en de externe accountant tenminste jaarlijks in een vroegtijdige fase elkaars risicoanalyse en bevindingen en auditplan te bespreken.	Zorg en Zekerheid past dit principe toe. De afdeling Internal Audit bespreekt periodiek met de Nederlandse Bank en de externe accountant de door deze partijen gemaakte risicoanalyses en de geconstateerde bevindingen en het eigen auditplan.

6. Beloningsbeleid

6.1 Uitgangspunt

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>Zorg en Zekerheid voert een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid. Het beloningsbeleid wordt periodiek geëvalueerd om te waarborgen dat het blijft aansluiten bij de lange termijn belangen, doelstellingen en strategie van Zorg en Zekerheid, inclusief de door de Raad van Commissarissen goedgekeurde risicobereidheid.</p> <p>Het huidige beloningsbeleid is in overstemming met de norm voor zorgverzekeraars op basis van de Wet Normering Topinkomens en het van toepassing zijnde overgangsrecht.</p>

6.2 Governance

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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 2018
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.

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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 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.	

6.4 Variabele beloning

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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 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.	

Art.	Principe Code Verzekeraars	Toelichting 2018
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 2018
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.	<p>Zorg en Zekerheid past dit principe toe.</p> <p>Na implementatie van verbeteringen per februari 2017 past Zorg en Zekerheid dit principe toe. Voor de evaluatie is gebruikt gemaakt van en onderzoek van de afdeling Internal Audit uit 2018.</p> <p>De toepassing van de Governance Code heeft Zorg en Zekerheid opgenomen in het document Verklaring Governance Code. Op de website bij Verklaring Governance Code is dit document beschikbaar.</p>

Risicomanagement

In de besluitvorming houdt Zorg en Zekerheid rekening met risico's. Een aantal risico's horen nu eenmaal bij onze rol als zorgverzekeraar, maar andere risico's 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 vermogen;
- tegenpartijrisico: het risico dat klanten, zorgaanbieders of (financiële) instellingen niet kunnen voldoen aan hun financiële verplichtingen aan Zorg en Zekerheid.

Om de continuïteit van onze dienstverlening te waarborgen, beperken en beheersen we de risico's waar dat kan. Zo voorkomen we onverwachte en ongewenste tegenvallers. Het risicomanagement is met name gericht op:

- de bedrijfsdoelstelling om doelgericht en met focus meer toegevoegde waarde te leveren voor onze klanten;
- het succesvol uitvoeren van de strategie en realiseren van de doelstellingen conform ons businessplan;
- bewaking van solvabiliteitspositie en liquiditeitspositie;
- uitvoering binnen geldende wet- en regelgeving (compliance) en het toezichtkader van de toezichthouders (DNB, NZa, AFM, ACM, AP, ZiNL).

We gaan uit van een gematigde risicobereidheid door verdere beheersing van onze operationele processen. We zetten hiervoor steeds meer in op automatisering.

Begrippenlijst en afkortingen

Begrip	Omschrijving
a	
ACRC	Audit, Compliance en Risk Commissie
b	
Benchmark (bij beleggingen)	Een beleggingsindex die een vermogensbeheerder gebruikt voor de indeling van de beleggingsportefeuille en die de vermogensbeheerder 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 op de stabiliteit van de financiële markten.
c	
Co-creatie	Met elkaar het gesprek aangaan om verbetering te realiseren voor de klant.
d	
DOT	Afkorting van DBC's (diagnose-behandelcombinatie) 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	
ELV	Eerstelijnsverblijf
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	Zorg voor thuiswonende oudere cliënten, die na een ziekenhuisopname veelal naar een gespecialiseerd verpleeghuis gaan om daar kortdurend te revalideren.
h	
HRES (Health Risk Equalisation System)	Zorgrisicovereveningssysteem
k	
Kapitaalbeleid	Beleid inzake kapitaalbeheer hierin wordt o.a. gewaarborgd dat de onderneming in staat is om snel en adequaat maatregelen te nemen wanneer ze onverhoopt in een situatie terechtkomt waarin de solvabiliteitsratio snel daalt of onder een kritische grens zakt.

Begrippenlijst en afkortingen

Begrip	Omschrijving
n	
NGO	Niet-gouvernementele organisatie Dit type organisatie is onafhankelijk van de overheid. NGO's richten zich in de meeste gevallen op het behartigen van maatschappelijke belangen, bijvoorbeeld ontwikkelingssamenwerking, natuur-en milieubescherming, gezondheid of mensenrechten. Deze organisaties hebben in de regel geen winstogmerk.
NPS	Net Promotor Score
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
o	
OGSM	OGSM is een opzet voor een strategisch businessplan, dat helpt bij het helder maken van visies aan de hand van strikte Objectives, Goals, Strategies en Measures. Met behulp van deze vier factoren moet in een enkele oogopslag duidelijk zijn hoe de doelstelling van de organisatie of afdeling samenhangen en het gezamenlijke einddoel realiseren.
p	
Pgb	Persoonsgebonden budget
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 wijze waarop verzekeraars de werkprocessen regelen en daarover verantwoording afleggen.
Solvabiliteit	Solvabiliteit is de mate waarin een onderneming tegenvallers of eventuele toekomstige verliezen kan opvangen.
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.

Begrippenlijst en afkortingen

Begrip	Omschrijving
t	
Three lines of defense model	<p>Een organisatiemodel dat bijdraagt aan een versterking van de risicocultuur, het nemen van verantwoordelijkheid voor het managen van risico's en interne beheersing, en uiteindelijk aan het verder optimaliseren en integreren van GRC functies.</p> <p>Uitgangspunt van het 3LoD model is dat het lijnmanagement (de business) verantwoordelijk is voor haar eigen processen. Daarnaast moet er een functie zijn die deze eerste lijn ondersteunt, adviseert, coördineert en bewaakt of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Dit is de tweede lijn. Ook bepaalde beleidsvoorbereidende taken en het organiseren van integrale risk assessments zijn taken van de tweede lijn.</p> <p>De derde lijn controleert of het samenspel tussen de eerste en tweede lijn soepel functioneert en velt daarover een objectief, onafhankelijk oordeel met mogelijkheden tot verbetering. Of er geen overlapping is, of, erger, blinde vlekken bestaan. Deze functie is de derde lijn, een afdeling - vaak Internal Audit - die volledig los van alle andere organisatieonderdelen opereert.</p>
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
z	
Zorginflatie	Met Zorginflatie wordt bedoeld de stijging in geld van de vereiste solvabiliteit door de kostenstijging van de zorgkosten.
ZBC	Zelfstandig behandelcentrum



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, Bestuurssecretariaat en afdeling Corporate Communicatie

Tekst en redactie

Raad van Bestuur en afdeling Corporate Communicatie

Realisatie jaarverslag

MediaAdvice Corporate Communicatie

Adres Zorg en Zekerheid Groep

Haagse Schouwweg 12

Postbus 400

2300 AK Leiden

Telefoon (071) 5 825 825

zorgenzekerheid.nl

