



## Jaaroverzicht 2019

CZ groep

# Inhoudsopgave

<b>1 Woord van de Raad van Bestuur</b>	<b>3</b>
<hr/>	
<b>2 Strategie</b>	<b>6</b>
<hr/>	
2.1 Onze omgeving	6
2.2 Externe ontwikkelingen	6
2.3 Strategie CZ 2025	8
2.4 Hoe CZ waarde toevoegt	10
<b>3 Realisatie</b>	<b>13</b>
<hr/>	
3.1 Toekomstbestendige zorg	13
3.2 Zorg: verantwoord en dichtbij	20
3.3 Betrouwbare zorgverzekeraar	28
3.4 Betekenisvolle werkgever	34
3.5 Gezonde leefomgeving	37
<b>4 Financieel</b>	<b>44</b>
<hr/>	
4.1 Financieel	44
<b>5 Organisatie</b>	<b>47</b>
<hr/>	
5.1 Corporate Governance	47
5.2 Risicomanagement	52
<b>6 Bijlagen</b>	<b>54</b>
<hr/>	
6.1 Profiel CZ groep	54
6.2 Medewerkers CZ groep 2019	56
6.3 Over dit verslag	59
6.4 Connectiviteitstabel	60

# 1 Woord van de Raad van Bestuur

## Groei op basis van eerder gelegde fundamenten



2019 was voor CZ groep een positief jaar dat in het teken stond van vernieuwing en versnelling. We sloten een eerste duurzame coalitie met een ziekenhuis om samen verder te bouwen aan toekomstbestendige zorg in de regio, we boekten vooruitgang op de ontwikkeling van ons nieuwe declaratiesysteem dat we in 2020 in gebruik willen nemen en we stimuleerden de implementatie van effectieve innovaties in de zorg. Bovendien kozen veel nieuwe verzekerden voor een zorgverzekering van CZ groep in 2020, was

gedurende het jaar de tevredenheid van onze verzekerden over CZ groep onverminderd hoog en zagen we weinig verzekerden voor een andere verzekeraar kiezen. Kortom, we kijken terug op een jaar waarin we op basis van de eerder gelegde fundamenten groei realiseerden. En vanuit waar we als één team met bevlogen collega's verder werken aan (het behoud van) toegang tot goede en betaalbare zorg.

### Innoveren noodzakelijk

De druk op de Nederlandse zorgsector is groot. Een feit dat dagelijks door zorgpersoneel wordt ervaren en dat op bepaalde zorggebieden ook direct effect heeft op patiënten. Er moeten meer mensen geholpen worden met dezelfde menskracht. Tegelijkertijd neemt het benodigde budget van zorg toe op zodanige wijze dat het een bedreiging vormt voor de solidariteit onder het zorgstelsel. Innoveren in zorg is nodig om oplossingen te vinden voor zowel de druk op het zorgpersoneel als voor de kostenstijging. Als zorgverzekeraar voeren wij samen met partijen in de zorgsector het gesprek over onder meer de concentratie van bepaalde specialismes in expertisecentra door het land, de aanpak van het personeelstekort in de zorg, de manier waarop we in de zorgsector met IT omgaan en het goed betrekken van patiënten bij de behandelkeuzes die er zijn. En ook breder dan dat, over hoe we de gezondheid van laaggeletterden beter krijgen en hoe mensen met welzijnsproblematiek op de juiste manier geholpen worden om te voorkomen dat ze in de formele zorg belanden. Wij denken hierover na, zoeken relevante samenwerkingen op en ondernemen, wanneer nodig, eigen initiatieven.

### Duurzame coalities

Een belangrijke pijler in onze strategie voor de komende jaren is het sluiten van duurzame coalities met relevante zorgpartijen in onze kernregio's. Met het Zuyderland Medisch Centrum hebben we hier in 2019 voor het eerst vorm aan gegeven. In een unieke samenwerkingsafspraken voor tien jaar zetten we ons gezamenlijk in om zorg in de regio slimmer en efficiënter te organiseren. We bekijken kritisch welke zorg echt binnen de muren van het ziekenhuis moet plaatsvinden en welke zorg beter anders kan worden georganiseerd, bijvoorbeeld door gebruik van technologie of door samenwerking met andere zorgverleners in de regio. 'Co-makership' is het uitgangspunt binnen de duurzame coalitie en deze aanpak willen we de komende jaren uitbreiden. Niet alleen naar meerdere ziekenhuizen in onze kernregio's maar ook naar aanbieders in de GGZ en wijkverpleging.

## Digitalisering stimuleren

Een ander pad dat we bewandelen om de benodigde innovatie in zorg te realiseren, is het stimuleren van de verdere omarming van digitalisering binnen het zorgveld. Bijvoorbeeld met ons zorginnovatieprogramma 'My best treatment'. Hiermee sturen we op gepersonaliseerde zorg voor individuele patiënten met inzet van technologie, zoals Decision Support Systems. Door aandacht voor zowel de persoonlijke wensen als de biologische kenmerken van de patiënt komen arts en patiënt samen tot de beste, persoonlijke behandelkeuze. Hiernaast stimuleren we het digitaliseren van zorgdiensten. Uit ons onderzoek van eind 2019 blijkt dat daar volop draagvlak voor is: zo is bijna vijftig procent van de Nederlanders positief over digitale huisartsenzorg. Mensen zien digitalisering niet alleen als een waardevolle aanvulling op de huidige zorg maar ook als een oplossing voor het groeiend personeelstekort in zorg. Een praktijkvoorbeeld dat aantoont dat dit ook daadwerkelijk werkt, is 'Mijn IBDcoach'. Deze online coach voor patiënten met een chronische darmziekte (Inflammatory Bowel Disease) biedt digitale begeleiding zodat patiënten alleen naar het ziekenhuis hoeven te komen wanneer dat nodig is. Een verbetering van de kwaliteit van leven van de patiënt én een verlichting van de werkdruk van de zorgprofessional door maar liefst veertig procent minder consulten. Dit soort goede, effectieve oplossingen willen we opschalen. Want er is al veel mooie innovatie voorhanden. Alleen wordt het nog onvoldoende groot gemaakt. Daar willen wij het verschil in maken.

## Voor alle verzekerden

CZ groep streeft ernaar voor alle verzekerden toegankelijk te zijn: van online georiënteerde consumenten tot degene die minder goed mee kan komen of minder zelfredzaam is. Onze klanttevredenheidscijfers zijn hoog (NPS label CZ 2019: +19). Dit is iets waar we trots op zijn en wat zich vertaalt in een mooie groei van ons marktaandeel in 2020. Natuurlijk leunen we niet achterover. We willen onze verzekerden op het hoogste niveau van dienst blijven. Met onze verdergaande digitalisering van declaratieprocessen en onze plannen voor service naar 2025 toe, verwachten we daar verdere stappen in te kunnen zetten. Naast online kanalen blijven onze servicebalies echter ook heel belangrijk. Zeker voor kwetsbare verzekerden. In 2019 zijn we voor deze groep gestart ons onder meer in te zetten tegen laaggeletterdheid. Dit blijkt een veelvoorkomende onderliggende oorzaak te zijn bij leefstijlgerelateerde gezondheidsproblemen. We hebben onze medewerkers opgeleid om laaggeletterdheid te herkennen en we hebben een eerste taalpunt ingericht op één van onze servicelocaties. Hier helpen we mensen bijvoorbeeld met het invullen van formulieren en het begrijpen van teksten.

## Op de zakelijke markt

Van oudsher zijn wij een verzekeraar die de samenwerking zoekt met werkgevers in Nederland. Wij helpen hen bij het vormgeven van hun bedrijfszorgactiviteiten en dragen hiermee bij aan de gezondheid en inzetbaarheid van medewerkers. De inspanningen van werkgevers op het gebied van duurzame inzetbaarheid worden steeds belangrijker. Onder meer omdat mensen steeds langer doorwerken door de verhoging van de pensioenleeftijd. Om met onze diensten voldoende van impact te zijn, moet het voor werknemers aantrekkelijk zijn om zich collectief te verzekeren. We vinden het daarom belangrijk dat de korting voor collectiviteiten blijft bestaan. Zodat er voldoende mensen collectief verzekerd blijven en werkgevers door experts ondersteund blijven in gezondheidsmanagement.

## Aandacht voor medewerkers

Steeds meer processen binnen onze organisatie worden verder gedigitaliseerd. Dat is goed voor onze verzekerden die wij de best mogelijke service willen bieden. Maar, het gaat soms ten koste van arbeidsplaatsen. In 2019 speelde dit binnen onze declaratieverwerkende teams. Al meerdere jaren bereiden we onze medewerkers erop voor en moedigen we hen aan om te investeren in persoonlijke ontwikkeling. Hierbij ondersteunen we hen proactief. Mede hierdoor lukte het afgelopen jaar om de meeste mensen van werk naar werk te begeleiden. Sommigen binnen CZ groep, anderen daarbuiten. Ook koos een klein deel zelf voor een nieuw pad. In de toekomst verwachten we vaker met boventaligheid van personeel te maken te krijgen. Wij blijven investeren in de arbeidsmobiliteit van onze mensen.

## Resultaten 2019

Door een grote toename van nieuwe verzekerden en een lage uitstroom onder bestaande verzekerden, groeit ons verzekerdenaantal in 2020 met 224.000 verzekerden naar een totaal van 3,8 miljoen. Dit vertaalt zich in een marktaandeel van 22 procent. Ons financiële resultaat over 2019 is 119 miljoen euro. Dit resultaat wordt grotendeels gevormd door een positief resultaat op de beleggingen van 134 miljoen euro en -15 miljoen euro aan technisch resultaat. Ons solvabiliteitsratio daalt tot 154 procent en blijft een solide financiële basis onder onze bedrijfsvoering.\*

## Toekomstblik

Onze doelstelling is continuïteit van zorg voor onze verzekerden. De komende jaren zullen daarom voor ons in het teken staan van het verder aangaan van duurzame coalities in het zorgveld, de verdere digitalisering van onze organisatie en service, innovatie in de zorg, het aanbieden van de juiste verzekeringsproducten voor een brede populatie verzekerden en het helpen van werkgevers op de zakelijke markt bij gezondheidsmanagement. We doen dit alles met betrokken en bevlogen medewerkers, verschillende samenwerkingspartners én met onze verzekerden.

Tilburg, 26 maart 2020

Joep de Groot en Arno van Son

Raad van Bestuur CZ groep

\* In de eerste maanden van 2020 heeft het nieuwe coronavirus COVID-19 zich tot een pandemie ontwikkeld waarvan de precieze omvang bij de publicatie van deze jaarrapportage nog moeilijk in te schatten is. De wijze waarop wij hier als organisatie mee omgaan en hoe wij de impact op onze bedrijfsvoering op publicatiedatum inschatten, lichten we toe in de Financiële vooruitblik.

# 2 Strategie

## 2.1 Onze omgeving

CZ groep wil de zorg goed, betaalbaar en toegankelijk houden, voor onze klanten én voor Nederland. Maar dat kunnen wij niet alleen. Daarom werken we samen met andere partijen die actief zijn in de zorg en welzijn. Deze partners beïnvloeden onze impact en andersom dragen wij bij aan de waarde die zij toevoegen aan de zorg in Nederland.



### Overleg met stakeholders

Op basis van een stakeholderanalyse waarin impact, wederzijdse beïnvloeding en juridische, financiële en operationele verantwoordelijkheden zijn meegewogen, identificeren wij als meest belangrijke stakeholders voor CZ groep de partijen zoals opgenomen in het figuur hiernaast. Wij onderhouden met hen structureel contact door het jaar heen (zie de tabel Stakeholderdialoog voor een impressie van onze contacten in 2019). Waar mogelijk betrekken wij onze stakeholders bij ons beleid, zoals met patiëntenparticipatie bij zorginkoop. Ook consulteren we hen bij het vaststellen van de onderwerpen waarover wij jaarlijks verslag doen (zie Materiële thema's CZ groep).

## 2.2 Externe ontwikkelingen

Vershillende externe ontwikkelingen hebben invloed op onze bedrijfsvoering en strategie. Een constante in die ontwikkelingen is de steeds verdergaande stijging van de zorgkosten. Tevens constateerden wij enkele jaren een toename van ongecontracteerde zorg en zien we de versnelling van digitalisering en een toenemende druk op mantelzorgers en zorgpersoneel.

### Stijging van zorgkosten

Tussen 2020 en 2024 nemen de totale zorgkosten in Nederland naar verwachting toe met bijna 17 miljard euro. Dat is een stijging van ruim 21,5 procent. Daarmee zal de zorgkostenstijging per jaar fors hoger zijn dan de economische groei. Het grootste deel van de zorgbegroting bestaat uit de uitgaven voor de Zorgverzekeringswet (Zvw). Naar verwachting nemen de netto Zvw-uitgaven van 2020 tot 2024 in totaal toe met bijna 10 miljard euro. De Sociaal-Economische Raad is een onderzoek gestart naar de maatschappelijke impact van stijgende zorgkosten. Op korte tot middellange termijn lijkt het onwaarschijnlijk dat er aanvullend beleid komt om de kostenstijgingen significant af te remmen.

Voor CZ groep gelden de in 2018 afgesloten 'hoofdlijnenakkoorden 2019-2022' voor Medisch Specialistische Zorg, Huisartsenzorg, Geestelijke Gezondheidszorg en Wijkverpleging als uitgangspunt bij de inkoop van zorg. Het is de bedoeling dat de akkoorden bijdragen aan een beheerste zorgkostenontwikkeling in de komende jaren. Hoewel alle ondertekenende partijen dit streven onderschrijven, gebruiken zorgverleners deze akkoorden ook als legitimatie om prijs- en volumeverhogingen te vragen. Als zorginkoper hebben wij beperkte invloed op het volume, maar in onze inkooponderhandelingen proberen we op de prijs wel zoveel mogelijk tegendruk te geven. - Lees meer over de beheersing van zorgkosten.

### Toename van ongecontracteerde zorg

CZ groep streeft ernaar met ruim voldoende zorgaanbieders afspraken te maken over de kwaliteit en kosten van zorg. Met contracten waarborgen wij de zorgplicht die we voor verzekerden hebben en geven we invulling aan onze maatschappelijke opdracht. In eerdere jaren zagen we ongecontracteerde zorg meer voorkomen, met name in de GGZ en wijkverpleging. Ongecontracteerde zorg levert nieuwe uitdagingen op. Uit onderzoek van VWS blijkt dat ongecontracteerde zorgverleners binnen wijkverpleging vaak hogere kosten declareren dan de gemiddelde gecontracteerde zorgverlener. Zij leveren gemiddeld meer zorg bij dezelfde indicatie. Zonder contract is daarbij echter geen directe controle mogelijk op levering, kwaliteit en kosten van zorg. Wij vinden het belangrijk dat contractering voor deze partijen aantrekkelijker wordt. De overheid onderzoekt hoe zij afspraken tussen zorgverzekeraars en zorgaanbieders kan stimuleren via wet- en regelgeving. Ook wij hebben van onze kant het afgelopen jaar acties ondernomen om contractering te stimuleren en aantrekkelijker te maken, met naar verwachting een positief resultaat. - Lees meer over onze contracten met zorgaanbieders.

### Versnelde digitalisering

De digitalisering van onze wereld gaat snel en die snelheid zal alleen nog maar toenemen. De digitale transformatie heeft gevolgen voor onze bedrijfsvoering, onze processen en ons personeel, maar ook voor de omgang met klanten en andere stakeholders. Om waardevol te blijven voor klanten, speelt CZ groep krachtig in op de ontwikkelingen. De komende jaren schalen wij de verdere digitalisering van onze processen op. Een belangrijke mijlpaal daarin is de geplande invoering van het nieuwe declaratiesysteem, naar verwachting eind 2020.

De digitalisering heeft grote invloed op de manier waarop klanten zaken met ons doen en op de verwachtingen die ze van ons hebben. Door voorbeelden uit andere branches stellen klanten steeds hogere eisen aan onze communicatiekanalen. Chatbot- en messenger-systemen komen op en worden de nieuwe standaard. Ook online verwachten klanten een persoonlijke benadering. We spelen hierop in met de doorontwikkeling van ons online kanaal. We vinden het belangrijk dat we goed bereikbaar zijn via alle kanalen, snel en adequaat reageren en meegroeien met online vernieuwingen.

Steeds meer klanten kiezen voor digitale communicatie. Het gebruik van onze 'Mijn-omgeving' neemt toe en het aandeel digitale declaraties groeit. Tegelijkertijd realiseren we ons dat niet iedereen de digitalisering kan bijbenen. We houden nadrukkelijk rekening met klanten die minder snel meegaan met digitale ontwikkelingen. Onze servicekantoren, spreekuren en mobiele kantoren zijn een belangrijk onderdeel van onze dienstverlening. En ook de telefoon is en blijft een belangrijke contactmogelijkheid voor persoonlijke service. - Lees meer over digitalisering van contact.

Ook in het zorgveld zelf worden de mogelijkheden van digitalisering steeds meer zichtbaar. Toch zien we dat de ontwikkeling hier nog wat langzamer verloopt. Toepassingen als eHealth worden wel ingezet, maar vaak nog te weinig en naast bestaande methodes. Daardoor heeft de digitalisering nog geen verlagend effect op de zorgkosten. - Lees meer over innovatie in zorg.

### Toenemende druk op zorgpersoneel en mantelzorgers

De beroepsbevolking vergrijsst en krimpt. In 2025 zullen er niet of nauwelijks meer arbeidskrachten zijn dan in 2007. Werknemers werken langer door waardoor het aandeel 55-plussers in de beroepsbevolking toeneemt. In de zorg is dit effect nog sterker omdat hier de beroepsbevolking nu al relatief oud is: medio 2019 is 25 procent van de werknemers ouder dan 55 jaar. Dat is hoger dan het gemiddelde van 20 procent. De komende tien jaar zullen we door uitstromende oudere werknemers dus veel vervangingsvraag zien. Met name in verzorging en de gespecialiseerde verpleegkunde zijn er nu al tekorten aan personeel. Wij verwachten dat deze verder zullen toenemen.

Door de afbouw van het aantal verzorgingshuizen en de toename van de zorgvraag komt er steeds meer druk op de schouders van mantelzorgers. Het aantal mantelzorgers neemt echter ook af. Waar in 2018 tegenover elke oudere die mantelzorg ontvangt nog bijna vijf mantelzorgers stonden, zullen er in 2040 naar verwachting nog slechts drie mantelzorgers per mantelzorg-ontvanger beschikbaar zijn. In de krimpggebieden van Nederland speelt deze daling nog meer dan elders. CZ groep kijkt wat dat betreft vooral naar de regio's Zeeuws-Vlaanderen en Zuid-Limburg. We willen tijdig anticiperen op de daling van het aantal mantelzorgers. - Lees meer over hoe wij inspelen op regionale opgaves.

## 2.3 Strategie CZ 2025

**CZ groep wil snel kunnen inspelen op de veranderende wereld. Onze strategie 'CZ 2025' is maximaal uitgelijnd op trends en ontwikkelingen. Wij zetten de komende jaren verder in op digitalisering en innovatie en we sturen concreet op impact.**

### Onze opdracht

Als zorgverzekeraar is het onze opdracht om onze verzekerden de best mogelijke zorg tegen de laagst mogelijke premie te bieden. Hierbij hebben wij de maatschappelijke verantwoordelijkheid om bij te dragen aan goede, toegankelijke zorg. Niet alleen nu maar ook in de toekomst.

### Onze strategie

Bij de uitvoering van onze opdracht hebben wij de ambitie om de meest waardevolle, innovatieve en begeleidende zorgverzekeraar te zijn. Dit vertalen we concreet in zes strategische doelen:

#### 1. 24x7 Service & gemak

We streven naar enthousiaste klanten die ons aanbevelen aan derden door de positieve ervaring die ze met onze dienstverlening hebben. We werken aan het bieden van een altijd actueel inzicht in al je verzekeringszaken (24x7) en directe, gepersonaliseerde service die volledig aansluit op de wensen en behoeftes van onze verzekerden.

#### 2. Persoonlijke begeleiding

We werken aan het aanbieden van impactvolle gezondheidsdiensten bij het vinden, organiseren en krijgen van de best passende zorg. We ondersteunen onze verzekerden bij vergroten van de eigen regie op hun positieve gezondheidsdoelen.

#### 3. Stabiele premie

We streven ernaar om ieder jaar onze verzekerden een zo stabiel mogelijke premie te bieden die concurrerend is in de markt en verantwoord ten opzichte van het financieel gezond houden van de organisatie.



#### 4. Toekomstbestendige zorg

Wij streven ernaar bij te dragen aan toekomstbestendige zorg in Nederland door in het zorgveld te sturen op efficiënte processen ondersteund door technologie, beheersing van de zorgkostenstijging en een focus op gepersonaliseerde, doelmatige zorg.

#### 5. Behoud marktaandeel

Om onze doelen te kunnen realiseren, streven we naar behoud van ons marktaandeel en daarmee het behoud van onze positie als bepalende speler in het (zorg)veld.

#### 6. Financieel gezond

We streven als organisatie naar een gezonde solvabiliteit met gepast rendement en zijn scherp op de beheersing van onze organisatiekosten.

### Strategische doelen



De terreinen waarop en mate waarin wij onze strategische doelen in 2019 realiseerden, presenteren we in Realisatie en Financieel. De wijze waarop onze strategische doelen resulteren in impact en bijdragen aan de UN Sustainable Development Goals laten we zien in het CZ Waardecreatiemodel en lichten we verder toe in de Connectiviteitstabel.

### Vooruitblik

Duurzame coalities, digitalisering en innovatie zijn begrippen die de komende jaren vaker zullen terugkomen bij CZ groep. We werken via al deze terreinen aan betere zorg tegen lagere kosten. Onder meer met een scherp inkoopbeleid, door het stimuleren van zorg op afstand en met de implementatie van meer persoonsgerichte zorg. Regioeelden nemen een belangrijke plek in ons totale zorgbeleid in. Met co-makership werken we samen met partijen uit het zorgveld in duurzame coalities aan het innoveren van zorgprocessen.

Digitalisering is onstuitbaar in opmars en we kunnen het gebruiken om de zorg te verbeteren én onze eigen organisatie zowel efficiënter als klantgerichter te maken. Het verder digitaliseren van onze service- en declaratieprocessen vormt een belangrijk intern speerpunt in de komende jaren. Hierbij hoort ook de juiste aandacht voor onze medewerkers. Enerzijds omdat zij in de digitaliserende werkomgeving mee moeten blijven komen, anderzijds omdat hun werk verandert en soms zelfs verdwijnt. Wij ondersteunen hen zo veel mogelijk bij het van waarde blijven op de arbeidsmarkt en stimuleren persoonlijke ontwikkeling.

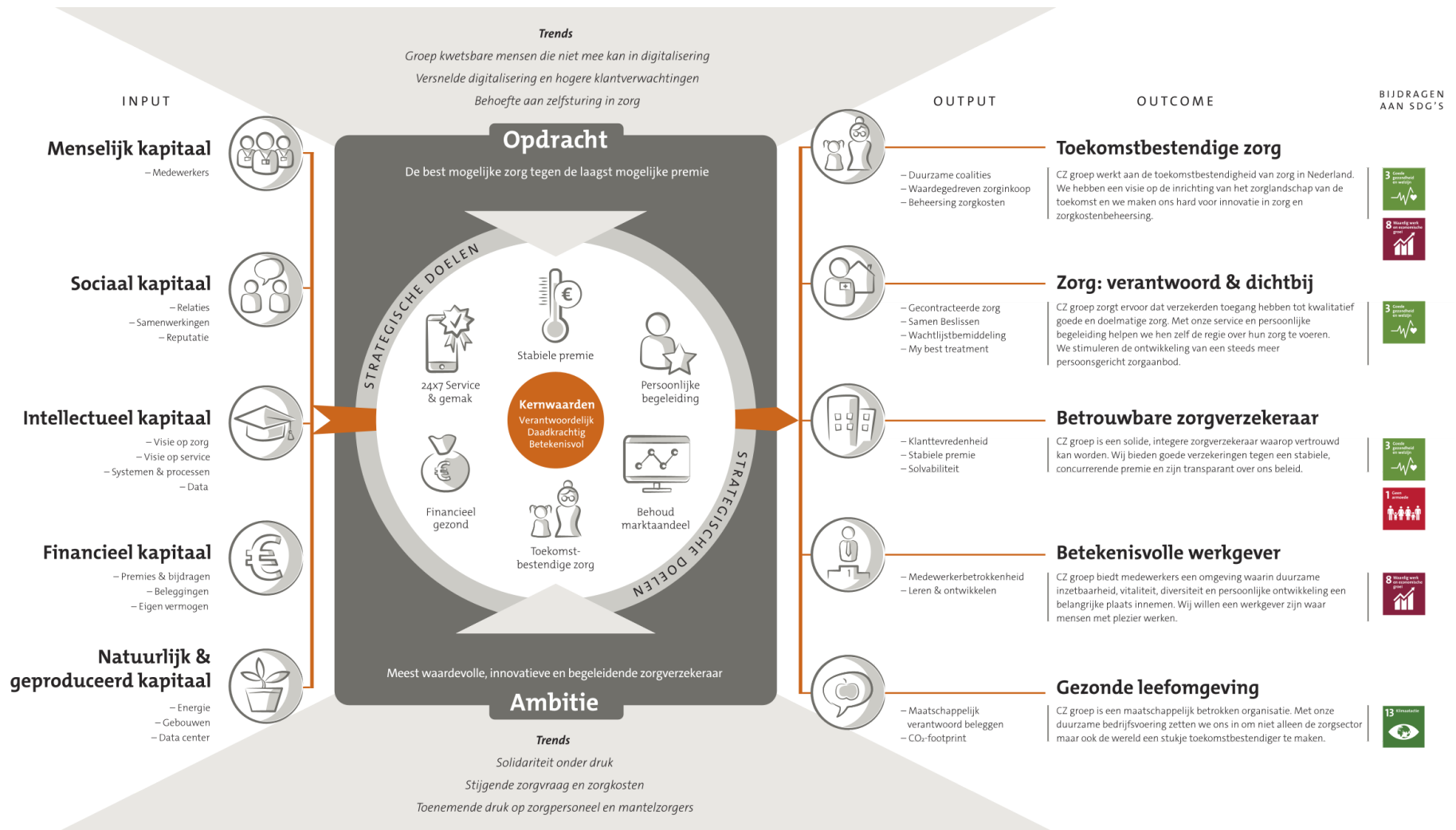
Als verzekeraar spelen we verder in op de verschuivingen die we zien in de zorgverzekeringsmarkt. Op de consumentenmarkt zien we een nieuwe generatie opkomen met een andere kijk op het afdekken van risico's en een behoefte aan vernieuwende verzekeringsproducten. Tegelijkertijd is er een grote groep mensen die moeilijk mee kan komen in alle ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en de maatschappelijk verwachte zelfredzaamheid. Wij willen er voor alle verzekerden zijn en houden hier in ons product- en dienstenaanbod rekening mee.

Op de zakelijke markt verdiepen we onze toegevoegde waarde in gezondheidsmanagement en tonen we deze ook verder aan. Op deze wijze laten wij zien dat de investering in een beperkte collectiviteitskorting van maatschappelijke waarde is.

## 2.4 Hoe CZ waarde toevoegt

**Het waardecreatiemodel van CZ groep – gebaseerd op de uitgangspunten van de International Integrated Reporting Council (IIRC) - laat op geïntegreerde wijze zien hoe wij omgaan met de bronnen die nodig zijn voor onze bedrijfsvoering en hoe wij met onze strategie tot waardecreatie voor klant en maatschappij komen.**

In 2019 hebben we het waardecreatiemodel verder doorontwikkeld. We hebben de benodigde bronnen (input) en onze impact op korte termijn (output) verder gespecificeerd en we laten zien hoe onze output leidt tot maatschappelijke impact (outcome) en daarmee bijdraagt aan lange termijn waardecreatie (uitgedrukt in onze bijdrage aan UN Sustainable Development Goals). Ook heeft ons duurzaamheidsdenken een duidelijkere plaats gekregen, aansluitend bij de strategische doorontwikkeling die we als organisatie op dat terrein doormaken. Hoe wij ons continu inzetten om op alle impactstromen onze bijdragen aan maatschappelijke doelen te verbeteren, lichten we toe in Realisatie.



## Samen de zorg verbeteren

Hoe ervaart de patiënt de zorg die we inkopen? Is het wel echt de zorg die hij wil en nodig heeft? Dát zoeken we uit door patiënten en cliënten actief te betrekken bij de inkoop van zorg. Zo maken we samen de zorg nog beter.

De inbreng van patiënten helpt ons om betere zorg in te kopen. Zij kijken met een ander perspectief naar zorg dan zorgverzekeraars en zorgverleners. Hun ervaringen over de behandeling, de ziekte en het herstel geven ons inzichten om de kwaliteit en patiëntgerichtheid van zorg te verhogen.



We betrekken patiënten op verschillende manieren bij onze organisatie. De Ledenraad vertegenwoordigt de verzekerden van CZ groep en denkt vanuit zijn perspectief actief mee over het beleid van onze organisatie. Wij consulteren hen regelmatig. Hiernaast werken we in het kader van patiëntenparticipatie al meerdere jaren intensief samen met cliënten- en patiëntenorganisaties. Zij helpen om ons inkoopbeleid te verbeteren en vertegenwoordigen structureel de stem van patiënten op specifieke zorgaandachtsgebieden. Zo werken wij onder meer samen met Zorgbelang Nederland, de ProstaatKankerStichting, Diabetesvereniging Nederland en de Stichting voor Patiënten met Kanker aan het Spijsverteringskanaal (SPKS).

Die betrokkenheid van cliënten- en patiëntenorganisaties leidde tot verschillende succesvolle verbeteringen. Bijvoorbeeld bij het maken van ons inkoopbeleid voor betere prostaatankerzorg, bij het optimaliseren van ons beleid voor zittend ziekenvervoer en bij de ontwikkeling van onze visie op toekomstbestendige zorg voor meerdere zorgaandachtsgebieden. In 2019 hadden wij structurele contacten met 61 patiëntenorganisaties. Het is onze ambitie om ieder jaar relevante partijen aan te haken bij ons zorginkoopbeleid, waarbij wij de komende jaren ons meer zullen focussen op de regio.

	2018	2019	Ambitie 2020
Betrekken van patiëntenorganisaties	55	61	Aansluitend op zorginkoopbeleid

# 3 Realisatie

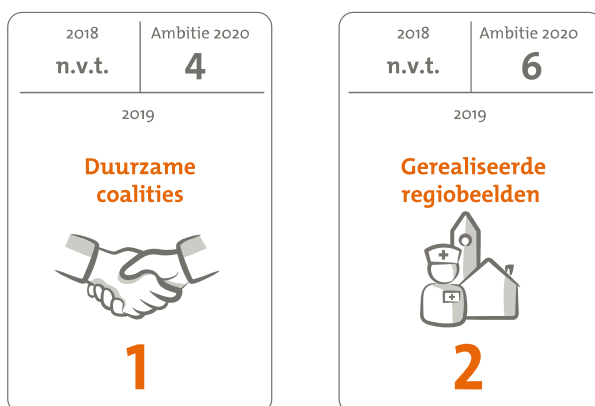
## 3.1 Toekomstbestendige zorg

**CZ groep werkt aan de toekomstbestendigheid van zorg in Nederland. We hebben een visie op de inrichting van het zorglandschap van de toekomst en we maken ons hard voor innovatie in zorg en zorgkostenbeheersing.**

### 3.1.1 Visie op zorg

Nederland scoort internationaal goed op het gebied van gezondheidszorg maar er zijn wel problemen. De uitgaven aan de zorg stijgen harder dan de rest van de economie. Dat is niet houdbaar voor de toekomst. Ook zijn verschillen in kwaliteit te vaak niet inzichtelijk. Of blijkt uit kwaliteitsgegevens die wel voorhanden zijn dat niet altijd overal de meest optimale zorg wordt geleverd.

Om bij te kunnen dragen aan oplossingen voor deze problemen, werkt CZ groep per zorgaandachtsgebied en per regio aan een visie op hoe toekomstbestendige zorg eruit ziet. Dit doen we niet alleen maar samen met belanghebbenden. Zo werken we onder meer samen met patiënten, zorgaanbieders en gemeenten.



#### Duurzame coalities

In gebieden waar veel CZ-verzekerden wonen, streven we ernaar om met de grotere zorgaanbieders van de regio (ziekenhuizen, geestelijke gezondheidszorg en wijkverpleging) te komen tot duurzame coalities. Deze vernieuwende, intensieve manier van samenwerking tussen CZ als zorgverzekeraar en individuele zorginstellingen als zorgleverancier is gebaseerd op de gedachte van ‘co-makership’. Het heeft tot doel om boven individuele belangen van partijen uit te kunnen stijgen en voor de lange termijn samen de zorg voor een regio te verbeteren. Dit vraagt om langetermijn-commitment en vertrouwen. In 2019 waren we de eerste zorgverzekeraar die in het kader van duurzame coalities een tienjarenovereenkomst heeft gesloten met een ziekenhuis (Lees hier meer over het Zuyderland Medisch Centrum). We streven ernaar het komende jaar minimaal drie nieuwe coalities te kunnen sluiten.

## Zorginkoop: Verantwoord en Dichtbij

Wij maken afspraken met zorgaanbieders over de levering van kwalitatief goede zorg die aansluit bij de behoefte van de patiënt, op de juiste plek aangeboden wordt en een redelijke prijs heeft. In contracten leggen we deze afspraken vast. Ons uitgangspunt bij zorginkoop is 'Verantwoord en Dichtbij'. Met 'verantwoord' bedoelen we dat we zorg contracteren die betaalbaar is en die aansluit bij onze kwaliteitsvisie. We hanteren daarbij passende, ambitieuze normen. Met 'dichtbij' bedoelen we aan de ene kant dat de zorgverlening voor onze verzekerden zoveel mogelijk thuis of dichtbij huis wordt geleverd als dat kan. Alleen als het voor de kwaliteit van zorg beter is om er voor te reizen, stimuleren we deze 'Expertzorg'. Aan de andere kant bedoelen we met 'dichtbij' dat de zorg dicht bij de wensen en keuzes van de verzekerden staat; gepersonaliseerd is dus. Lees meer over zorgcontractering.

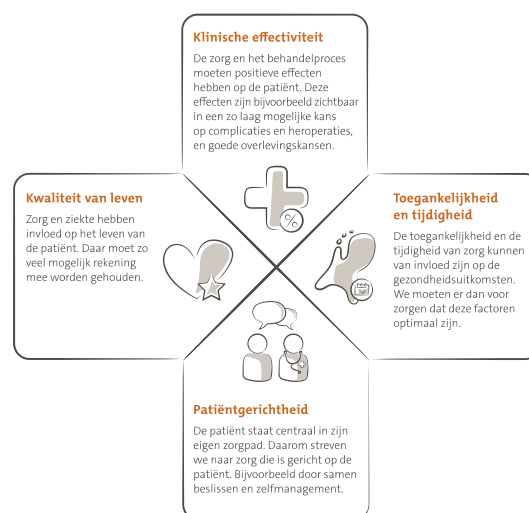
	2018	2019	Ambitie 2020
Aandeel gecontracteerde zorgverleners (t.o.v. aangeboden contracten)	94,5%	95,0%	≥ 95%

## 3.1.2 Kwaliteit van zorg

**Kwaliteit van zorg is een cruciaal onderdeel in ons zorginkoopbeleid. In 2009 gaven we hier voor het eerst concreet invulling aan met de selectieve inkoop van behandelingen voor borstkanker. De afgelopen jaren hebben we ons ingezet om de rol van kwaliteit in onze zorginkoop verder te vergroten.**

Patiënten vragen nadrukkelijker om meer inzicht in de kwaliteit van zorg en landelijk wordt er meer en meer gewerkt aan het meetbaar maken van de uitkomsten van zorg. Daarbij spelen de ervaringen van patiënten een steeds grotere rol. Deze ontwikkelingen maken het steeds beter mogelijk om onze ambities van inkoop op waarde te realiseren.

Het voorop stellen van kwaliteit in zorginkoop vereist dat we in beeld hebben wat de kwaliteit van zorg bepaalt. Er zijn immers veel definities en dimensies van kwaliteit. Wij gaan uit van vier dimensies: klinische effectiviteit, medische toegankelijkheid en tijdigheid, patiëntgerichtheid en kwaliteit van leven. Per aandoening bepalen we welke dimensie(s) in de inkoop van de zorg centraal moet(en) staan. De impact van de aandoening is daarbij leidend. Zo kiezen we bij oncologische aandoeningen meestal voor klinische effectiviteit (gericht op overleving en complicaties). Bij chronische aandoeningen ligt de nadruk meer op patiëntgerichtheid en kwaliteit van leven.



Onze focus op kwaliteit van zorg resulteert in ‘waardegedreven zorgcontractering’. Bij dit principe staan de patiënt en zijn zorgpad centraal en ligt de focus op specifieke doelgroepen en aandoeningen. Waardegedreven zorgcontractering pasten we in 2017 voor het eerst toe. Anno 2019 hebben we voor negen aandoeningen criteria ontwikkeld: complexe wondzorg, orthopedie voor heup- en knieartrose, bariatric, depressie, maag- en slokdarmkanker en blaas- en nierkanker. In 2020 blijven we alert op mogelijkheden om onze inkoop op waarde uit te breiden naar andere aandoeningen. De mogelijkheden bij sarcomen worden momenteel onderzocht.

	2018	2019	Ambitie 2020
Waardegedreven zorgcontractering (aantal aandoeningen waar criteria voor is ontwikkeld)	7 (inkoop 2019)	9 (inkoop 2020)	Voortzetten aandoeningen inkoop 2020

### Stimuleren van kwaliteitsverbetering in het veld

Naast de inzet van zorginkoop als instrument om de kwaliteit van zorg inzichtelijker en beter te maken, stimuleren we ook een slimmere organisatie in en door het zorgveld. Wij willen onze verzekerden graag toegang bieden tot zorg die dichtbij huis is georganiseerd maar soms is het beter om voor (een deel van) de behandeling, bijvoorbeeld een specifieke operatie, wat verder te reizen naar expertcentra (zie [video](#)) waar de kennis en expertise voor de operatie het grootst is. Het zorgpad dat patiënten in dergelijke gecentraliseerde expertzorg doorlopen, vraagt om regionale netwerken waarin huisartsen, ziekenhuizen en specialisten in expertcentra nauw samenwerken. CZ groep stimuleert de ontwikkeling hiervan. Enerzijds door actief te sturen op de ontwikkeling van nieuwe netwerken via zorginkoop en anderzijds door bestaande regionale netwerken te ondersteunen en deze op landelijk niveau aan elkaar te verbinden zodat ook deze netwerken weer van elkaar kunnen leren en dus de zorg in Nederland van het hoogst haalbare niveau kan worden. We werken momenteel concreet aan het ontstaan van netwerken op het gebied van maag- of slokdarmkanker, blaas- en nierkanker en sarcomen. Voor prostaatankerzorg hebben we een organisatie opgericht die de landelijke verbinding tussen al bestaande netwerken tot stand brengt (Stichting Egidius Zorgconcepten).

## 3.1.3 Beheersing van zorgkosten

**Met de inkoop van zorg hebben wij als zorgverzekeraar niet alleen de maatschappelijke taak om kwalitatief goede zorg in te kopen maar ook de opdracht om de zorgkosten te beheersen.**

### Zorgkosten begroten

Het beheersen van zorgkosten doen we door met zorgaanbieders jaarlijks afspraken te maken over kwaliteit én kosten en deze afspraken in contracten vast te leggen. In onze jaarlijkse zorgkostenbegroting nemen we doelstellingen mee ten aanzien van zorgkostenbesparingen. Het al dan niet binnen begroting blijven, zegt iets over de mate waarin wij bijdragen aan zorgkostenbeheersing in Nederland.

	2018	2019	Ambitie 2020
Zorgkosten t.o.v. zorgkostenbegroting basisverzekering	< begroting zorgkosten 2018	< begroting zorgkosten 2019	≤ begroting zorgkosten 2020

### Aandacht voor dure medicijnen

CZ groep zet zich in om medicijnen betaalbaar en beschikbaar te houden. Onder meer met ons beleid voor dure geneesmiddelen. Zo stimuleren we via inkoopafspraken met zorgaanbieders dat dure geneesmiddelen alleen daar worden voorgeschreven waar voldoende expertise aanwezig is voor behandeling om effectieve inzet te garanderen. Hiernaast sturen we via contractering op een effectieve inkoop van geneesmiddelen door het ziekenhuis. Door transparantie rond het voorschrijfgedrag en de inzet van geneesmiddelen stimuleren we kwalitatief hoogwaardige zorg zonder dat daarbij doelmalmatigheid uit het oog wordt verloren. Wanneer we constateren dat marktwerking onvoldoende functioneert – wanneer onnodig hoge prijzen worden gevraagd voor een medicijn – zoeken we andere oplossingen in samenwerking met het zorgveld. Dit kan door gezamenlijk met zorgverleners en andere verzekeraars de inkoop van geneesmiddelen vorm te geven. Mocht deze samenwerking onvoldoende resultaat geven, ondersteunen we eigen bereidingen. Dit houdt in dat een apotheek zelf medicijnen maakt voor haar eigen patiënten. CZ groep ondersteunt in dit kader het initiatief van het Academisch Medisch Centrum om een medicijn tegen een zeldzame stofwisselingsziekte na te maken sinds de fabrikant van de ene op de andere dag, zonder legitieme reden, de prijs enorm heeft verhoogd. Hiernaast stimuleren we innovatie in farmacotherapie door de ontwikkeling van modellen waarmee getest kan worden of een medicijn effectief is voor iemand. Zo kan je van tevoren bepalen op basis van persoonlijke, biologische kenmerken of de inzet van de medicijnen zin heeft. In dit kader ondersteunen we *Organoids*; hierbij laten wetenschappers cellen van een patiënt in een laboratorium groeien en testen ze vervolgens hierop of bepaalde medicijnen bij de betreffende patiënt aan zullen slaan.

### Controleren van zorgkosten

De declaraties die wij ontvangen voor de geleverde zorg aan onze verzekerden controleren we voor betaling op tal van punten. Daarnaast controleren we ook achteraf of zorgkosten terecht zijn gedeclareerd, of de nota's kloppen en of er passende zorg is verleend. We werken bij onze controles zo efficiënt mogelijk door gericht te controleren op basis van goede risicoanalyses. Want onder de 4,8 miljoen nota's die we in 2019 ontvingen, komen ook foutieve nota's voor. We doen ons best om de fouten zo vroeg mogelijk in het declaratieproces op te sporen zodat we ongewenste uitgaven van zorggeld kunnen voorkomen. Als we er snel bij zijn, heeft de verzekerde er bovendien de minste hinder van.

Waar mogelijk werken wij samen met verzekerden en aanbieders om onterechte zorgkosten te voorkomen. Wanneer onze verzekerden vermoeden dat de rekening van hun zorgverlener niet klopt, kunnen ze dat eenvoudig online bij MijnCZ melden. In 2019 ontvingen we 21.843 meldingen van klanten. Hiernaast hebben we ook in 2019 samengewerkt met zorgaanbieders op het gebied van zelfonderzoek en Horizontaal Toezicht. Het uitgangspunt van deze vormen van controle is om vooraf in het proces bij de zorgaanbieder te kijken of de wijze waarop de nota's tot stand komen, goed is. Als dit het geval is, zijn achterafcontroles niet meer nodig (met uitzondering van reguliere controles in het kader van fraudeonderzoek). Voor zowel de zorginstelling als ons scheelt dit werk en voor onze gezamenlijke klanten betekent het dat de nota's in één keer goed gedeclareerd worden en dat er geen correcties op onder meer het eigen risico hoeven plaats te vinden. Vanaf 2018 passen we bij één ziekenhuis Horizontaal Toezicht toe en in 2019 zijn met nog eens vier ziekenhuizen en een GGZ-instelling voorbereidingen getroffen om deze vorm van controle toe te gaan passen. We verwachten in 2020 de implementatie concreet te kunnen maken.

## 3.1.4 Innovatie in zorg



**Het zorglandschap verandert snel. Zorgkosten stijgen en er komen steeds meer ouderen en chronisch zieken die meer zorg nodig hebben. De werkdruk van het zorgpersoneel neemt toe. Om zorg nu en op lange termijn toegankelijk, goed en betaalbaar te houden, zijn innovaties hard nodig. Daarom stimuleren we slimme ideeën die de zorg in Nederland verbeteren.**

Zorginnovatie kan op verschillende terreinen plaatsvinden: in de zorgketen, op technologisch vlak en bij de patiënt zelf. CZ groep werkt momenteel in drie innovatieprogramma's aan zorgverbetering waarin al deze terreinen aan bod komen: 'Samen Beslissen', Gepersonaliseerde zorg ('My best treatment') en de herinrichting van zorgprocessen onder meer met eHealth.

### **Nieuwe zorgprocessen met eHealth**

De inzet van nieuwe informatie- en communicatietechnologieën in de gezondheidszorg (eHealth) maakt vele nieuwe vormen van zorgverlening mogelijk. eHealth maakt de communicatie tussen de zorgverlener en de patiënt makkelijker, net als de toepassing van zelfregie door de patiënt (bijvoorbeeld het monitoren van de eigen gezondheid). Het biedt mogelijkheden voor specialisten om gericht te werken en zo de wachlijsten te verkorten en het biedt verlichting voor de druk op verschillende zorgverleners in Nederland, onder wie de huisartsen. In diverse projecten leren we samen met partners in het zorgveld hoe eHealth succesvol in zorgprocessen geïmplementeerd kan worden. Dit doen we onder meer in de geestelijke gezondheidszorg (GGZ), ziekenhuiszorg, ouderenzorg en huisartsenzorg

### **Digitale huisarts in opkomst**

Bijna vijftig procent van de Nederlanders staat positief tegenover digitale huisartsenzorg. Mensen zien digitalisering niet alleen als een waardevolle aanvulling op de huidige zorg, maar ook als een oplossing voor het groeiend tekort aan huisartsen. Dit blijkt uit een in 2019 gehouden peiling van Kantar. Ook CZ groep ziet veel potentie in de afhandeling van zorgvragen met behulp van digitalisering. Daarom werken we sinds 2018 samen met Het Huisartsteam in West-Brabant om de mogelijkheden van eHealth in de huisartsenpraktijk te verkennen. Patiënten van vijf praktijken van deze huisartsgroep kunnen via een speciaal ontwikkelde app consulten inplannen, vragen aan de dokter stellen en herhaalmedicatie aanvragen. Ook kunnen ze hun meetwaarden doorgeven en hebben ze toegang tot SkinVision. De app van het Huisartsteam wordt door de patiënten van de praktijken veel gebruikt; zo'n 45 procent van de afspraken werd in 2019 online gemaakt. Bovendien hebben artsen en assistenten ervaren minder tijd kwijt te zijn aan administratieve handelingen en dus meer tijd voor patiënten te hebben. Het succes van de digitale huisarts in West-Brabant maakt dat we de technologie en bijbehorende processen willen opschalen naar meerdere praktijken en zorggroepen in Nederland. Onze ambitie is om in komend jaar 25 praktijken op het platform aangesloten te hebben.

Naast de samenwerking met het Huisartsteam in West-Brabant, stimuleren we communicatie met de huisarts op afstand ook met diverse diensten voor onze verzekerden. Bijvoorbeeld met App de dokter; een dienst die het verzekerden van Just mogelijk maakt om te chatten met een medisch deskundige over relatief eenvoudige gezondheidsvragen. Ook 's avonds en in het weekend. Nieuw hierbij is de introductie van het videoconsult in 2019. In die gevallen dat de chat niet toereikend is, kan nu een online consult per video worden ingepland voor dezelfde of de volgende dag. Met App de dokter wordt niet de eigen huisarts vervangen (er wordt volgens strenge protocollen gewerkt en er wordt geen medicatie voorgeschreven of doorverwezen naar specialisten) maar wordt wel vanuit gemak een aanvulling geboden bij relatief eenvoudige gezondheidsvragen. Voor deze vragen hoeven mensen dan niet onnodig te wachten bij de huisarts. Of onnodig de huisartsenpost te bezoeken.

### Online coaches

Bij bepaalde chronische aandoeningen kunnen patiënten via eHealth zelf hun meetwaarden bijhouden en hun ziekte ‘managen’. Hierdoor hoeven ze alleen nog op indicatie naar het ziekenhuis. In het Zuyderland Medisch Centrum in Limburg hebben we het afgelopen jaar *ervaring opgedaan met online coaches* bij Parkinson en IBD (Inflammatory Bowel Disease, een chronische darmontsteking). Voor beide aandoeningen kijkt een online coach met de patiënt mee op de ontwikkeling van zijn waarden en het verloop van het zorgplan en worden tips, informatie en adviezen gegeven waarmee hij continu zijn ziekte zo goed mogelijk in de hand kan houden. De resultaten van MijnParkinsoncoach en de IBD-Coach (winnaar van de Wetenschaps- en Innovatieprijs 2019 van de Federatie Medisch Specialisten) zijn zeer positief. De coaches worden veel ingezet en blijken in praktijk de ervaren kwaliteit van leven van de patiënt te verhogen en de zorgverlener in werkaanbod te verlichten. Ook voor deze innovatie geldt dat we erop sturen deze komend jaar voor meer mensen en zorgaanbieders beschikbaar te maken. Concreet is onze ambitie op te schalen naar de inzet ervan in meerdere ziekenhuizen en om een nieuwe coach beschikbaar te maken voor extra aandoeningen.

### SkinVision

Het aantal mensen bij wie huidkanker is vastgesteld, stijgt de laatste jaren sterk. SkinVision is een app voor je mobiele telefoon waarmee je zelf een foto kunt maken van verdachte huidplekjes. Erachter zit kunstmatige intelligentie die, dankzij grote aantallen foto’s en de achteraf ingevoerde beoordelingen, heel slim is geworden (en steeds slimmer wordt) in het herkennen van plekken waarmee je wel of niet naar de specialist moet. CZ groep stimuleert het gebruik van SkinVision omdat het eraan bijdraagt dat huidkanker sneller wordt gesignaleerd en omdat het de huisartsenpraktijk ontlast. We bieden sinds 2018 de app actief aan verzekerden aan. Inmiddels zijn er 23.000 actieve gebruikers en zijn er 73.000 skin checks uitgevoerd.

## Duurzame coalitie: CZ groep en Zuyderland



**CZ groep wil samen met belangrijke zorgpartijen in de kernregio's de zorg toekomstbestendig maken. Hiervoor streven wij naar 'duurzame coalities' waarin we gezamenlijk boven individuele belangen uitstijgen en met elkaar de zorg in de regio voor de lange termijn verbeteren. Sleutelwoorden zijn commitment en vertrouwen. De in 2019 afgesloten tienjarenovereenkomst met het Zuyderland Medisch Centrum is een belangrijke eerste mijlpaal.**

Het unieke contract met het Zuyderland Medisch Centrum is gebaseerd op het uitgangspunt van intensieve samenwerking waarbij we gebruik maken van elkaars expertise om de zorg slimmer te organiseren. De samenwerking moet een belangrijke bijdrage leveren aan het verhogen van de ervaren gezondheid en de verbetering van de kwaliteit en kosten van de zorg voor de 400.000 inwoners in Zuid-Limburg.

Om invulling te geven aan de noodzakelijke veranderingen in de regio is gezocht naar een andere manier van samenwerken. Het traditionele in- en verkoopmodel van zorg wordt losgelaten en in plaats daarvan wordt samengewerkt op basis van een aanneemsom. Hierdoor ontstaat het comfort en de ruimte om samen kritisch te kijken naar welke zorg aan patiënten binnen de muren van het ziekenhuis gegeven moet worden, en welke zorg anders georganiseerd kan worden, bijvoorbeeld door gebruik van technologie of samenwerking met andere zorgverleners in de regio. Voor patiënten betekent dit dat zij in de toekomst meer zorg dicht bij huis zullen ontvangen en niet altijd meer naar het ziekenhuis hoeven.

CZ groep vindt deze manier van samenwerken echt een enorme stap vooruit en gaat deze vorm van intensieve samenwerking, ook wel 'duurzame coalities' genoemd, eveneens graag met andere aanbieders aan als dat nodig is voor toekomstbestendige zorg.

## 3.2 Zorg: verantwoord en dichtbij

CZ groep zorgt ervoor dat verzekerden toegang hebben tot kwalitatief goede en doelmatige zorg. We stimuleren de ontwikkeling van een steeds meer gepersonaliseerd zorgaanbod. Met onze service en persoonlijke begeleiding helpen we verzekerden zelf de regie over hun zorg te voeren.

### 3.2.1 Toegankelijkheid van zorg

Als zorgverzekeraar is het onze zorgplicht om onze verzekerden binnen een redelijke reisafstand toegang te geven tot alle zorg uit het basispakket. Wij streven er daarom naar voldoende zorg in te kopen en we bemiddelen actief via het CZ Zorgteam als een verzekerde niet snel genoeg bij een zorgaanbieder terecht kan.

Over het algemeen geldt dat we de toegankelijkheid van zorg goed kunnen garanderen middels onze contracten met zorgaanbieders. Signalen die wij krijgen over zaken die niet goed lopen, zijn van incidentele aard en kunnen we met wachtlijstbemiddeling snel oplossen. Speciale aandacht hebben we voor de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ). Al langere tijd kampt deze sector met problemen rond het bieden van tijdige zorg. Wij spannen ons in om hier structureel de toegankelijkheid te vergroten, onder meer met de inzet van digitale zorg.

Andere ontwikkelingen die onze aandacht vragen als het gaat om de toegankelijkheid van zorg, zijn onder meer de uitdagingen rond de contractering in wijkverpleging en GGZ, het behoud van toegang tot basiszorg in krimpregio's (waar sprake is van bevolkingsdaling) en de werkdruk van zorgprofessionals. Op alle fronten werken we met het zorgveld en andere belanghebbenden proactief aan oplossingen.

	2018	2019	Ambitie 2020
Toegankelijkheid zorg binnen de norm	√	√	Binnen de norm
Wachtlijstbemiddeling	21.261	19.825	Voldoen aan klantvraag

#### Uitdagingen en oplossingen in GGZ

In 2019 is in de media op basis van cijfers van Vektis geconstateerd dat er ruim 88.000 patiënten op de wachtlijst in de GGZ staan. Dat zijn er veel te veel. In 2019 hebben wij daarom stappen gezet om de wachttijden te verkorten. Een deel van de mensen die wacht op gespecialiseerde GGZ kan door aanpassing van de regelgeving eerder geholpen worden in de generalistische basis GGZ. Daarnaast bieden we actief digitale zorg aan. Op beide terreinen verwachten we voor onze verzekerden positieve resultaten te boeken. - Lees meer over de wijze waarop CZ groep de wachtlijsten in GGZ te lijf gaat.

### Goede zorgcontracten zijn belangrijk

De afspraken die we maken met zorgaanbieders zijn belangrijk in het kunnen waarborgen van toegang tot zorg voor onze verzekerden. Het inzetten van contracten als sturingsmiddel is de laatste jaren echter lastiger geworden, met name in GGZ en wijkverpleging. In die laatste sector zijn steeds meer zzp-ers werkzaam die niet een contract met een zorgverzekeraar willen of kunnen afsluiten, bijvoorbeeld omdat zij niet voldoen aan de opleidingseisen die gesteld worden (niveau 5). Deze groep aanbieders levert vaak meer zorg dan de gemiddelde gecontracteerde zorgverlener bij eenzelfde zorgvraag, blijkt uit onderzoek van het ministerie van VWS. Zonder contract is er echter geen directe controle mogelijk op de levering, kwaliteit en kosten van de zorg. In 2019 hebben we verschillende interventies gedaan om deze onwenselijke situatie te veranderen. Zo is het in de meeste gevallen nu niet meer mogelijk dat verzekerden een ongecontracteerde zorgaanbieder in staat stellen om rechtstreeks bij CZ groep te declareren. Ook hebben we de voorwaarde ingevoerd dat voor aanvang van een zorgtraject een aanvraag voor vergoeding van de zorg moet worden ingediend. De effecten van onze maatregelen hebben we in 2019 direct teruggezien in een forse vermindering van de gedeclareerde kosten. Tegelijkertijd is de vraag naar contracten toegenomen. Een deel hiervan is afkomstig uit de groep zzp-ers; zij verenigen zich in meer in kleine organisaties waar minimaal één niveau 5-verpleegkundige bij aangesloten is. Ook zien we dat er bij zorgaanbieders met contract meer gewerkt wordt met onderaanneming. Beide ontwikkelingen zien wij als positief. Het zorgaanbod is hard nodig voor onze verzekerden. Doordat het geleverd wordt binnen contractsafspraken, hebben wij een bepaalde mate van zekerheid dat het goede, doelmatige zorg is. Onze inspanningen hebben dus het gewenste effect. In combinatie met ondersteuning vanuit de overheid - die momenteel aanpassingen in wet- en regelgeving overweegt en zorgverzekeraars aanmoedigt om zoveel mogelijk zorgaanbieders te stimuleren om wel contracten aan te gaan - moet dit de verzekerden zekerheid blijven geven dat de toegang tot passende zorg goed geregeld is.

### Basiszorg in krimpregio's

In Nederland is sprake van een toenemend huisartsentekort, met name in de krimpregio's. Als zorgverzekeraar werken wij samen met het zorgveld en andere partijen zoals gemeenten aan oplossingen. Zo sturen we aan op de oprichting van zorggroepen in Zeeland waar meerdere huisartsen praktijk kunnen houden, ook in deeltijd. En we verkennen in de praktijk actief de mogelijkheden van digitalisering om de werkdruk van de huisarts te verlichten. Tegelijkertijd zijn we in gesprek met zorgpartijen in de regio om tot een overkoepelende samenwerking te komen die op korte termijn de toegang tot huisartsenzorg waarborgt (door onderlinge werkafspraken) en die op de langere termijn tot een herontwerp en verbetering van de basiszorg in de regio leidt.

### Werkplezier van de zorgprofessional

Eén van de grootste uitdagingen voor het toegankelijk houden van zorg is het groeiend personeelstekort in de zorg. Niet alleen voor de toegankelijkheid van zorg, maar ook als het gaat om de kwaliteit. Een deel kan opgelost worden met inzet van eHealth en met het wegstrepen van onnodige behandelingen maar daar reddend we het niet mee. In 2019 werd het besef alleen maar urgenter dat we nú alle zeilen moeten bijzetten om ervoor te zorgen dat meer mensen in de zorg gaan werken en mensen die er nu werken niet massaal iets anders gaan doen omdat ze er geen zin meer in hebben. Daaraan kan ook CZ groep bijdragen. Zorgprofessionals ervaren namelijk vaak onvoldoende werkplezier. Wat ze noemen als belangrijkste redenen zijn een gebrek aan autonomie, ervaren bureaucratie en te weinig tijd voor de patiënt. Wij hebben als organisatie ook invloed op het werkplezier van de zorgprofessional, bijvoorbeeld door minder regels en administratieve lasten op te leggen. Wij kijken kritisch naar onze eigen processen en luisteren goed naar wat zorgverleners als knelpunten ervaren. Want werkplezier van zorgprofessionals wordt voor CZ groep een belangrijk speerpunt. Een duurzaam zorgstelsel kan volgens ons alleen als we heel zuinig zijn op onze zorgprofessionals.

## De wachtlijsten in de GGZ rigoureuus te lijf

Er staan naar schatting zo'n 88.000 patiënten op de wachtlijst in de GGZ. Te veel, vinden wij. Het afgelopen jaar heeft CZ groep daarom stappen gezet om de wachttijden te verkorten. Mensen die wachten op gespecialiseerde GGZ kunnen – met aanpassing van de regelgeving – misschien wel eerder geholpen worden in de generalistische basis GGZ. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheden voor digitale zorg. Op beide terreinen hebben we grote stappen gezet.



### Basis GGZ als alternatief

Vooral patiënten met persoonlijkheidsstoornissen en pervasieve stoornissen hebben te maken met lange wachtlijsten. Maar ook voor patiënten met andere aandoeningen zijn de wachtlijsten te lang. Volgens de regels van de Nederlandse Zorgautoriteit mogen veel van hen alleen geholpen worden in de gespecialiseerde GGZ. Maar uit onderzoek en ervaring van behandelaars blijkt dat een behandeling in de generalistische basis GGZ een goed alternatief is voor een groot aantal patiënten. Daar zijn de wachtlijsten minder lang. CZ heeft daarom samen met de GGZ-instellingen Mindfit, Centiv en Indigo Midden-Nederland een oplossing ontwikkeld. Door regels aan te passen, kunnen meer patiënten binnen de basis GGZ worden behandeld. En hoeven zij dus minder lang te wachten. Van de Nederlandse Zorgautoriteit mogen we drie jaar ervaring opdoen met dit project. Naar schatting hebben elk jaar 5.000 patiënten die verzekerd zijn bij CZ hier profijt van.

### Blended care

Inzetten op digitale zorg is een andere manier waarmee we de wachtlijsten in de GGZ te lijf gaan. In ons inkoopbeleid 2020 komt de toegang tot digitale zorg bij psychische problemen nadrukkelijk aan bod. We willen dat zorgverleners in de GGZ actief kijken of digitale zorg mogelijk en gewenst is voor alle CZ-verzekerden die bij hen op de wachtlijst staan. Als een deel van de patiënten ook digitaal te behandelen is, kunnen zij sneller terecht én creëren we ruimte voor mensen die alleen face-to-face geholpen kunnen worden. 'Blended' zorg – waarbij een behandelaar betrokken is, maar veel ook digitaal kan – zou het uitgangspunt moeten zijn. Digitale zorg komt dan niet bovenop de traditionele behandeling, het is er onderdeel van. We stimuleren zorgverleners in de geestelijke gezondheidszorg om zelf met een digitaal aanbod te komen of zich aan te sluiten bij bestaande initiatieven.

### In de praktijk: Welshop

CZ wil graag samen met zorgaanbieders en leveranciers de digitale zorg in de GGZ uitbreiden. Wij zijn bijvoorbeeld bereid om in meerjarencontracten investeringen te borgen. Zoals we doen met Welshop, de webwinkel voor online hulp bij psychische klachten. Afgelopen jaar breidde Welshop verder uit, mede dankzij onze financiële steun. Via de webwinkel kunnen verzekerden van CZ in heel Nederland direct toegang krijgen tot online hulp bij psychische problemen. Welshop is de afgelopen jaren ontwikkeld en getest binnen GGzE uit Eindhoven en is nu klaar om uit te breiden naar heel Nederland. Overigens is er nog wel een andere drempel te nemen; we merken dat online zorg voor verzekerden soms nog wat onwennig is. Daarom plaatsen we digitale proefmodules op onze website. Mensen kunnen hiermee een beter gevoel krijgen bij online zorg en zelf ervaren wat de voordelen zijn.

## 3.2.2 Zorg dichtbij

**CZ groep staat voor persoonlijke zorg dichtbij de patiënt. Met ‘zorg dichtbij’ bedoelen we aan de ene kant dat de juiste zorg voor onze verzekerden in de buurt beschikbaar is. Aan de andere kant bedoelen we met ‘zorg dichtbij’ de zorg die op de individuele keuzes van de patiënt wordt afgestemd: gepersonaliseerde zorg.**

Voor goede, betaalbare zorg die dicht in de buurt van onze verzekerden beschikbaar is, streven we naar een optimale inrichting van het zorglandschap in de regio. Wat die optimale inrichting is, leggen we vast in regiobeelden die we samen met het zorgveld en andere partijen zoals gemeenten aan zogenaamde ‘Regiotafels’ ontwikkelen. We bekijken hier wat de specifieke uitdagingen in het gebied zijn op gezondheid, zorg en welzijn en wat de meest passende oplossingen zijn. Dit betekent soms dat zorg anders georganiseerd moet worden. Onderdelen van tweedelijnszorg kunnen door de eerstelijns worden opgevangen (zogenaamde ‘anderhalvelijnszorg’). En slimme behandelingsvormen zoals eHealth kunnen sommige eerstelijnszorg - en soms ook herhaal-tweedelijnszorg - vervangen. Ook kijken we naar de juiste spreiding van het zorgaanbod over de regio. Hierbij laten we het streven naar zorg in de buurt los als we zien dat *expertzorg* verder weg beter is.

### In beeld brengen van regionale opgaves

CZ groep heeft een sterke positie in onder andere Zuid-Limburg en Zeeland. In 2019 heeft het opstellen van regiobeelden voor deze provincies prioriteit gekregen. In Zeeland zijn de zelfredzaamheid van ouderen, de demografische druk en adequate samenwerking tussen de zorgpartijen cruciale aandachtspunten voor het behouden van de toegankelijkheid tot zorg. De Zuid-Limburgse Mijnstreek kenmerkt zich door een ongezonde, vergrijzende en krimpende populatie die erg veel zorg vraagt én krijgt. De regiobeelden geven CZ groep en de overheid inzicht in de regionale opgaven op zorggebied. Ze vormen een stevig startpunt om in de regio aan de slag te gaan met de geconstateerde uitdagingen die er liggen in de zorg. We hebben op de website [www.regio-beeld.nl](http://www.regio-beeld.nl) de regiobeelden van Zeeland en de Mijnstreek gepubliceerd. Andere regio’s waar wij marktleider zijn, zullen de komende periode worden toegevoegd. In 2020 zal in ieder geval de regio Haaglanden volgen.

### Anderhalvelijnszorg succesvol

In de Zuid-Limburgse proeftuin ‘MijnZorg’ werken zorgverleners, verzekerden en CZ groep samen om de zorg slimmer te organiseren. Onderdeel van deze regionale proeftuin is de anderhalvelijnszorg in PlusPunt Medisch Centrum. Hier werken huisartsen en medisch specialisten nauw samen in een speciaal centrum. Het doel is dat patiënten sneller de juiste zorg op de juiste plek krijgen en daarvoor hoeven zij in veel gevallen niet naar het ziekenhuis te reizen. Patiënten worden op afspraak in het anderhalvelijnscentrum gezien door de medisch specialist die een behandeladvies geeft aan de huisarts. De huisarts houdt daarbij zelf de regie over de behandeling. Onnodige doorverwijzingen naar het ziekenhuis kunnen op deze manier voorkomen worden. In 2019 onderzocht de Universiteit Maastricht het resultaat van deze nieuwe zorgvorm en oordeelde positief. Uit het onderzoek blijkt dat voor tachtig procent van de patiënten de zorgvraag beantwoord was of verdere behandeling door de huisarts de beste oplossing is. Slechts één op de vijf patiënten werd na het consult doorverwezen naar het ziekenhuis. De onderzoekers zien dus door de introductie van het anderhalvelijnscentrum aanzienlijk lagere zorgkosten per patiënt, kortere wachttijden en een toename van de tevredenheid bij patiënten zonder nadelige gevolgen voor de gezondheid.

### Zorg dichtbij via eHealth

Zorg dichtbij kan ook heel goed door middel van eHealth gerealiseerd worden. Er zijn meerdere toepassingen waarbij communicatie met zorgverleners binnen de eigen woonomgeving kan plaatsvinden; snel en efficiënt. Bijvoorbeeld met de huisarts. Ook zijn er steeds meer mogelijkheden voor zelfmanagement van chronische aandoeningen, zoals met digitale begeleiding van online coaches. Op al deze vlakken verkennen wij met het veld de mogelijkheden en stimuleren we de inzet van eHealth waar dat relevant en waardevol is. - Lees meer over nieuwe zorgprocessen met eHealth.

## 3.2.3 Gepersonaliseerde zorg

**Zorg moet dichtbij een patiënt staan. Waar dit aan de ene kant betekent dat we zorg letterlijk het liefst zo dicht mogelijk bij de patiënt organiseren als dat mogelijk is, betekent het aan de andere kant dat zorg goed op de individuele keuzes van de patiënt moet zijn afgestemd; gepersonaliseerde zorg.**

Ons uitgangspunt bij gepersonaliseerde zorg is dat de gemiddelde patiënt niet bestaat. De patiënt met zijn persoonlijke wensen, voorkeuren en eigenschappen moet centraal staan in de behandeling en niet de ziekte of aandoening. Want goede zorg valt of staat bij hoe de patiënt de zorg en het resultaat ervaart. Nog te vaak wordt de patiënt onvoldoende betrokken in het zorgproces. Terwijl 98% van de patiënten samen met hun zorgverlener wil beslissen welke zorg het beste bij hen past. Ook kan er meer rekening gehouden worden met de specifieke biologische kenmerken van een patiënt. Met ICT toepassingen zoals decision support systems, artificial intelligence en met methoden als advanced diagnostics kan de zorg afgestemd worden op iedere unieke patiënt. Op basis van bijvoorbeeld bloedafnames en/of scans kan veel beter voorspeld worden hoe goed een bepaalde behandeling zal aanslaan. Met het programma 'My Best Treatment' stimuleert CZ groep het gebruik van deze toepassingen én de verdere inbedding van 'Samen Beslissen' in zorgpaden.

### Samen Beslissen

Met het stimuleren van de implementatie van 'Samen beslissen' in zorgpaden stuurt CZ groep op meer gepersonaliseerde zorg. Want door de behandelwensen van een patiënt een rol in de behandelkamer te geven – in het gesprek tussen arts en patiënt - wordt de zorg beter afgestemd op het persoonlijke resultaat dat past bij de patiënt. Wij werken nu ruim zes jaar proactief aan het in de praktijk brengen van 'Samen Beslissen'. We geven via de inkoop van zorg extra stimulans om het toe te passen en helpen zorgverleners met een concreet stappenplan voor implementatie. We baseren ons hierbij op ervaringen uit de praktijk en werken nauw samen met zorgverleners en andere partijen in het veld, zoals patiëntenorganisaties. Hiernaast bieden we onze verzekerden ondersteuning bij goede participatie in hun zorgtraject, onder meer met tips voor een goede voorbereiding van een gesprek met hun arts.

Samen met de Patiëntenfederatie Nederland en andere koepels, streven we ernaar dat Samen Beslissen de standaard werkwijze wordt. In 2019 hebben we op verschillende manieren gewerkt aan het opschalen van het aantal ziekenhuizen waar het programma wordt gebruikt. Onze ambitie is dat eind 2020 binnen elk van de 28 ziekenhuizen in onze kerngebieden bij minstens zes zorgpaden Samen beslissen is ingevoerd. Eind 2019 zijn bij vijf ziekenhuizen al meer dan zes zorgpaden Samen Beslissen ingevoerd. We zijn dus goed op weg. Hiernaast sturen we erop dat de betrokken ziekenhuizen in 2022 binnen elk specialisme minstens één zorgpad hebben waar Samen beslissen is ingevoerd.



## My Best Treatment

In ons programma 'My Best Treatment' combineren we de uitgangspunten van 'Samen Beslissen' met het toetsen op biologische kenmerken. In verschillende pilots werken we met partners aan implementatie van 'My Best Treatment'. In 2018 bleek uit de eerste resultaten van de pilots dat het programma zeker de toekomst heeft maar dat er voor echt succes drie hobbels te nemen zijn. Dat zijn: cultuur (zorgverleners moeten wennen aan een andere manier van werken en communiceren), infrastructuur (er zijn nog te veel technische hobbels om alle technologische mogelijkheden te benutten) en financiering (er is nog geen goed financieringsmodel voorhanden). In 2019 zijn we in co-creatie met het zorgveld gaan werken aan oplossingen. Om de eerste hobbel te nemen, maken we 'My Best Treatment' onderdeel van meerjarenafspraken met ziekenhuizen. Zodoende kunnen we langere tijd de vinger aan de pols houden en in gesprek blijven over het nut en de noodzaak voor verandering. Voor de tweede hobbel zijn we in gesprek getreden met softwareleveranciers in de zorg, een sector waarin we nog veel weerstand ervaren. Tenslotte zijn we, om de derde hobbel te nemen, in gesprek gegaan met zorgverleners over een andere opzet van de vergoedingen. In dit kader hebben we in 2019 een stap gezet met een nieuw vergoedingsmodel van kankerbehandelingen op maat.

## Verzekerden 'My best treatment' bieden

Bij gepersonaliseerde borstkankerzorg worden patiënten echt betrokken bij de keuze voor een behandeling. Onder meer door inzet van een keuzehulp waarin de voor- en nadelen van de behandelopties overzichtelijk worden weergegeven. Met deze informatie kunnen patiënten samen met hun arts een goed doordachte beslissing nemen. Hiernaast wordt het biologische profiel van de patiënt in de behandelkeuze meegenomen. Met nieuwe tests en behandelmethoden kan steeds beter onderzocht worden welke behandeling nu het beste is voor wie. Onder meer op basis van hoe het DNA van de patiënt eruit ziet en welke kenmerken de tumor heeft. Omdat wij het belangrijk vinden dat onze verzekerden gepersonaliseerde zorg krijgen waarbij keuzehulpen en geavanceerde diagnostische tests ingezet worden, kunnen verzekerden sinds 2019 in onze online tool [CZ Zorgvinder](#) zien welke ziekenhuizen (onderdelen van) gepersonaliseerde borstkankerzorg bieden. Wij raden onze verzekerden aan deze informatie mee te nemen bij het maken van een keuze voor een ziekenhuis.

## Nieuw vergoedingsmodel voor kankerbehandeling op maat



**De gemiddelde patiënt bestaat niet. Vanuit die overtuiging werkt CZ groep samen met zorgaanbieders aan verschillende op de individuele patiënt gerichte behandelingen. Zo zijn we intensief betrokken bij een nieuw financieringsmodel voor kankerbehandeling op maat.**

In de behandeling van kanker speelt zorg op maat – personalised medicine – een steeds grotere rol. Maar als het om een kleine groep patiënten gaat, is het lastig om grootschalig onderzoek te doen naar de werking van medicijnen. En dat maakt vergoeding ook moeilijk, want een behandeling wordt alleen vergoed als die bewezen effectief is. In een pilot waarin behandelaars, Zorginstituut Nederland, zorgverzekeraars en een medicijnfabrikant samenwerken, is hiervoor een oplossing gevonden.

### **Toegang tot medicijn voor individuele patiënt**

CZ kwam op het idee voor een nieuw financieringsmodel door een vraag van prof. dr. Emile Voest van het Antoni van Leeuwenhoek (AVL). Samen met meer dan dertig andere ziekenhuizen onderzoekt het AVL in de DRUP-studie (Drug Rediscovery Protocol) of geregistreerde kankergeneesmiddelen mogelijk ook waarde hebben bij andere tumortypes met eenzelfde moleculair tumorprofiel, maar waarvoor ze niet geregistreerd zijn. “Het Antoni van Leeuwenhoek vroeg ons of wij na het sluiten van een cohort van de DRUP-studie – in dit geval voor het middel nivolumab – verdere behandeling konden vergoeden voor patiënten bij wie het middel blijkt te werken”, vertelt Anke Pisters-van Roy, arts Maatschappij en Gezondheid en medisch adviseur bij CZ. “Maar omdat deze behandelingen nog niet voldoen aan de stand van wetenschap en praktijk, zouden we daarmee enorme risico’s lopen. Aan de andere kant: we wisten dat een gedeelte van de uitbehandelde patiënten baat zou hebben bij het middel. Dus zijn we gaan puzzelen: hoe zorgen we ervoor dat patiënten geholpen kunnen worden en wij als

zorgverzekeraar geen risico lopen? Dat resulteerde in een nieuwe en vooralsnog ongebruikelijke manier van werken: als zorgverzekeraar maakten we afspraken met de medicijnfabrikant. Samen dragen we het risico van een behandeling met een geneesmiddel dat niet geregistreerd is voor deze vorm van kanker.” Dankzij de afspraken is de DRUP-studie uitgebreid met een extra fase. De eerste 16 weken van die fase levert de fabrikant de geneesmiddelen kosteloos aan de patiënt. Als het middel aanslaat, nemen de zorgverzekeraars na 16 weken de kosten voor hun rekening.

### **Behandeling én financiering op maat**

“Iedereen wint hierbij”, zegt Anke’s collega dr. Sahar Barjesteh van Waalwijk van Doorn-Khosrovani, adviserend apotheker. “Voor de fabrikant is het interessant omdat we onderzoeken of zijn medicijn voor een grotere groep kankerpatiënten gebruikt kan worden. De zorgverzekeraars vergoeden alleen als de verzekerden er ook daadwerkelijk baat bij hebben. En een uitbehandelde patiënt met de juiste zeldzame indicatie, krijgt dankzij de zorg op maat toegang tot een mogelijk passend medicijn. Daarnaast hebben oncologen meer middelen tot hun beschikking, en alle wetenschappelijke en klinische data worden verzameld. Dat levert enorm veel kennis en bewijskracht op over behandeling op maat en hoe we dat in de toekomst kunnen inzetten en financieren.” Dat is heel belangrijk, benadrukt Anke: “De gemiddelde patiënt bestaat niet. We gaan in de zorg echt naar behandelen op maat, ook op basis van biologische kenmerken. Soms worden bij ernstig zieke mensen behandelopties geprobeerd die we volgens de Zorgverzekeringswet niet mogen vergoeden. Terwijl de betreffende patiënt er misschien veel baat bij heeft! Nu we steeds meer op maat kunnen kijken of iets aanslaat, zou de betaling ook veel meer op maat kunnen. Met de afspraken die we nu maken hopen we niet alleen de patiënten in de pilot meer te bieden; we hopen ook op een brede doorbraak naar behandelen op maat én financiering op maat!”

### 3.2.4 Persoonlijke begeleiding

Persoonlijke begeleiding van onze verzekerden vinden we erg belangrijk. De zorg in Nederland is complex. Verzekerden hebben regelmatig vragen als zij zorg nodig hebben, voor zichzelf of als mantelzorger. Ook weten ze vaak niet waar ze de juiste ondersteuning kunnen vinden, zowel bij de start van een behandeling als tijdens een zorgtraject. Met onze begeleiding helpen we onze verzekerden zelf de regie te nemen bij het maken van keuzes en om hun eigen gezondheidsdoelen te realiseren.

Onze begeleiding is afgestemd op behoeften die we breed hebben geïdentificeerd bij onze verzekerden. We bieden ondersteuning in iedere fase van zorg; van het vermoeden van een gezondheidsklacht tot het herstellen van of leven met een aandoening. Deze ondersteuning is zowel digitaal, met online tools en diensten, als persoonlijk in de vorm van het CZ Zorgteam en het medisch advies van verpleegkundigen en artsen. Online bieden wij onder meer de CZ HulpWijzer en de CZ Zorgvinder. Met de Hulpwijzer kunnen verzekerden zien welke hulp beschikbaar en passend bij hun situatie is en hoe zij deze kunnen regelen. Bijvoorbeeld voor verpleging aan huis, hulpmiddelen, woningaanpassingen en vervoer. Met de Zorgvinder kunnen verzekerden per behandeling opzoeken welke zorgverleners de gezochte zorg bieden, welke gecontracteerd zijn en welke (voor hen) de beste zorg leveren. Het CZ zorgteam is bereikbaar voor onder meer het vinden van de best passende zorg, wachtlijstbemiddeling en hulp bij de aanvraag van een second opinion. Ook organiseert het CZ Zorgteam sinds 2019 vaste aanspreekpunten voor verzekerden die door een ingrijpende aandoening veel zorg en ondersteuning nodig hebben. Zo staat CZ groep klaar voor mensen met ALS. Door het aanstellen van een vast aanspreekpunt hoeven zij hun verhaal niet steeds opnieuw te vertellen en worden hulpmiddelen en allerlei andere zaken rondom de zorg en zorgverzekering zo efficiënt en snel mogelijk geregeld.

	2018	2019	Ambitie 2020
Raadplegen CZ Hulpwijzer (unieke adviezen)	14.014	21.338	23.775
Consultatie cz.nl/zorgvinden (unieke behaalde pagina's)	318.805	410.623	435.500

#### Samen mantelzorgers ondersteunen

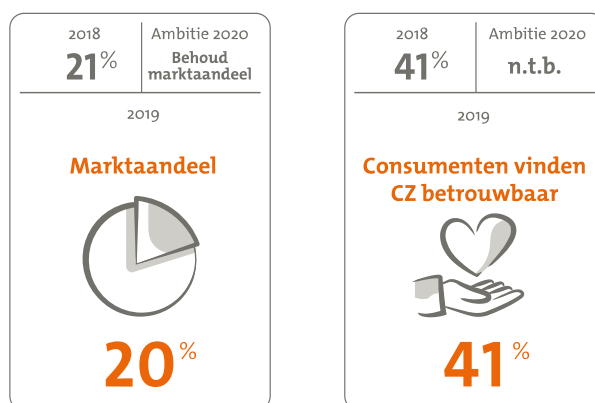
In 2019 introduceerde CZ groep de CZ Mantelzorgtest. Met deze online tool krijgen mantelzorgers meer zicht op de belasting die hun mantelzorgtaken met zich meebrengt. In de gemeenten Breda, Moerdijk en Tilburg is nu het lokale hulpaanbod van organisaties die (zorg)taken uit handen kunnen nemen, gekoppeld aan de online Mantelzorgtest. Zo krijgen mantelzorgers niet alleen inzicht in waar overbelasting dreigt, maar kunnen ze ook direct hulp inschakelen.

## 3.3 Betrouwbare zorgverzekeraar

**CZ groep heeft een zorgverzekering voor iedereen. Jong, oud, ziek of gezond; voor ons is iedere klant gelijk. Met onze verzekeringen, persoonlijke service, ons streven naar een foutloze administratie en een zo stabiel mogelijke premie zijn wij een solide zorgverzekeraar waarop kan worden vertrouwd. En bovendien een gezonde organisatie waar de zorg voor onze verzekerden voorop staat.**

### 3.3.1 Verzekeringen en premie

Ons aanbod bestaat uit basisverzekeringen en aanvullende verzekeringen voor consumenten. Daarnaast kunnen werkgevers bij CZ groep terecht voor collectieve zorgverzekeringen en ondersteuning bij het vormgeven van bedrijfszorgactiviteiten. We vinden het belangrijk dat onze producten begrijpelijk zijn, toegevoegde waarde bieden en passen bij de klant.



In de overstapperiode van 2019 werd ons aanbod door veel mensen gewaardeerd. Per 2020 noteren we een verzekerdengroei van 224.000 nieuwe verzekerden, wat ons marktaandeel van 20 procent in 2019 naar 22 procent in 2020 brengt. De mate waarin consumenten ons als een betrouwbare zorgverzekeraar zien, blijft gelijk in onze metingen over 2018 en 2019. In de tweede helft van 2019 hebben we onze klant- en marktonderzoeken ondergebracht bij een nieuwe leverancier en passen we nieuwe onderzoeksmethodieken toe. Op basis hiervan stellen we onze ambitie 2020 op. Hierover rapporteren we volgend verslagjaar.

#### Ontwikkeling in ons aanbod

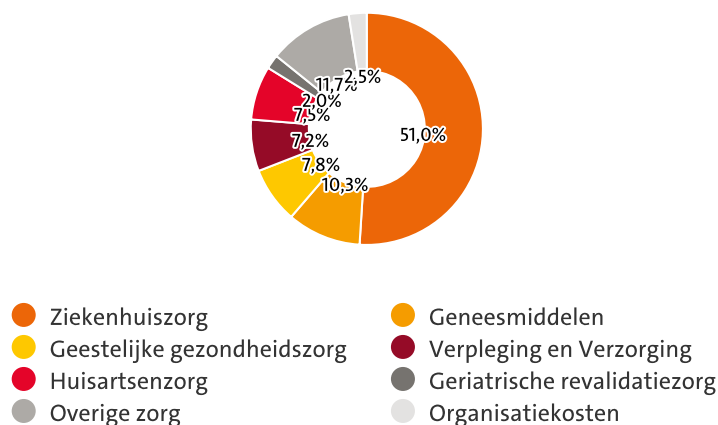
Naast onze twee CZ-naturapolissen (Zorgbewustpolis en Zorg-op-maatpolis) en de CZ-restitutiepolis (Zorgkeuze polis) boden wij in 2019 verzekeringen onder de merken CZdirect en Just aan. Just brachten we voor het eerst op de markt. Het is een digitale en eenvoudig toegankelijke zorgverzekering die zich richt op een nieuwe groep klanten die heel anders tegen zorg verzekeren aankijkt. De aanvullende verzekering 'Just Live' verzekert alleen de échte risico's, wat het verzekeren van zorg terug bij de essentie brengt. Het label is met name gericht op de groeiende groep mensen die digitaal georiënteerd is. Op verzekerden die het liefst online een afspraak maken met hun huisarts of bijvoorbeeld per chat iets met een zorgverlener regelen. Bij Just bieden we hen services die passen bij hun lifestyle. Zo kunnen Just-verzekerden gratis gebruik maken van 'App de Dokter' en introduceerden we eind 2019 de mogelijkheid van een videoconsult met de huisarts. Naast het gemak en de service voor onze Just-verzekerden, sluiten deze diensten ook goed aan bij onze visie op de toekomst van zorg en dragen ze bij aan het oplossen van uitdagingen die we hebben met het toegankelijk houden van zorg (zie voor meer informatie 'Innovatie in zorg').

Na een wat terughoudende start in het eerste jaar dat we Just aanboden, zien we dat consumenten Just in het tweede jaar goed weten te vinden. Net als CZdirect. Ook dit label – dat we in 2019 besloten naast Just in de markt te houden - komt duidelijk tegemoet aan een behoefte van consumenten. Per 1 januari 2020 verwelkomen we op beide labels veel nieuwe verzekerden bij CZ groep.

### Ontwikkeling van de premie

CZ groep streeft naar een zo stabiel mogelijke premieontwikkeling. Wij hebben geen winstoogmerk. Positieve resultaten gebruiken we om onze reserves op peil te houden en zetten we als het kan in om de noodzakelijke premiestijging te beperken. We letten hiernaast goed op de kosten die wij als organisatie maken.

### Uitgaven basisverzekering 2019



In 2019 vielen de premies van de basisverzekering en aanvullende verzekeringen hoger uit dan in 2018. Toch lag de premie van onze basisverzekering in 2019 nog steeds onder de kostprijs. Hiervoor hebben we een deel van onze overreserves ingezet. Voor de premie van 2020 konden we eind 2019 een premieverlaging van 3,85 euro per maand aankondigen. Door goede afspraken met zorgverleners is onze verwachting dat de zorgkosten net iets minder hard zullen stijgen dan het landelijk gemiddelde. Ook draagt de wettelijke daling van de collectiviteitskorting van tien procent naar vijf procent bij aan de lagere premie. Met opnieuw een inzet van overreserves blijft de premie in 2020 wederom onder de kostprijs.

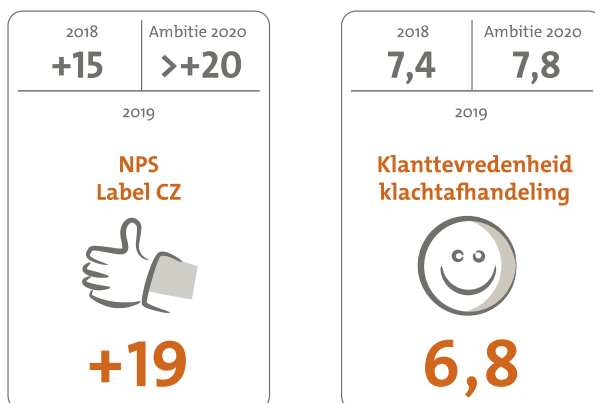
	2018	2019	Ambitie 2020
Zo stabiel mogelijke ontwikkeling van de premie	✓	✓	Realiseren van premiebeleid
Organisatiekosten binnen begroting	✓	✓	< Begroting

### 3.3.2 Onze service

CZ groep wil het verschil maken met een excellente uitvoering van de zorgverzekering en uitstekende service. Zo zorgen we voor enthousiaste klanten die voor onze labels (blijven) kiezen en ons aanbevelen bij anderen. Het contact met onze organisatie moet voor klanten persoonlijk, gemakkelijk en steeds een stap vooruit zijn. Bovendien willen we de juiste, betrokken service bieden aan kwetsbare verzekerden.

## Klanttevredenheid

Contact met onze organisatie moet voor onze verzekerden persoonlijk, gemakkelijk en steeds een stap (voor)uit verlopen. We zorgen daarom voor goede, snelle informatieverstrekking en zo correct mogelijke verwerking van alle administratieve handelingen. We streven er hierbij naar om richting onze verzekerden altijd actueel en persoonlijk te zijn. Ongeacht of een verzekerde ons belt, mailt, chat of bezoekt; onze medewerkers hebben de juiste informatie voor handen om van dienst te zijn. De Net Promotor Score (NPS: de mate waarin klanten onze producten en diensten aan anderen aanbevelen) van label CZ in 2019 laat zien dat we goed presteren op klanttevredenheid (+19).



## Tevredenheid klachtenafhandeling

Wij streven naar een zorgvuldige, tijdige klachtenafhandeling waarbij de klant zich gehoord en begrepen voelt en die uiteraard voldoet aan alle wettelijke eisen. Iedere uiting van ongenoegen behandelen we als klacht. De afdeling waarop de klacht betrekking heeft, behandelt deze inhoudelijk. Alle klachten worden centraal geregistreerd. We verrichten analyses om knelpunten te achterhalen en deze worden opgepakt via verbetervoorstellen. Als een klant het niet eens is met onze afhandeling van zijn/haar klacht, bieden wij de mogelijkheid om een heroverweging aan te vragen bij onze afdeling Juridische Zaken. Ook wijzen wij hen actief op de ombudsman van de Stichting Klachten en Geschillen Zorgverzekeringen (SKGZ).

## Zorg voor kwetsbare verzekerden

Naast onze inspanningen op persoonlijke service voor iedereen, nemen we verschillende initiatieven om kwetsbare verzekerden te helpen. Want veel mensen die kampen met een veelvoud aan problemen komen door de klachten die zij ervaren in een zorgtraject terecht. Terwijl het onderliggende probleem van de klachten soms heel eenvoudig op te lossen is. Praktijkvoorbeelden laten zien dat schuldenproblematiek in veel gevallen een grote rol speelt. Wij zetten ons in om mensen met schulden te helpen, op de eerste plaats door het voeren van een debiteurenbeleid waarbij we proactief contact zoeken met verzekerden met betalingsproblemen om tot gezamenlijke oplossingen te komen. Deze positieve insteek kan voorkomen dat iemand verder in de problemen raakt. Hiernaast zetten wij ons in de maatschappij in voor een brede aanpak van multiproblematiek. Zo zoeken wij in onze kerngebieden proactief samenwerking met gemeentes op om mensen die in de problemen dreigen te geraken, te helpen. Onder de vlag 'Samenwerking over Stelsels' (S.o.S.) gaan we samen op zoek naar de échte hulp die deze mensen nodig hebben. Als zorgverzekeraar spelen we een verbindende rol tussen klant en gemeente en hebben we een signaalfunctie om vroegtijdig iemand die in de problemen dreigt te komen, in het integrale hulptraject van de gemeente te krijgen.

Onderzoek toont aan dat laaggeletterdheid een oorzaak kan zijn van schuldenproblematiek. CZ groep is een samenwerking aangegaan met de Stichting Lezen & Schrijven om onze medewerkers op te leiden in het herkennen van laaggeletterdheid. Zodat we verzekeren de juiste hulp kunnen bieden of hen daar naartoe kunnen begeleiden. In 2019 openden we in ons servicekantoor in Helmond een Taalpunt. Hier kunnen mensen terecht voor hulp bij het lezen en schrijven van brieven of andere correspondentie en het werken aan hun taalvaardigheid.

Een ander initiatief waar CZ groep in het kader van multiproblematiek bij betrokken is, is het Vaste Lasten Pakket van het Schuldenlab070; een samenwerkingsverband van onder meer zorgverzekeraars, woningbouwcoöperaties, energieleveranciers en de gemeente Den Haag. In het Vaste Lasten Pakket programma worden mensen met beginnende financiële problemen geholpen met het creëren van financieel overzicht. Het centraal regelen van maandelijkse betalingen voor vaste lasten zorgt voor rust en minder stress. Juist door samen te werken met andere organisaties, kunnen deze mensen écht geholpen worden.

Dat samenwerken om mensen met multiproblematiek te helpen, wérkt, bleek in 2019 onder meer uit een analyse van integrale hulp die gegeven is aan 50 huishoudens in Den Haag via de Health Impact Bond (een samenwerking tussen de gemeente Den Haag, zorgverzekeraar CZ en Sociaal Hospitaal). Deze gezinnen kampen met verschillende en gelijktijdige problemen zoals schulden, armoede en gezondheidsproblemen. Zij maken daardoor gebruik van meerdere voorzieningen in de zorg en sociale zekerheid tegen hoge maatschappelijke kosten. De problemen van deze huishoudens zijn integraal aangepakt met het uitgangspunt hun situatie voor de langere termijn te verbeteren. In de praktijk betekende dit het organiseren van vast onderdak, een inkomen en het oplossen van schulden. Het oplossen hiervan heeft direct een positieve impact op de gezondheid en de zorgconsumptie. Want naast perspectief leidde de aanpak tot meer regie en een besparing van kosten.

### 3.3.3 Digitalisering en CZ

**Digitalisering heeft rechtstreeks invloed op de manier waarop onze klanten zaken met ons doen en op wat ze van ons verwachten. Dat komt onder andere door de ervaringen die klanten bij andere bedrijven opdoen. Chatbot- en messenger-systemen komen op en worden de nieuwe standaard. Daar willen we in meegroeien en het liefst onze verzekeren in kunnen verrassen.**

#### **Digitaal contact neemt toe**

We merken dat het digitaal contact dat verzekeren met ons hebben toeneemt. Dit is onder andere zichtbaar in de groei van het aandeel digitale declaraties. Het aantal bezoeken aan onze balie daalt tegelijkertijd licht. De ontwikkeling van digitalisering maakt het cruciaal dat onze digitale service goed op orde is en blijft. Daarom investeren wij continu in verbetering en verkennen we de nieuwste technieken. Want met de toename van de keuze voor digitale communicatie groeit ook de klantverwachting. Het is belangrijk dat we goed bereikbaar zijn op alle kanalen, snel en adequaat reageren en meegaan met online vernieuwingen. Ook online verwachten klanten namelijk een persoonlijke benadering. We spelen hierop in door ons online kanaal zo persoonsgericht mogelijk in te richten. Tegelijkertijd zijn we ons ervan bewust dat niet iedereen de digitalisering kan bijbenen. We houden nadrukkelijk rekening met hen. Onze servicekantoren, spreekuren en mobiele kantoren zijn een belangrijk onderdeel van onze dienstverlening. En ook de telefoon is en blijft een belangrijke contactmogelijkheid voor persoonlijke service.



	2018	2019	Ambitie 2020
Aandeel digitale declaraties	78%	82%	90%

### Beste online dienstverlening

Onderzoeksbureau WUA doet jaarlijks een vergelijkend onderzoek naar de digitale dienstverlening van zorgverzekeraars. In dit onderzoek voeren 6.400 klanten online selfservice-opdrachten uit. In september 2019 bleek dat CZ groep de beste online dienstverlening biedt van de onderzochte zorgverzekeraars. Verbeteringen ten opzichte van vorig jaar waren onder andere: betere vindbaarheid van en duidelijker uitleg over de vergoedingen, een tool voor het aanvragen van fysiotherapie en een beter werkende CZ Declareren App.

### Blik op de toekomst

Naar de toekomst toe hebben wij een heldere visie op wat we in onze service- en declaratieprocessen voor onze verzekerden willen realiseren. We werken aan persoonlijke, gemakkelijke en foutloze service die onze verzekerde altijd een stap voor is. Om dit te realiseren verkennen en testen we verschillende nieuwe functionaliteiten in ons servicedomein. Sommige zijn direct zichtbaar voor de klant – zoals bijvoorbeeld de introductie van een chatbot – andere spelen zich meer af ‘onder de motorkap’ en dragen bijvoorbeeld bij aan consistente serviceverlening over alle kanalen heen. In onze declaratieprocessen richten we ons op realtime verwerking van zorgbekostiging. Uiteraard foutloos en altijd gemakkelijk en transparant voor zowel de verzekerde als de zorgaanbieder. Momenteel werken we aan de invoering van een nieuw declaratiesysteem dat het fundament legt voor ons beeld van het ‘declaratieproces van de toekomst’. We verwachten het nieuwe systeem eind 2020 in gebruik te kunnen nemen.

### Digitalisering en onze organisatie

De digitaliseringsslag die CZ groep met het oog op klantbelang inzet, heeft gevolgen voor onze organisatie. Niet alleen vraagt het nieuwe kennis en vaardigheden van onze medewerkers, het kan ook leiden tot minder arbeidsplaatsen. Hoe wij daar mee omgaan, lichten we toe in CZ groep als werkgever.

## 3.3.4 Onze rol op de zakelijke markt

**Werkgevers hebben een grote verantwoordelijkheid als het gaat om de gezondheid en inzetbaarheid van werknemers. CZ groep biedt hen passende collectieve verzekeringen en adviseert hen bij het vormgeven van hun bedrijfszorgactiviteiten.**

Door een contract voor collectieve verzekeringen met CZ groep af te sluiten, kunnen werkgevers hun medewerkers korting aanbieden op de premie voor henzelf en hun gezin. En via collectieve aanvullende verzekeringen bieden zij hen extra dekkingen aan. De medewerker profiteert via zijn verzekering van diensten van CZ groep, zoals allerlei mogelijkheden om individueel aan de slag te gaan met hun gezondheid. Een mooi voorbeeld hiervan is het FitzMe portal; een online platform voor medewerkers dat toegang biedt tot diverse gezondheidsprogramma's. Hiermee worden werknemers geholpen om gezond aan het werk te zijn en blijven.

Werkgevers ervaren toegevoegde waarde van het collectieve contract met CZ groep doordat wij hen proactief ondersteunen met tools en expertise om hun medewerkers fit, gezond en duurzaam inzetbaar te houden. Onze impact op de gezondheid van werknemers wordt in toenemende mate op waarde geschat door de zakelijke markt (zie tabel). In de tweede helft van 2019 hebben we onze klant- en marktonderzoeken ondergebracht bij een nieuwe leverancier en passen we nieuwe methodieken toe. Op basis hiervan stellen we onze ambitie voor 2020 op. Hierover rapporteren we volgend verslagjaar.



Onze zakelijke collectiviteiten lenen zich erg goed om groepsgewijs te werken aan preventie: je hebt een groep mensen die in veel gevallen te maken heeft met dezelfde gezondheidsuitdagingen. Bijvoorbeeld wanneer er fysiek zwaar werk wordt verricht of wanneer er regelmatig sprake van een hoge werkdruk is. Met de data die we tot onze beschikking hebben, kunnen we gezondheidsuitdagingen die gerelateerd zijn aan het werk opsporen en werkgevers een passend advies geven hoe zij met hun werknemers deze uitdagingen te lijf kunnen gaan. In 2019 hebben we onder meer aandacht besteed aan het voorkomen en tegengaan van *werkstress*, het belang van goede nachtrust en de invloed van gehoorproblemen op de werkvloer.

### Waarde van collectiviteitskorting

Er is de afgelopen jaren discussie geweest over de premiekorting aan leden van een collectiviteit (de 'collectiviteitskorting'). Eind 2018 heeft de overheid besloten dat de maximale collectiviteitskorting per 2020 wordt teruggebracht naar vijf procent. Medio 2020 wordt verder besloten over het al dan niet aanhouden van een collectiviteitskorting. CZ groep vindt het belangrijk dat de korting voor collectiviteiten blijft bestaan. Want via de collectiviteit kunnen wij werkgevers helpen bij het vormgeven van hun bedrijfszorgactiviteiten en zodoende bijdragen de gezondheid en inzetbaarheid van hun medewerkers. Daarvoor is het nodig dat voldoende mensen bij de collectiviteit zijn aangesloten.

## 3.4 Betekenisvolle werkgever

**CZ groep biedt medewerkers een omgeving waarin duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, diversiteit en persoonlijke ontwikkeling een belangrijke plaats innemen. Wij willen een werkgever zijn waar mensen met plezier werken.**

In 2019 waren 2.444 medewerkers werkzaam bij CZ groep (exclusief externen en uitzendkrachten). Hiervan werkten er 1.576 in Tilburg, 351 in ons kantoor in Sittard, 426 in Goes en 91 in onze servicekantoren. 67 Procent van onze medewerkers is vrouw en 93 procent van de mensen die bij ons werkzaam zijn, heeft een vast dienstverband. Dit en meer cijfers zijn terug te vinden in het overzicht *Medewerkers CZ groep*.

### Medewerkersbetrokkenheid

Uit ons tweejaarlijkse medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) dat we in 2018 hielden, blijkt dat onze medewerkers zeer betrokken en bevlogen zijn in hun werk (score 83 procent, deelname 76 procent). Ook het aanbevelen van CZ groep als werkgever scoort heel goed met een eNPS van +10. Bovengemiddelde scores vergeleken met de benchmark van financiële dienstverleners. Verder blijkt uit het MBO dat onze medewerkers van vrijheid en flexibiliteit in hun werk houden en dat de meeste kansen om de betrokkenheid verder te verhogen bij ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden liggen. In 2020 houden we een nieuw MBO. Wij willen minimaal gelijk scoren aan de benchmark financiële dienstverleners (+3).

### Participatie

In lijn met de Participatiewet spannen wij ons in om mensen met een arbeidshandicap werk aan te kunnen bieden. In dit kader zijn er eind 2019 21 mensen bij ons werkzaam. Naast specifieke recruitment, begeleiding en jobcoaching hebben we geïnvesteerd in aangepaste ICT-systemen waarmee we zo optimaal mogelijke werkomstandigheden bieden.

### Cao

In oktober 2019 is een nieuwe Cao voor de Zorgverzekeraars afgesloten met een looptijd van 1 juli 2019 tot 1 oktober 2020. Medewerkers kregen met terugwerkende kracht een structurele loonsverhoging van drie procent per 1 juli 2019. Per 1 juli 2020 volgt nog een verhoging van 0,75 procent. Ook zijn er afspraken gemaakt over onder meer studie en studieverlof, het opnemen van een sabbatical, loopbaanontwikkeling en financieel advies.

## 3.4.1 CZ groep als werkgever

**Bij CZ groep stimuleren we dat werknemers gezond, gemotiveerd, competent en productief aan het werk kunnen zijn. Het hogere doel van ons HRM-beleid is het realiseren van duurzame inzetbaarheid voor alle medewerkers. Duurzame inzetbaarheid is bij CZ groep gebaseerd op drie pijlers: loopbaan, ontwikkeling en vitaliteit.**

### Loopbaan

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers meebewegen met de veranderende wereld. Wij ondersteunen hen daarom bij hun inspanning om duurzaam inzetbaar te zijn, binnen CZ groep of daarbuiten. Dit doen we met Banenmatch, een intern loket voor loopbaanvraagstukken. Hier kunnen medewerkers informatie ophalen over welke mogelijkheden binnen onze organisatie bestaan op het gebied van trainingen, coaching, loopbaanstappen en doorgroeimogelijkheden. Banenmatch is echter niet alleen voor medewerkers die binnen onze eigen organisatie stappen willen maken. Als collega's hun toekomstperspectief buiten CZ groep zien liggen, kunnen zij ook op ondersteuning rekenen. Tevens helpt Banenmatch bij het daadwerkelijk in beweging komen, het maken van een goed CV en motivatiebrief en de voorbereiding op een sollicitatiegesprek. Voor leidinggevendenden biedt Banenmatch een loket waar zij hun huidige én toekomstige vacatures in kunnen vullen. Het brengt vraag en aanbod bij elkaar. Op deze manier vergroot Banenmatch de mobiliteit van medewerkers, het matcht ontwikkelpotentieel met doorgroeimogelijkheden en het zorgt voor meer kennisuitwisseling tussen afdelingen. In 2019 stonden 191 medewerkers bij Banenmatch ingeschreven. 50 collega's vonden dit jaar een nieuwe functie binnen CZ groep.

## Digitalisering en arbeidsplaatsen

De wereld digitaliseert in een rap tempo en om aan de wensen van klanten te kunnen blijven voldoen, moeten we als organisatie mee digitaliseren. Wij helpen onze medewerkers om mee te groeien in deze ontwikkeling, onder meer met trainingen en opleidingen. Soms kan verdere digitalisering betekenen dat er werk en arbeidsplaatsen verdwijnen. Collega's wie dit kan raken, bereiden wij zo tijdig mogelijk voor op veranderingen en bieden we mogelijkheden tot het volgen van opleidingen of het lopen van stages. Omdat we verwachten dat in de komende jaren de werkgelegenheid binnen onze organisatie zal afnemen (met name in administratieve functies), hebben we in 2019 met verschillende aanbieders afspraken gemaakt voor de begeleiding van onze medewerkers 'van werk naar werk'. Eén van deze aanbieders begeleidt mensen specifiek naar een baan in de zorgsector.

## In 2019

In 2019 hebben we het invoeren van nota's die door verzekeren worden ingediend, verder gedigitaliseerd. Dit had gevolgen voor met name onze declaratieverwerkende teams. Door onder andere het stimuleren van interne doorgroei via Banenmatch, het verminderen van de inhuur van uitzendkrachten, het begeleiden van medewerkers 'van werk naar werk' en met inzet van de pilot vrijwillige vertrekregeling uit het Sociaal Plan konden we de daadwerkelijke boventaligheid beperkt houden.

## Ontwikkelen

We begeleiden onze medewerkers graag bij de ontwikkeling van hun kennis, vaardigheden en competenties, talent of passie. Om dat goed afgestemd op de doelstellingen van zowel de organisatie als de medewerkers te doen, hebben we een visie op leren vastgesteld. Hiermee onderstrepen we het belang van leren en bevorderen we het in praktijk brengen ervan. Het uitgangspunt van onze visie op leren is dat leren een continu proces is. Belangrijk is je daarbij te realiseren dat je als medewerker eigenaar van je eigen leerproces bent. Je bepaalt zelf je leerdoelen en stemt deze af met je omgeving. Want leren doe je niet alleen, maar vooral samen. Het betekent in staat zijn feedback te ontvangen, elkaar helpen beter te worden en inzichten delen. Fouten maken mag. Dat hoort bij het proces van oefenen, experimenteren en reflecteren. En leren is leuk! Het plezier in de ontwikkeling maakt dat je het volhoudt en verder gaat. Dat is in het kort de kernboodschap die we iedereen binnen CZ groep meegeven.

## CZ Campus

Binnen onze organisatie kunnen medewerkers deelnemen aan verschillende trainingen en opleidingen. Naast het ruime aanbod aan inhouse-trainingen en workshops bieden we online modules aan via CZ Campus. Op dit online ontwikkelplatform vinden medewerkers sinds 2017 een uitgebreid aanbod aan informatie, opleidingen, trainingen en webinars. Per 2019 is het aanbod uitgebreid met de uiteenlopende en laagdrempelige modules van Goodhabit: van lessen in verschillende praktische vaardigheden tot modules op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en ter inspiratie. Ongeveer de helft van onze medewerkers maakt gebruik van dit platform. Dat mag meer worden. De ambitie is om een leerervaring neer te zetten die medewerkers op elk gewenst moment ondersteunt in hun ontwikkeling. Zo wordt in de 'preboardingfase' al gebruik gemaakt van modules die CZ-starters op voorhand al kennis laten maken met onze organisatie en onze werkwijze. Zo komen zij goed beslagen ten ijs op hun eerste werkdag bij CZ groep.

## Leiderschapontwikkeling

In 2019 heeft CZ groep leiderschapontwikkeling voortgezet na het MD-programma in 2016-2018. Met schaduwcoaching zijn leidinggevend geïnteresseerden gecoacht in hun rol en via 'mastermindsessies' zijn managers en teamleiders begeleid om scherp te krijgen hoe zij zo optimaal mogelijk kunnen bijdragen aan het realiseren van de CZ-strategie. Met inspiratiesessies en workshops zijn leidinggevend geïnteresseerden geïnspireerd en getraind op de belangrijkste thema's voor CZ.

### Young Professionals

Binnen ons Young Professionals-programma werven en ontwikkelen we hoogopgeleide afgestudeerden richting moeilijk vervulbare functies. Met behulp van een persoonlijk en inhoudelijk ontwikkelprogramma groeien zij in anderhalf jaar in hun rol. Het programma wordt positief gewaardeerd door deelnemers en de organisatie zelf. Vaste onderdelen zijn kennissessies, competentie-ontwikkeling, intervisie, vakinhoudelijke begeleiding en ook een onderzoekopdracht vanuit de Raad van Bestuur. In 2019 was het programma in mum van tijd 'volgeboekt' doordat veel jonge professionals bewust voor een loopbaan bij CZ groep kiezen.

### Vitaliteit

Het bevorderen van vitaliteit en gezondheid van onze medewerkers is een belangrijke pijler van ons HRM-beleid. Vitale en gezonde medewerkers zijn energieke, gelukkiger, creatiever en productiever. In 2019 ondernamen we verschillende acties om alle collega's actief bij het onderwerp te betrekken. Zo organiseerden we een webworkshop over het maken van gezonde keuzes, nodigden we studenten van de sporthogeschool uit om hun bewegingsprogramma 'Move to health' op onze locaties aan collega's aan te bieden en besteedden we regelmatig aandacht aan vitaliteit en ons online vitaliteitsplein in interne communicatiemiddelen. Tevens organiseerden we in 2019 een speciale vitaliteitsthema-maand.

### Alles voor een betere jij

Heel de maand juni stond in 2019 in het teken van duurzame inzetbaarheid. Er waren allerlei leerzame én leuke activiteiten waaraan alle medewerkers van CZ groep konden deelnemen. Onder het motto 'Alles voor een betere jij' konden deelnemers een vitaliteitscheck uitvoeren, hun metabolische leeftijd bepalen en advies krijgen van een leefstijlcoach. Bovendien waren er sollicitatietrainingen, cv-checks, LinkedIn-trainingen en andere trainingen op het gebied van 'personal branding', bijvoorbeeld 'zakelijke fotografie'. Naast deze activiteiten waren er sessies waarin onze 'van werk naar werk'-aanpak werd toegelicht. Ook gaven we onze medewerkers informatie over de mogelijkheid om via een Erkenning van Verworven Competenties (EVC) een certificaat te behalen dat op onderdelen gelijk staat aan een mbo- of hbo-diploma. Via een arbeidsmarktwaardescore konden medewerkers checken 'wat je waard bent' op de arbeidsmarkt en veel mensen waren diep onder de indruk van de motiverende speech die 'sit-down comedian' Jaap Bressers gaf. Jaap liep een hoge dwarslaesie op na een duik in de zee en zag daardoor aanvankelijk zijn dromen in duigen vallen. Hij gaf ons de boodschap mee dat er, hoe uitzichtloos een situatie ook lijkt, altijd mogelijkheden zijn om er het beste van te maken. Aan deze activiteiten hebben maar liefst 900 collega's meegedaan.

### Vitaliteitsplein

Op ons Vitaliteitsplein – een online portal – vinden medewerkers informatie over gezondheid, gezond eten, weerbaarheid of over het herkennen van lichamelijke stresssignalen. De portal geeft ook toegang tot tips, trainingen, hulpmiddelen, preventieve trajecten en andere mogelijkheden die CZ groep biedt op het gebied van vitaliteit. Medewerkers kunnen zich bijvoorbeeld aanmelden voor een vitaliteitsscan, waardoor ze inzicht krijgen in hun fysieke en mentale gesteldheid. Ook is er de mogelijkheid mee te doen aan een lifestyle-programma met persoonlijke begeleiding.

## 3.5 Gezonde leefomgeving

**CZ groep is een maatschappelijk betrokken organisatie. Met onze duurzame bedrijfsvoering zetten we ons in om niet alleen de zorgsector maar ook de wereld een stukje toekomstbestendiger te maken.**

### 3.5.1 CZ groep en duurzaamheid

**Met het uitvoeren van de basisverzekering sturen we op goede, betaalbare en toegankelijke zorg voor iedereen. Dat is onze voornaamste taak en meteen ook een grote maatschappelijke opdracht. Zorg voor mens en maatschappij is daarmee een intrinsiek onderdeel van ons dagelijks werk. Hiernaast hebben we nadrukkelijk aandacht voor het milieu en voor onze verantwoordelijkheid in de keten.**

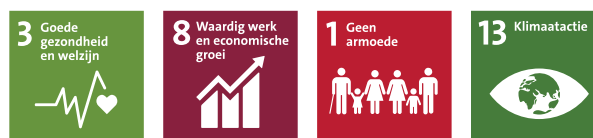
Actueel in ons duurzaamheidsdenken zijn de UN Sustainable Development Goals (SDG's). Zij bieden een kader waarbinnen we zowel de toegevoegde waarde van onze kernactiviteiten (toegang tot zorg verzekeren) als de verantwoordelijkheid die wij nemen voor algemene bedrijfsvoering (onder meer werkgeverschap, footprint en investeringen) een plaats kunnen geven.

#### Verantwoorde bedrijfsvoering als basis

Duurzaam ondernemen begint bij het goed inrichten van de eigen organisatie. We willen een betrouwbare en integere organisatie zijn, met een goed bestuur. We hebben geen winstoogmerk, dus eventuele positieve financiële resultaten zetten we in om reserves – indien nodig - op peil te houden en om de zorgpremie zo stabiel mogelijk te houden. Vanzelfsprekend houden wij ons aan wet- en regelgeving. Daarbovenop hebben wij onze eigen normen, zoals gedragscodes. Die helpen ons bij het omgaan met ethische dilemma's die op ons pad komen. In *Corporate Governance* staan de uitgangspunten van goed bestuur binnen CZ groep beschreven.

#### Bijdragen aan SDG's

De zeventien Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties vormen sinds 2015 de mondiale agenda die een einde moet maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering. Sinds 2019 koppelen wij ons beleid en onze bedrijfsvoering aan de SDG's van de Verenigde Naties (zie ook het *CZ Waardecreatiemodel* en de *Connectiviteitstabel* bij dit verslag). We vinden het belangrijk om binnen de SDG's te focussen op die zaken waar we echt impact kunnen hebben. Daarom hebben wij vier SDG's geselecteerd waaraan wij aantoonbaar bijdragen met onze bedrijfsvoering en strategie.



Onze primaire selectie omvat 'Goede gezondheid en welzijn' (SDG 3) en 'Waardig werk en economische groei' (SDG 8). Deze doelen hangen direct samen met het toegankelijk, goed en betaalbaar houden van zorg in Nederland en het beheersen van zorgkosten als grootste uitgavepost in de overheidsbegroting. Ze sluiten naadloos aan op onze kerntaak als zorgverzekeraar. En op onze rol als werkgever. - Lees meer over onze inspanningen om zorg goed, betaalbaar en toegankelijk te houden in 'Zorg: verantwoord & dichtbij' en 'Toekomstbestendige zorg'. De wijze waarop wij invulling geven aan onze rol werkgever, is terug te vinden in 'Betekenisvolle werkgever'.

Met de keuze voor 'Einde aan armoede' (SDG 1) willen we het belang onderstrepen van een brede kijk op zorgkostenbeheersing en samenwerking over de stelsels van zorg en welzijn heen. Wij pleiten hier in de maatschappij al meerdere jaren voor en werken in de praktijk aan concrete verbetering, onder meer door ons in te zetten voor een andere aanpak van multiproblematiek. - Lees meer over de wijze waarop wij ons inspannen om multiproblematiek te herkennen en hulp te bieden in 'Onze service'.

Met de keuze voor 'Klimaatactie' (SDG 13) bevestigen we ons commitment om bij te dragen aan een gezonde leefomgeving. Deze SDG is gericht op het beperken van de opwarming van de aarde door broeikasgassen terug te dringen en fossiele energie te vervangen door duurzame energie. SDG 13 heeft een belangrijk raakvlak met onze kerntaak. Onderzoek en praktijk tonen namelijk aan dat klimaatverandering significante gezondheidsproblemen veroorzaakt. We dragen bij aan deze SDG door invulling te geven aan onze ketenverantwoordelijkheid (vermogensbeheer en (zorg)inkoop) en via onze eigen bedrijfsvoering (onze footprint). - Lees meer over de wijze waarop wij onze impact in de keten inzetten, hoe wij invulling geven aan Maatschappelijk Verantwoord Beleggen en hoe wij inzetten op het verlagen van onze footprint.

### 3.5.2 Impact via de keten

**Als zorgverzekeraar hebben wij de mogelijkheid om de hefboom van inkoop en contractering in te zetten om duurzaamheid te stimuleren. Niet alleen in Nederland maar ook daarbuiten. In 2019 hebben we in ons inkoopbeleid zorg diverse stappen gezet om een positieve bijdrage te leveren. Zo hebben wij de Green Deal Duurzame zorg 2.0 ondertekend en hebben we verdere voortgang geboekt op ketenverantwoordelijkheid in farmacie.**

#### Green Deal Duurzame Zorg

In oktober 2019 ondertekende CZ groep als eerste zorgverzekeraar de Green Deal zorg 2.0. Met de ondertekening van dit document onderstrepen we onze bijdrage aan de versnelling van de verduurzaming van de zorgsector. We committeren ons aan een gezamenlijke inspanning om de zorg te verduurzamen door de CO<sub>2</sub>-emissie van de zorgsector terug te dringen, circulair werken te bevorderen, de hoeveelheid medicijnresten in oppervlaktewater en grondwater terug te dringen en door het creëren van een leefomgeving in en buiten zorginstellingen die de gezondheid van iedereen bevordert.

CZ groep geeft invulling aan de Green Deal vanuit onze ketenverantwoordelijkheid en door partnerships. Concreet werken wij nu aan onderstaande acties.

- Wij bevorderen dat zorgverleners doelmatig omgaan met zorg. Vooral met zorgverleners in onze kerngebieden streven wij naar duurzame coalities waarin aandachtspunten zijn het voorkomen van onnodige zorg, het voorkomen, maar minimaal terugbrengen van verspilling van medicijnen en hulpmiddelen, zorg dichterbij huis organiseren en soms zelfs vanuit huis met bijvoorbeeld monitoring op afstand en eHealth. Wij zullen in deze duurzame coalities niet alleen kijken naar de zorg maar samen met de aanbieders ook naar duurzame bedrijfsvoering. Hierbij vragen we expliciet om duurzame klimaatdoelen op te nemen.
- Fabrikanten van generieke geneesmiddelen die door ons gecontracteerd worden, moeten een duurzaamheidsverklaring ondertekenen. Die heeft niet alleen betrekking op mensenrechten, arbeid en corruptie maar ook op milieu op de productielocaties. Daarbij gaat het vooral om het voorkomen van ernstige milieuverontreiniging aldaar. Wij hebben de afgelopen jaren een voortrekkersrol genomen om de farmaceutische sector te verduurzamen en zullen dat de komende tijd ook blijven doen.
- Wij streven naar realisatie van meer duurzame inkoop van antibiotica om resistentie zoveel mogelijk te voorkomen. Deze duurzame inkoop draagt bij aan het voorkomen van milieuverontreiniging en de gevolgen daarvan voor resistentie van mensen die in de buurt wonen van met antibiotica vervuilde rivieren (door ongefilterde lozingen rechtstreeks op de rivieren in India en China). Door voorkomen van antibioticaresistentie kunnen we vervolgzorg voorkomen.

## Verbeteringen in Farma

Slechte omstandigheden op het gebied van arbeid en milieu bij de productie van geneesmiddelen in China en India waren in 2018 aanleiding voor CZ groep om in actie te komen op de farmaceutische productieketen. Wij willen als zorgverzekeraar geen onderdeel uitmaken van misstanden en zijn ons daarom in gaan spannen om ze te voorkomen.

In 2018 stelden we in dit kader een duurzaamheidsverklaring op die farmaceuten die leverancier binnen ons preferentiebeleid willen zijn, moeten ondertekenen. In deze verklaring zijn uitgangspunten meegenomen van de United Nations Sustainable Development Goals en de UN Global Compact. Tegelijkertijd hebben we het initiatief genomen om met meerdere stakeholders gezamenlijk de maatschappelijke problemen in de keten te onderzoeken en waar mogelijk oplossingen te vinden. Naast de industrie hebben we onder meer de ministeries van Volksgezondheid Welzijn Sport (VWS) en Buitenlandse Zaken (BZ) en de Sociaal-Economische Raad (SER) aangesloten. Met de gezamenlijke partijen hebben we de Universiteit van Amsterdam gevraagd om onderzoek te doen naar de geneesmiddelenketen. Uit dit onderzoek blijkt onder andere dat een goede mogelijkheid is om criteria op het gebied van milieu- en arbeidsomstandigheden toe te voegen aan de al lang bestaande en geaccepteerde Good Manufacturing Practice (GMP). Daarnaast noemen de wetenschappers de mogelijkheid om aan te sluiten bij het Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI), een verduurzamingsinitiatief van de industrie zelf. Een andere door de UvA genoemde optie is om aan te sluiten bij de praktijk in andere EU-landen zoals Zweden en Noorwegen, die een systeem van duurzaamheidscriteria met bonussen en audits hanteren. In het multistakeholderoverleg met de industrie, ministeries en de SER willen we de mogelijkheden graag verder onderzoeken en uiteindelijk tot een convenant komen waarin commitment op oplossingen wordt vastgelegd en concrete doelen worden gesteld. De uitvoering hiervan heeft in 2019 helaas vertraging opgelopen doordat in de overleggen bleek dat de industrie niet kon instemmen met toezicht door niet-gouvernementele organisaties (ngo's). Zij onderzoeken nu de mogelijkheid van een industrie-initiatief. Vanwege deze wending hebben de ministeries en de SER zich voorlopig teruggetrokken. Mogelijk dat we in de nabije toekomst de partijen weer kunnen verenigen.

In het verlengde van het onderzoek dat de Universiteit van Amsterdam naar maatschappelijke problemen in de farmaceutische keten heeft verricht, onderzoekt CZ groep nu samen met MVO Nederland wat we kunnen leren van de 'best practices' in Noorwegen en Zweden. We verkennen de mogelijkheden om in onze geneesmiddeleninkoop specifieke duurzaamheidscriteria tegen antibioticaresistentie op te nemen, waarbij fabrikanten aantoonbaar actie ondernemen op mogelijke problemen. De uitdaging waar we hiermee worden geconfronteerd is dat strengere inkoopcriteria niet mogen leiden tot minder goede beschikbaarheid van medicijnen.

## 3.5.3 Maatschappelijk Verantwoord Beleggen

**CZ groep gaat verantwoord om met haar vermogen. Bij onze beleggingen houden we rekening met governance-aspecten en met maatschappelijke, ecologische en sociale belangen. Ook kijken we of bedrijven waarin we beleggen oog hebben voor lange termijn waardecreatie en goede en betaalbare zorg ondersteunen.**



We hebben duidelijke regels voor beleggen die we hebben vastgelegd in onze CZ Code Maatschappelijk Verantwoord Beleggen. Deze code is onder meer gebaseerd op de United Nations Principles for Responsible Investment (UNPRI), de UN Global Compact, de Code Duurzaam Beleggen van het Verbond van Verzekeraars en het Convenant Internationaal verantwoord beleggen in de verzekeringssector. Hiermee zijn de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen en de United Nations Guiding Principles (UNGP) geborgd. Uiteraard voldoet ons beleid ook aan de Wet op het financieel toezicht (Wft) en het Besluit prudentiële regels Wft. De in 2019 geselecteerde SDG's gaan ons de komende jaren extra richting geven in de verdere vormgeving van ons verantwoord beleggingsbeleid.

	2018	2019	Ambitie 2020
Belegd vermogen dat voldoet aan de CZ Code Maatschappelijk Verantwoord Beleggen	99,5%	99,5%	99-100%

### ESG-criteria en uitsluiting

In ons beleggingsbeleid passen we zogenaamde 'Environmental, Social & Governance' (ESG)-richtlijnen toe. Dit betekent dat wij in ons beleggingsbeleid aandacht schenken aan milieu, maatschappij en goed ondernemingsbestuur. We houden op basis hiervan een uitsluitingenlijst bij. We beleggen niet in bedrijven waar de mensenrechten worden geschonden of sprake is van fraude, corruptie of milieuvervuiling. We beleggen evenmin in controversiële wapens of de tabaksindustrie. Onze uitsluitingslijst publiceren we als bijlage van de CZ Code Maatschappelijk Verantwoord Beleggen op onze website.

### Engagement en stemmen

Wij hebben niet alleen aandacht voor de huidige prestaties van een organisatie maar kijken ook naar de lange termijn waardecreatie. Wij gaan het gesprek aan met organisaties ('engagement') over goed ondernemingsbestuur en vraagstukken op het gebied van mens, maatschappij en milieu. Ook zetten wij ons stemrecht als aandeelhouder in om ondernemingen te stimuleren op deze thema's juist te handelen. Ieder kwartaal publiceren we een overzicht van de engagement-activiteiten die uit naam van CZ groep worden uitgevoerd op onze website.

### IMVO convenant Verzekeringssector

In 2018 heeft het Verbond van Verzekeraars ook namens Zorgverzekeraars Nederland (en dus CZ groep) het IMVO-convenant voor de Verzekeringssector ondertekend. Dit convenant helpt om meer inzicht te krijgen in de internationale keten en zo problemen als mensenrechtenschendingen, milieuschade en dierenleed te voorkomen en aan te pakken. De afspraken in het convenant zijn gebaseerd op de OESO-richtlijnen voor multinationale organisaties en VN-richtlijnen voor bedrijven en mensenrechten. In september 2019 verscheen het eerste monitoringsrapport van de voortgang in de sector; een nul-meting. In het rapport staan diverse aanbevelingen aan de verzekeraars, op basis van wat er in het eerste half jaar na het afsluiten van het convenant is bereikt. In de verdere doorontwikkeling van ons duurzame vermogensbeheer nemen we deze bevindingen en aanbevelingen mee.

## Benchmarks 2019

In de Benchmark verantwoord beleggen van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VDBO) is in oktober 2019 een ranglijst gemaakt van hoe verzekeraars scoren op de afspraken die zij hebben gemaakt in het IMVO-convenant en de Code Duurzaam Beleggen. CZ groep scoorde daarop een zevende plaats van in totaal 29 verzekeraars (vorige keer haalden we een 15<sup>e</sup> plaats). Minder goed doen we het volgens diezelfde VDBO in hun publicatie 'Nederlandse Beleggers & Klimaatverandering - Onderdeel worden van de oplossing', die in november 2019 verscheen. Hier werden 79 institutionele beleggers tegen het licht gehouden en scoorde CZ groep plek 55. Daarbij tekent de VDBO overigens zelf aan dat de klimaataanpak van vrijwel alle Nederlandse institutionele beleggers nauwelijks daadwerkelijk bijdraagt aan het oplossen van het klimaatprobleem. Dat neemt niet weg dat CZ groep vindt dat we weliswaar vooruitgang boeken, maar dat we echt nog stappen moeten zetten.

## 3.5.4 Onze milieu-footprint

**CZ groep heeft geen zware industriële productieprocessen. Als financiële dienstverlener is de impact op het milieu beperkt. We hebben dan ook weinig milieurisico's geïdentificeerd. Ons bedrijf verduurzamen doen we door onze werkprocessen zodanig in te richten dat ze zo min mogelijk het milieu belasten.**

Om onze footprint te verlagen, letten we op elektriciteitsverbruik, afval, mobiliteit en het gasverbruik. Zo investeren we in het energie-efficiënt maken van onze gebouwen. In 2019 hebben we in dit kader slimme ledverlichting geïnstalleerd in ons hoofdkantoor in Tilburg. En net als anders kochten we 100 procent Nederlandse Wind in. Om ons afvalmanagement te verbeteren hebben we de processen van weging en scheiding van afval in 2019 onder de loep genomen. In 2020 verwachten we hier verbeteringen op te kunnen realiseren. Verder onderzoeken we momenteel hoe we het aardgasverbruik zowel kunnen terugbrengen als compenseren. Ook zijn we er trots op dat steeds meer CZ-medewerkers zowel voor het woon-werkverkeer als voor zakelijke reizen de trein of fiets kiezen. Een direct gevolg van de aanpassingen die wij per 1 januari 2018 doorvoerden in ons mobiliteitsbeleid. Momenteel verkennen we verdere mogelijkheden om op het gebied van mobiliteit te verduurzamen.

### CO<sub>2</sub> footprint\*

	2019	2018	2017
Aardgasverbruik	267	329	315
Verbruik auto's (lease en eigen beheer)	958	1.017	1.012
Elektriciteit	-	-	-
Stadsverwarming	180	220	241
Zakelijke kilometers eigen auto	264	314	318
Totaal	1.669	1.880	1.886

Al onze activiteiten vinden plaats in het kader van ons milieubeleidsplan dat we in 2019 zijn gaan opstellen. De contouren van het plan staan en de verkenningen lopen. Naar verwachting stellen we het vast in 2020, waarbij ook de aansluiting met de SDG's een prominente plaats krijgt.

## Milieucijfers 2019\*

	$\Delta\%$	2019	2018
Papierafval	-29%	83.604 kg	116.966 kg
Bedrijfsafval	-22%	166.997 kg	214.164 kg
Energie - 100% Nederlandse Wind	-12%	5.795 MWh	6.582 MWh
Mobiliteit - NS Cards	0%	3.742.146 km	3.734.453 km
CO <sub>2</sub> -footprint	-11%	1.669 CO <sub>2</sub> /ton	1.880 CO <sub>2</sub> /ton
Tellertikken printers en repro (zwart-wit)	-16%	41.329.878	49.227.712
Digitale declaraties	+1%	2.356.894	2.334.808
Aandeel duurzame kantoorartikelen	+7%	55%	48%

\* De methodiek van meting van onze milieucijfers en onderdelen van de CO<sub>2</sub>-footprint wordt continu doorontwikkeld. Hierdoor zijn cijfers van oude jaren niet altijd goed te vergelijken met de cijfers van het verslagjaar.

# 4 Financieel

## 4.1 Financieel

De kerntaak van CZ groep draait om zorg. Wij willen voor onze klanten goede en toegankelijke zorg organiseren die betaalbaar is en blijft. Ons financieel beleid is erop gericht om hier de juiste basis voor te bieden. Wij sturen op een bedrijfseconomisch gezonde organisatie met lage organisatiekosten en hebben een behoudende risicohouding om onze financiële prestaties zo stabiel mogelijk te houden.

### Financieel resultaat

In 2019 groeide onze omzet naar 10.313 miljoen euro (2018: 10.030 miljoen euro). Op onze verzekeringen realiseren we een negatief resultaat van 14 miljoen euro (2018: +155 miljoen euro). Dit resultaat bestaat voornamelijk uit een plus op de basisverzekering van 5 miljoen euro (2018: +123 miljoen euro) en een min op de aanvullende verzekering van 20 miljoen euro (2018: +32 miljoen euro). Onze beleggingen genereerden in 2019 een positief resultaat van 134 miljoen euro (in 2018 -16 miljoen euro). Ons financieel resultaat voor 2019 komt in totaal positief uit op 119 miljoen euro (2018: +140 miljoen euro).

Het complete overzicht van de jaarcijfers is terug te vinden in het [Financieel Jaarverslag 2019](#).

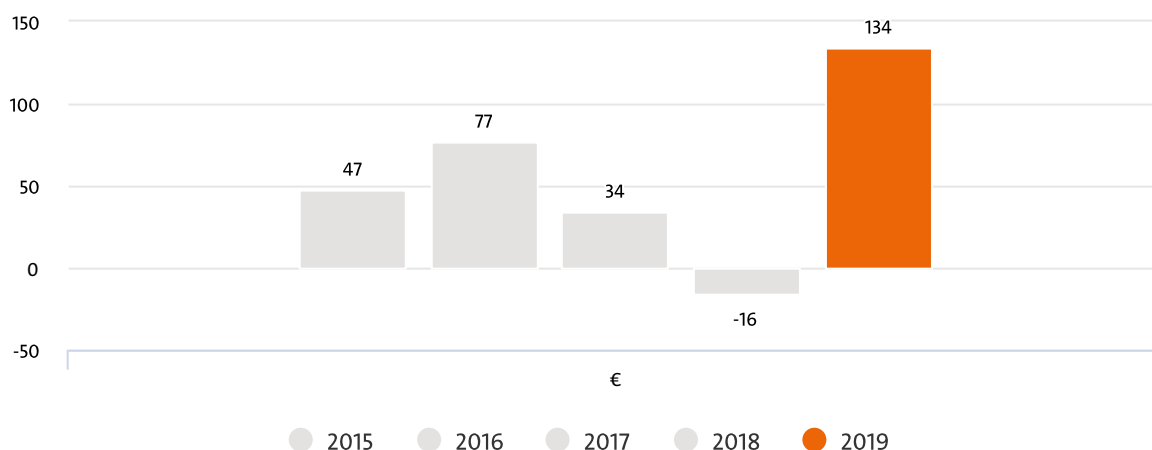
### Verkorte opstelling resultaat CZ groep

(x 1.000.000 euro)	2019	2018
Premies en bijdragen	10.313	10.030
Wijziging voorziening lopende risico's	-65	179
Toegerekende beleggingsopbrengsten	1	-1
Uitkeringen ziektekosten	-9.872	-9.676
Bedrijfskosten	-389	-371
Overige technische lasten	-2	-6
Verzekeringresultaat	-14	155
Beleggingsopbrengsten	134	-16
Toegerekende beleggingsopbrengsten	-1	1
Totaal financieel resultaat	119	140

### Beleggingsopbrengsten

De netto opbrengsten uit beleggingen bedragen op 31 december 2019 134 miljoen euro (2018: -16 miljoen euro). Het rendement op het totaal gemiddeld belegd vermogen bedraagt 4,2 procent (2018: -0,5 procent). De goede resultaten op onze beleggingen zijn voornamelijk een gevolg van een groot positief resultaat op onze aandelenportefeuille. Er was tevens sprake van een dalende lange rente in 2019 en daardoor stegen de obligatiekoersen. De Duitse 10-jaarsrente sloot het jaar af op -0,19 procent.

## Beleggingsresultaten (x € 1.000.000)

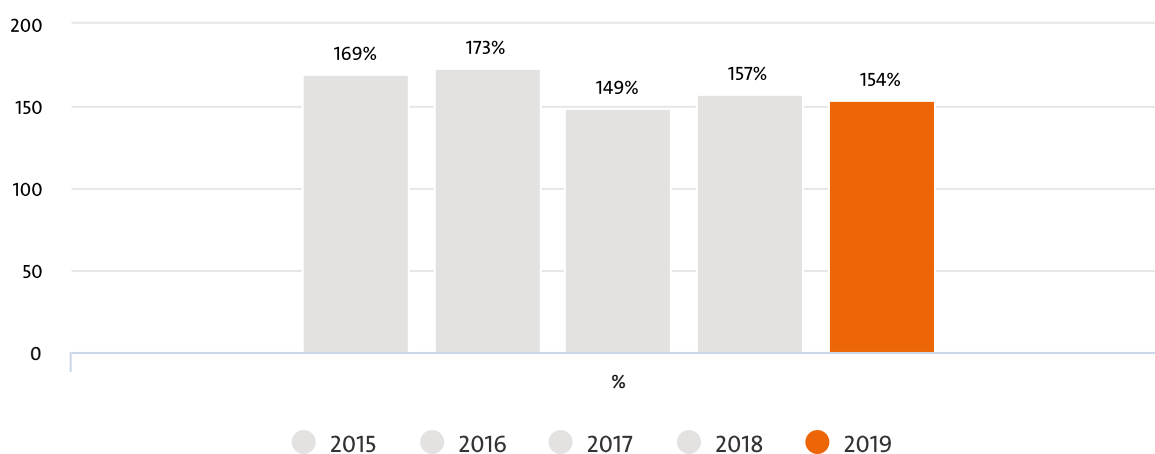


CZ groep wil maatschappelijk verantwoord beleggen. In het onderdeel maatschappelijk verantwoord beleggen leggen wij uit hoe we daar inhoud aan geven. Ook is een samenvatting van ons beleggingsbeleid terug te vinden op [www.cz.nl/beleggingen](http://www.cz.nl/beleggingen), inclusief de integrale, meest actuele versie van de CZ Code Maatschappelijk Verantwoord Beleggen.

### Solvabiliteit

Sinds 2016 is de Europese richtlijn Solvency II voor verzekeraars van kracht. Hiermee worden eisen gesteld aan onder andere de financiële buffers die wij moeten aanhouden, risicomanagement, goed bestuur en transparantie. Het aanwezige eigen vermogen volgens Solvency II van CZ groep bedraagt ultimo 2019 2.526 miljoen euro (2018: 2.419 miljoen euro). De volgens Solvency II vereiste solvabiliteit (SCR) bedraagt aan het einde van het boekjaar 1.642 miljoen euro (2018 1.539 miljoen euro). De solvabiliteitsratio aan het eind van het boekjaar 2019 bedraagt voor CZ groep 154 procent (2018: 157 procent).

## Solvabiliteitspercentage volgens Solvency II



## Financiële vooruitblik

Binnen CZ groep is besloten de juridische structuur te moderniseren met als doel een beter uitvoerbaar kapitaalbeleid en toekomstbestendigheid te creëren. In een aantal stappen zal tussen nu en begin 2021 de nieuwe juridische structuur worden gevormd. Op 1 januari 2020 is de eerste stap uitgevoerd met de overdracht van alle activiteiten inclusief de verzekeringsportefeuille en de daaruit voortvloeiende rechten en verplichtingen door OHRA Zorgverzekeringen N.V. aan OHRA Ziektekostenverzekeringen N.V. Tevens zijn de statuten van OHRA Zorgverzekering N.V. aangepast, met als belangrijkste een naamswijziging naar CZ Zorgverzekeringen N.V.

In 2020 bieden we de basisverzekeringen van CZ groep opnieuw niet-kostendekkend aan. In totaal verwachten we hier 145 miljoen euro voor te moeten inzetten. Hiervoor is zoals eerder genoemd een voorziening voor lopende risico's gevormd. Inclusief de vrijval van deze voorziening in 2019 is het begroot resultaat voor 2020 op de basisverzekering nul. We hebben in deze begroting nog geen rekening gehouden met de eventuele inzet van vermogen voor de premie van 2021.

In 2020 voorzien we geen materiële desinvesteringen. Net als in 2019, loopt er een groot investeringsproject inzake ons nieuwe declaratiesysteem ForCZ. Samenhangend met de toenemende digitalisering is de verwachting dat er een verdere daling van personeelsaantallen zichtbaar gaat worden. De financiering van de activiteiten in 2020 zal plaatsvinden middels eigen middelen. CZ groep heeft geen externe financiering nodig.

## Impact coronavirus COVID-19

In de eerste maanden van 2020 heeft het nieuwe coronavirus COVID-19 zich tot een pandemie ontwikkeld waarvan de precieze omvang bij de publicatie van deze jaarrapportage nog moeilijk in te schatten is. Operationeel toont CZ groep aan in staat te zijn om het grootste deel van de bedrijfsactiviteiten op te vangen met thuiswerken. Daarnaast zijn we vroegtijdig begonnen met het nemen van voorzorgsmaatregelen om ook op de langere termijn de bedrijfscontinuïteit te kunnen waarborgen. Vanaf 25 februari 2020 is er intern een breed samengesteld 'corona-expertteam' actief dat dagelijks de ontwikkelingen monitort en gepaste maatregelen voorbereidt voor onze organisatie. Extern is CZ groep actief betrokken bij het continueren van de juiste zorg voor verzekerden door onder meer deelname in de Regionale Overlegstructuren Acute Zorg (ROAZ). Dagelijks wordt in de verschillende ROAZ-overleggen bekeken welke maatregelen in de zorg nodig zijn om de continuïteit van de (vaak zeer intensieve) zorg aan de corona-patiënten te kunnen waarborgen, naast de reguliere patiëntenzorg. CZ groep spant zich in om - daar waar mogelijk - actief bij te dragen aan het verhogen van de capaciteit van de zorg en het versnellen van de uitstroom uit de ziekenhuizen naar onder andere de verpleeghuizen en de thuissituatie. Initiatieven die hierbij genoemd kunnen worden zijn het inzetten van ligtaxi's bij ziekenhuisverplaatsingen om parate ambulances te ontlasten, het opzetten van tijdelijke schaduw-verpleegklinieken ten behoeve van cohort-verpleging als alternatief voor thuiszorg en het maken van indicatiestellingsafspraken rondom het versnellen van opnames in de langdurige zorg. Tevens heeft CZ groep aan GGD-instellingen de garantie gegeven om de eventuele overschotten (mochten die al ontstaan) van persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM) te financieren zodat er geen belemmeringen zijn om de resterende partijen in het buitenland te kunnen aankopen.

De financiële effecten van deze crisis zullen ongetwijfeld groot zijn. Naast de verliezen op de financiële markten zullen de totale zorgkosten dit jaar en volgend jaar samen stijgen. De verzekeraar is beschermd vanuit art. 33 van de Zorgverzekeringswet. Als de kosten ten gevolge van een pandemie (catastrofe) een bepaalde grens overschrijden, volgt er een extra bijdrage vanuit de Zorgverzekeringswet. De solvabiliteit van CZ groep zal hierdoor naar verwachting dalen maar blijven voldoen aan de wettelijke eisen. Indien dit nodig is zal het aanwezig eigen vermogen tussen de CZ zorgverzekeraars worden herverdeeld zodat de individuele CZ zorgverzekeraars blijven voldoen aan de wettelijk vereiste solvabiliteit.

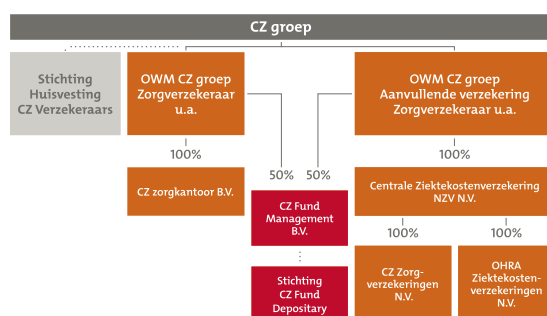
# 5 Organisatie

## 5.1 Corporate Governance

CZ groep is een private organisatie met een publieke opdracht en zonder winstoogmerk. De overheid, werkgevers en onze verzekerden vertrouwen erop dat wij de door ons geïncasseerde zorgpremies goed beheren en inzetten. Onze organisatie is groot en wordt op een goede en controleerbare manier bestuurd. We hebben verschillende bestuurslagen die elkaar controleren, met elk hun eigen rechten en plichten.

### Juridische structuur

CZ groep is een economische en organisatorische eenheid van meerdere rechtspersonen. De basis wordt gevormd door twee onderlinge waarborgmaatschappijen waarin alle werkzaamheden voor ziektekostenverzekeringen zijn ondergebracht. Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. is als hoofd van de groep aangemerkt. Vanuit hier vindt de volledige beleidsvorming en organisatorische aansturing plaats.



### Governancestructuur

Voor een zorgvuldige bedrijfsvoering en een transparant en efficiënt toezicht op het bestuur hanteert CZ groep het model van de structuurvennootschap. We hebben een Raad van Commissarissen (RvC) en een Raad van Bestuur (RvB). Daarnaast heeft CZ groep als onderlinge waarborgmaatschappij een Ledenraad, waarmee de inspraak van verzekerden is gewaarborgd.

### Ledenraad

De Ledenraad bestaat uit verzekerden die gezamenlijk ervoor zorgen dat de leden van CZ groep voldoende invloed hebben op het beleid. De Ledenraad heeft verschillende taken en bevoegdheden. Zo benoemt de raad de leden van de Raad van Commissarissen, stelt de Ledenraad de jaarrekening vast en vormen de leden een klankbord voor de Raad van Bestuur; zij geven gevraagd en ongevraagd advies over het beleid van CZ groep. Lees het verslag van de Ledenraad over 2019.

### Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen benoemt de Raad van Bestuur. Daarnaast houden de leden toezicht op de Raad van Bestuur en de algemene bedrijfsvoering. Daarom overleggen zij regelmatig met de Raad van Bestuur, leden van het management team, de Ledenraad, de Ondernemingsraad, verschillende financiële en juridische medewerkers en de externe accountant. Elk jaar heeft de Raad van Commissarissen een bijeenkomst met de Raad van Bestuur die in het teken van de strategie staat. Dan gaan zij in op de actualiteit van de strategie en eventueel de gewenste aanpassingen eraan. Lees het verslag van de Raad van Commissarissen over 2019.

### Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft de dagelijkse leiding over CZ groep. De leden zijn verantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen van CZ groep, het uitvoeren van onze strategie en de behaalde resultaten. Over al deze zaken legt de Raad van Bestuur verantwoording af. Elk jaar stelt de Raad van Bestuur een driejarenplan inclusief begroting op. Lees het *Woord van de Raad van Bestuur over 2019*.

### Concern Management Team

De Raad van Bestuur wordt bij de dagelijkse aansturing en besluitvorming van CZ groep ondersteund door het Concern Management Team. Dit team bestaat uit de directeurs van de divisies binnen CZ groep en de secretaris van de Raad van Bestuur.

### Wet- en regelgeving en gedragscodes

Naleving van wet- en regelgeving (compliance) ligt aan de basis van de bedrijfsvoering van CZ groep. Het is cruciaal voor het vertrouwen dat verzekeren en andere stakeholders in ons hebben. De verantwoordelijkheid voor het toepassen en naleven van de regelgeving ligt bij het lijnmanagement van ieder bedrijfsonderdeel. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de Raad van Bestuur.

CZ groep overlegt regelmatig met externe toezichthouders, zoals De Nederlandsche Bank (DNB) en de Nederlandse zorgautoriteit (NZa). We willen niet alleen voldoen aan alle toepasselijke wetten en regels, maar ook aan normen die wij onszelf opleggen. Wij hanteren vrijwillig het normenkader van de Corporate Governance Code en we hanteren de Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap van Zorgverzekeraars Nederland (ZN). In ons beloningsbeleid houden wij ons aan de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (Wnt), het beloningsbeleid van de Wet op het financieel toezicht (Wft) en het Europees toezichtkader Solvency II.

### Integriteit

Binnen CZ groep hebben we een speciaal Integriteitsbeleid. Dit beleid bevat de kaders voor integer handelen voor iedereen die bij onze organisatie werkt en geeft weer hoe wij ons willen presenteren. Thema's als eerlijk handelen, zorgvuldigheid, oprechtheid en respect staan centraal in het beleid. Tevens is er aandacht voor het voorkomen van belangenverstrengeling. Binnen de verschillende divisies van CZ groep wordt dagelijks gewerkt met het integriteitsbeleid en jaarlijks toetsen we of het goed wordt nageleefd. Als er aanleiding toe is, worden maatregelen genomen om onvolkomenheden op te lossen. In 2019 was dit op één onderdeel (screening) het geval. Door de directe inzet van maatregelen zijn verdere risico's voorkomen en heeft het niet geleid tot integriteitsissues. Verder bleek onze ambitie om altijd volledige en juiste naleving van het integriteitsbeleid te realiseren, in 2019 behaald.



## Organisatiestructuur

CZ groep kent vier divisies die zich bezighouden met het primaire proces van onze organisatie:

- **Zorg:** de kerntaak van Zorg is het vormgeven van het zorgbeleid van CZ groep en de inkoop van zorg voor alle verzekerden van de verschillende labels van CZ groep (CZ, Nationale-Nederlanden en OHRA). Via CZ zorgkantoor B.V. is Zorg verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet langdurige zorg in zes regio's.
- **Verzekerden & Service:** de kerntaak van Verzekerden & Service is het bieden van een excellente dienstverlening op het gebied van debiteuren- en verzekerdenadministratie en de begeleiding van verzekerden met als doel een tevreden klant.
- **Operations:** de kerntaak van Operations is het snel, klantvriendelijk en foutloos verzorgen van alle administratie rondom de inzet van zorg voor onze verzekerden. Het draait onder andere om de behandeling van zorgaanvragen, declaratieverwerking en open en betrokken contact met verzekerde en zorgaanbieder. Met de controle van nota's werkt Operations actief aan zorgkostenbeheersing.
- **Marketing & Verkoop:** de kerntaak van Marketing & Verkoop is het positioneren van de merken CZ, CZ Direct en Just en de ontwikkeling en activatie van klantproposities. De divisie ontwikkelt hiertoe de corporate communicatiestrategie en de marketing- en salesstrategieën, maakt de doorvertaling naar concrete plannen en zorgt voor de uitvoering van de onderliggende activiteiten.

CZ groep heeft daarnaast verschillende ondersteunende divisies en stafafdelingen die elk met hun eigen expertise ondersteuning bieden bij de uitvoering van het primaire proces.

Lees meer over onze juridische structuur, ons bestuur, de bestuurders, organisatie en het corporate governance-beleid op [www.cz.nl/corporate-governance](http://www.cz.nl/corporate-governance) en in het Financieel Jaarverslag 2019.

## 5.1.1 Verslag van de Raad van Commissarissen



**CZ groep heeft zich in 2019 wederom een betrokken, sterke zorgverzekeraar getoond die zich inzet voor goede toegang tot zorg en het behoud van het solidaire zorgstelsel in Nederland. De Raad van Commissarissen kijkt terug op een jaar waarin de organisatie mooie stappen heeft gezet in het bijdragen aan zorgvernieuwing, onder meer via duurzame coalities en het stimuleren van digitalisering in zorg. Tegelijkertijd heeft CZ groep intern ook de nodige groei en digitalisering doorgemaakt.**

In 2019 is binnen de Raad van Commissarissen bijzondere aandacht uitgegaan naar de selectie en benoeming van een nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur. Het was een intensief proces dat we met veel zorgvuldigheid hebben doorlopen. We hebben een profiel opgesteld waarin rekening is gehouden met allerlei aspecten van de beoogde leider. Daarbij ging het niet alleen om kennis en vaardigheden. We wilden ook iemand die de plek van de zorgverzekeraar op het speelveld van overheid, aanbieders en verzekerden goed begrijpt en mede vorm kan geven. Bovendien moest er een goede match zijn met het andere lid van de Raad van Bestuur. We hebben verschillende kandidaten gesproken en zijn zeer verheugd om Joep de Groot als nieuwe voorzitter te hebben kunnen benoemen.

## Bespreekpunten 2019

Als Raad van Commissarissen toetsen we continu of de bedrijfsvoering en werkwijze van de bestuurders in lijn zijn met de strategie en het governancebeleid van de organisatie. Daarbij bezien we of interne omstandigheden of nieuwe externe ontwikkelingen reden zijn om de koers bij te stellen. In 2019 spraken we met de Raad van Bestuur en leden van het Concern Management Team over onder meer de introductie van het label Just en de positie van CZdirect, over de wettelijke maximering van de collectiviteitskorting per 2020 en de visie van CZ groep op de meerwaarde van de zakelijke collectieve zorgverzekering. Daarnaast bespraken we de opmars van digitalisering, zowel binnen CZ groep als in de zorgsector. Een belangrijk intern aandachtspunt hierbij was de voorbereiding van de overgang naar het nieuwe declaratiesysteem eind 2020. Een verlies van arbeidsplaatsen is daarbij onvermijdelijk. We zien hoe zorgvuldig CZ groep dat benadert en dat er voor medewerkers wiens baan dreigt te verdwijnen bijtijds wordt gewerkt aan begeleiding en herplaatsing. Over de voortgang van de implementatie van het nieuwe declaratiesysteem worden wij als commissarissen goed op de hoogte gehouden en hebben vertrouwen in de wijze waarop dit wordt geleid.

In 2019 spraken we met de Raad van Bestuur verder over het onderscheidend vermogen van CZ groep. We constateerden dat de focus op goede toegang tot zorg, het benadrukken van het belang van solidariteit in het stelsel en de maatschappelijke betrokkenheid van de organisatie kenmerkend voor CZ groep zijn. Bovendien geven de vernieuwende concepten de organisatie een duidelijk gezicht. In dit kader stonden we stil bij de bevordering van de vorming van landelijke netwerken van expertcentra om de kwaliteit, doelmatigheid en efficiëntie van expertzorg te verhogen. Dit geeft CZ groep vorm via de Stichting Egidius Zorgconcepten. Ook hebben we uitgebreid gesproken over de eerste 'duurzame coalitie' die CZ groep met het Zuyderland Medisch Centrum sloot; een uniek tienjaren contract waarin op een intensief level wordt samengewerkt (in co-creatie) aan verbetering en vernieuwing van zorg in de regio. Twee mooie initiatieven die gericht zijn op de toekomstbestendigheid van de Nederlandse gezondheidszorg.

## De RvC in 2019

In 2019 is de samenstelling van de Raad van Commissarissen punt van aandacht geweest. Eind 2019 liep de zittingstermijn af van Charles Estourgie. Hij nam per 1 januari 2020 afscheid. Ook op deze plek danken wij hem hartelijk voor zijn deskundige en collegiale inzet. Zijn opvolger is Pieter Jongstra.

Ook afgelopen jaar organiseerden wij een zelfevaluatie, dit maal onder externe begeleiding. De begeleider nam heel specifiek onder de loep hoe wij als commissarissen onderling met elkaar werken. Met de resultaten van deze zelfevaluatie kunnen wij ons werk nog beter doen. Als verbeterpunt kwam naar voren dat wij elkaar soms wat verder mogen bevragen op onze standpunten. Net als in veel andere goed op elkaar ingespeelde teams gaan we er soms teveel vanuit dat we het standpunt van de ander kennen. Die veronderstelling hoeft niet altijd te kloppen: reden om elkaar uitgebreider te bevragen op onze visie en standpunten bij bepaalde onderwerpen.

In het kader van Permanente Educatie hebben we in 2019 onder meer verdiepende kennis opgedaan van 'process mining', kwaliteitsmeting in Verpleging en Verzorging en risicoverevening. Ook hebben we gedebatteerd met externe experts over onder meer medische ethiek en is er een informatiesessie aan de Wet langdurige zorg (Wlz) besteed.

## RvC commissies 2019

Binnen de Raad van Commissarissen zijn een Audit-Risk Commissie (ARC) en een Remuneratie-/Benoemingscommissie actief. De ARC heeft een voorbereidende taak op de onderwerpen financiën, risico's en compliance (het voldoen aan wet- en regelgeving). De Remuneratie-/Benoemingscommissie treft de voorbereidingen voor de voltallige Raad van Commissarissen op het gebied van het belonings- en benoemingsbeleid van CZ groep. Voor deze laatste commissie waren de start van de nieuwe bestuursvoorzitter en de werving van Pieter Jongstra als nieuwe commissaris de belangrijkste aandachtspunten in 2019. Daarnaast is het beloningsbeleid getoetst en goedgekeurd en zijn binnen de voltallige Raad van Commissarissen het functioneren van het bestuur en het management aan de orde geweest. Binnen de ARC is in 2019 onder meer gesproken over de risicorapportages, de jaarcijfers, het maatschappelijk verantwoorde vermogensbeheer van CZ groep, de managementletter, het accountantsverslag, de premiestelling 2020 en risicoverevening. Ook is stilgestaan bij cyber security en de contractering van zorg. Een ander belangrijk punt van aandacht was de voorbereiding van de herstructurering van verschillende juridische entiteiten die als risicodragers onder de CZ groep vallen. Dit is vooral een financieel-juridische exercitie die ervoor moet zorgen dat de overdraagbaarheid van vermogen tussen de verschillende risicodragers wordt verbeterd. Daarnaast wordt de consistentie en eenvoud van de juridische structuur vergroot en worden de statuten geharmoniseerd en geactualiseerd.

## Goed jaar

De Raad van Commissarissen kijkt terug op een goed jaar voor CZ groep. Dit geldt zowel voor het financiële en commerciële resultaat als voor het stimuleren van verbetering en vernieuwing in het zorgveld en het bijdragen aan de beheersing van de zorgkostenstijging in Nederland. Mede daarom is een compliment aan het bestuur én de medewerkers van CZ groep hier op zijn plaats.

## 5.1.2 Van de Ledenraad



**In 2019 heeft de Ledenraad haar rol als belangenbehartiger van de verzekerden van CZ groep proactief uitgevoerd bij de totstandkoming van CZ-beleid. Daarbij hadden we veel aandacht voor de balans tussen de toegankelijkheid van zorg voor alle CZ-verzekerden, de solidariteit, de kosten en de kwaliteit van zorg. Ook was in 2019 onze eigen rol een punt van aandacht.**

Op het gebied van zorginkoop is de samenwerking tussen de Ledenraad en CZ groep het afgelopen jaar intensiever geworden. De opzet en uitvoering van het beleid krijgt altijd veel aandacht in de raad. Of het nu gaat om innovatie, de wijze waarop omzetplafonds worden ingezet bij ziekenhuizen of het wel of niet vergoeden van ongecontracteerde zorg. We zien dat CZ groep bij de keuzes die gemaakt worden continu de afwegingen blijft maken tussen solidariteit, betaalbaarheid en toegankelijkheid van zorg en dat blijven wij het belangrijkste vinden. Hierin willen wij benadrukken dat we vinden dat het belang van de verzekerde altijd en zichtbaar gewaarborgd moet zijn en dat we tegelijkertijd vertrouwen hebben in het contracteringsbeleid van CZ groep.

Een opvallende ontwikkeling in 2019 was het vernieuwende contract met het Zuyderland Medisch Centrum in Zuid-Limburg. We zagen met de samenwerking met Zuyderland en het opstellen van regiobeelden dat er volop vernieuwing plaatsvindt in het zorglandschap. Wij vinden het mooi dat CZ groep met een tienjarig contract echt de tijd neemt om samen met het ziekenhuis een stempel te drukken en de gezondheidszorg in deze regio te verbeteren tegen lagere kosten. Bovendien juichen we het toe dat de relatie tussen CZ groep en het ziekenhuis verandert naar een partnerschap.

### Versterking van de rol

Ten aanzien van de eigen rol, zoeken we in ieder proces naar het juiste moment waarop onze invloed en die van de verzekerde de meeste waarde heeft. Wat ons betreft is dat over het algemeen zo vroeg mogelijk in het beleidsontwikkelproces. Onze gesprekken hierover – zowel onderling als met de bestuurder - stonden in 2019 ook in het licht van de aankomende wet Verzekerdenvloed. Een wet die tot doel heeft de invloed van verzekerden op het beleid te versterken. We hebben ons als raad erin verdiept om te verkennen of het iets in onze rol ten opzichte van de verzekerden en de CZ groep verandert, zodat we dat in 2020 goed kunnen implementeren.

### Vernieuwing in Ledenraad en bestuur

Er waren in 2019 verkiezingen voor de Ledenraad waardoor er een flinke ‘nieuwe lichtung’ leden bij is gekomen. Die nieuwe leden wilden we goed inwerken, daarom kregen alle nieuwe leden een buddy vanuit één van de langer zittende leden om dit proces soepel te laten verlopen. We merken dat het goed is om vernieuwing te hebben. Over vernieuwing gesproken: de benoeming van Joep de Groot als voorzitter van de Raad van Bestuur geeft ook een nieuwe impuls. Niet alleen binnen de organisatie maar ook in de bestuurslagen. Wij kijken opnieuw naar hoe we als Ledenraad en bestuur optimaal met elkaar kunnen samenwerken. We kenden Joep al langer vanuit zijn rol als bestuurder bij CbusineZ en dit jaar zijn wij op zijn uitnodiging op bezoek gegaan bij Hubrecht Organoid Technology. Een fascinerende stichting die in Utrecht uit stamcellen van patiënten ‘mini-organen’ kweekt, waarmee medicijnen op individueel patiëntniveau getest kunnen worden. Het was een indrukwekkend bezoek wat ons enerzijds liet zien hoe innovaties kunnen bijdragen aan betere en meer op de persoon afgestemde werking van geneesmiddelen en anderzijds hoe de inspanningen van CbusineZ voordelen opleveren voor de verzekerden van CZ groep.

### Blik op de toekomst

Het grootste dilemma voor ons als Ledenraad blijft hoe CZ groep een optimaal evenwicht kan vinden in kosten, kwaliteit, solidariteit en toegang tot zorg. Dat zal ook de komende jaren een dilemma blijven, zij het dat oplossingen steeds urgenter worden omdat de zorgkosten door blijven stijgen. Voor de Ledenraad zelf wordt het belangrijk om met de komst van de nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur te onderzoeken hoe we meer interactie kunnen bewerkstelligen tussen de Raad van Bestuur, de Ledenraad en de Raad van Commissarissen. Hoe benutten we elkaars capaciteiten het beste? Ook een passende doorvoering van de nieuwe wet Verzekerdenvloed staat op ons programma voor 2020. Daarin zoeken we doorlopend naar de balans tussen kritisch zijn en vertrouwen hebben. Daar wordt het bestuur van CZ groep alleen maar sterker van.

## 5.2 Risicomanagement

**Met risicomanagement brengt CZ groep op een vroegtijdige en gestructureerde manier de (financiële) risico's van de organisatie in kaart. We beoordelen de mogelijke gevolgen ervan en nemen proactief maatregelen om ze zoveel mogelijk te beheersen. Omdat wij een maatschappelijke rol vervullen en voor onze verzekerden een zo stabiel mogelijke premieontwikkeling nastreven, kiezen wij als organisatie voor een behoudende risicohouding.**

## Besturing en beheersing

De interne risicobeheersing- en controlesystemen van CZ groep zijn ingericht volgens het Three Lines of Defense-model. Dit model kent drie levels van risicomanagement, met elk hun eigen rol en verantwoordelijkheid. Van de primaire lijnfuncties in de divisies (de eerste lijn) wordt verwacht dat zij hun risico's kennen en beheersen en dit vastleggen in rapportages.



De stafafdeling Governance, Risk & Compliance (de tweede lijn) levert daarvoor de structuren aan en ziet erop toe dat deze op een juiste wijze worden gebruikt. De Interne Audit Dienst van CZ groep (de derde lijn) toetst de werking van de beheersmaatregelen en stelt vast of er sprake is van effectieve, aantoonbare beheersing. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen van CZ groep. Over 2019 heeft de Raad van Bestuur een In Control Statement afgegeven.

## Soorten risico's en risicohouding

In ons risicomanagement maken we onderscheid tussen verschillende soorten risico's: verzekeringstechnische risico's, marktrisico's, tegenpartijkredietrisico's, strategische risico's, operationele risico's en wet- en regelgevingsrisico's. Per risico soort bepalen we of we een risicomijdende, risicobehoudende, risico-accepterende of risicozoekende houding willen aannemen. In de meeste gevallen kiezen we voor een risicomijdende of risicobehoudende houding. Het gaat dan met name om financiële risico's en risico's op het gebied van operationele processen en integriteit.



In twee gevallen kiezen we voor een risico-accepterende houding omdat het past bij onze strategische doelen. Bij zorginkoop zijn we bereid enig (reputatie)risico te lopen om onze rol in het zorgveld goed te vervullen. In ons debiteurenbeleid willen we verzekerden met betalingsproblemen zo goed mogelijk helpen (zie daarover meer in Onze service) waarvoor we enige mate van kredietrisico acceptabel vinden.

## Actuele risico's

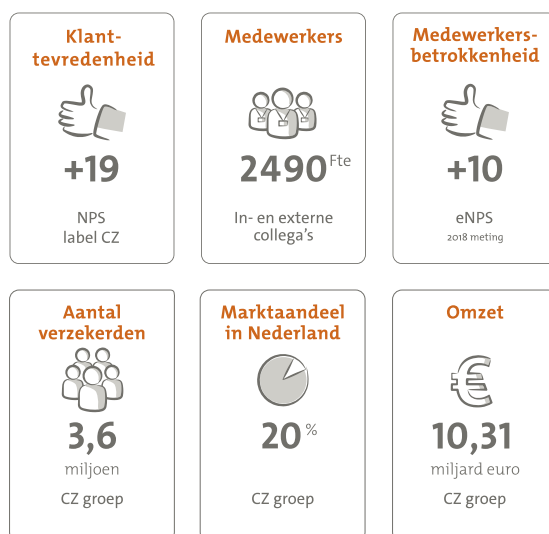
We zijn continu alert op ontwikkelingen in de wereld om ons heen die mogelijk een risico vormen voor de realisatie van onze strategische doelen. Ieder kwartaal stelt de Raad van Bestuur een risicorapportage met actuele risico's vast die besproken wordt met de Raad van Commissarissen. In 2019 ging de aandacht onder meer uit naar de politieke beweging naar regiogestuurde zorg, de toename van ongecontracteerde zorg, de krapte op de arbeidsmarkt in de zorgsector en de olopende wachttijden in de geestelijke gezondheidszorg.

Lees meer informatie over ons risicomanagement in het Financieel Jaarverslag 2019.

# 6 Bijlagen

## 6.1 Profiel CZ groep

Als zorgverzekeraar zet CZ groep zich in voor goede, betaalbare en toegankelijke zorg in Nederland. Dat is onze maatschappelijke opdracht. Wij maken ons sterk voor een solidair zorgstelsel en zijn niet gericht op het maken van winst. In 2019 zijn bijna 3,6 miljoen mensen bij CZ groep verzekerd.



CZ groep biedt diverse varianten van de basisverzekering aan: dat is de verplichte verzekering tegen ziektekosten. Daarnaast kunnen mensen zich bij ons aanvullend verzekeren tegen zorgkosten die niet gedekt worden door de basisverzekering. Bovendien helpen we werkgevers met collectieve zorgverzekeringen en ondersteunende diensten gericht op het gezond en duurzaam inzetbaar houden van hun medewerkers. Doordat wij voor veel verzekerden tegelijk zorg inkopen, kunnen wij met zorgverleners goede afspraken maken over de kwaliteit van de geleverde zorg. Met onze kennis van en inzicht in het zorgveld informeren en begeleiden wij onze klanten. Zodat zij goed voorbereid aan een zorgtraject beginnen.

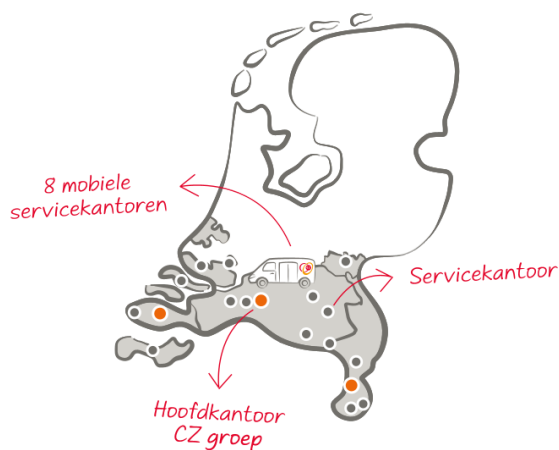
### Onze merken

Naast de merken CZ, CZdirect en Just brengt CZ groep ook de basisverzekeringen en aanvullende verzekeringen uit van de merken Nationale-Nederlanden en OHRA. We bieden onder het merk CZ twee naturapolissen en een restitutiepolis aan. De basisverzekeringen van de merken CZdirect en Just zijn naturapolissen. Voor NN en OHRA bieden we een restitutiepolis aan. Onze polissen verkopen we zowel rechtstreeks (bijvoorbeeld via internet of telefoon) als via tussenpersonen.

### Onze waarde in de keten

Het Nederlandse zorgstelsel is gebaseerd op de driehoek verzekerde, zorgaanbieder en zorgverzekeraar. De overheid bepaalt de inhoud van de basisverzekering en legt jaarlijks de belangrijkste kaders vast: welke zorg vergoed wordt, hoeveel deze zorg in totaal mag kosten, hoe hoog het verplichte eigen risico is en wat de eigen bijdrage is voor bepaalde soorten zorg. CZ groep voert binnen deze kaders de basisverzekering uit.

Doordat wij voor veel verzekerden tegelijk inkopen, kunnen wij ons hard maken voor goede, betaalbare en toegankelijke zorg. In onze gesprekken met zorgverleners komen thema's aan de orde als het centraal stellen van de patiënt, het maken van goede afspraken tussen zorgverleners onderling, kwaliteit en doelmatigheid. CZ groep levert toegevoegde waarde aan verzekerden door hen te begeleiden en wegwijs te maken in zorg en door hun belangen in ons zorginkoopbeleid mee te nemen. Doordat wij overzicht hebben over het gehele zorgdomein en inzicht hebben in de kwaliteit van zorg kunnen wij onze verzekerden goed informeren en hen zo optimaal mogelijk in staat stellen keuzes te maken in hun zorgproces. Zo komen zij goed beslagen ten ijs bij hun zorgverlener(s).



### Dichtbij

De verzekerden van CZ groep wonen vooral in het zuiden van Nederland, Zeeland, de regio Haaglanden, het Rijk van Nijmegen en de Zuid-Hollandse Eilanden. Steeds meer verzekerden kiezen voor contact via onze online kanalen: [cz.nl](https://www.cz.nl), onze Mijn-omgeving, chat en social media. Daarnaast hebben we via de telefoon een Klant Contact Center en het CZ Zorgteam dat specifieke vragen over zorgtrajecten beantwoordt en hulp biedt daarbij. Voor verzekerden die liever persoonlijk contact hebben zijn we bereikbaar op verschillende locaties: ons hoofdkantoor in Tilburg, twee vestigingen (Goes en Sittard), vijftien servicekantoren, twee spreekuurlocaties en acht mobiele kantoren.

### Samenwerkingen

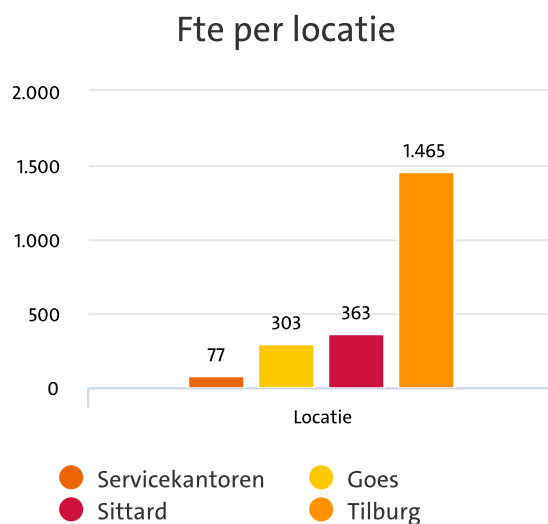
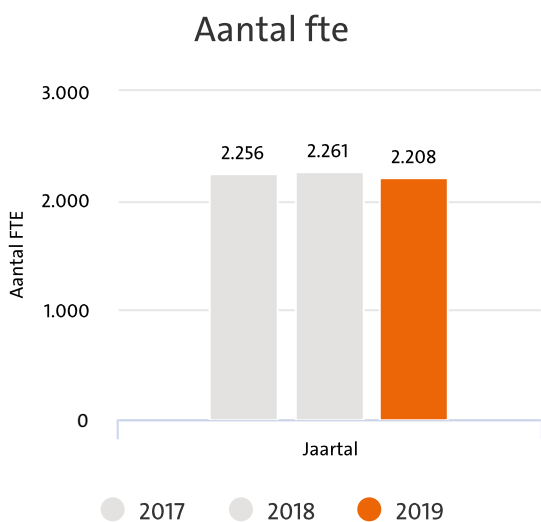
Om onze verschillende taken te optimaliseren, werken we samen met verschillende externe partijen. Structurele strategische samenwerking hebben we met NN Group N.V., Stichting CbusineZ en HumanTotalCare B.V.. Met NN Group werken we samen voor de merken Nationale-Nederlanden en OHRA. Met CbusineZ ontwikkelen we nieuwe producten en diensten voor de zorgbranche. En met HumanTotalCare werken we samen aan bedrijfszorg, om de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren.

### CZ zorgkantoor

CZ groep is in zes regio's concessiehouder voor de Wet langdurige zorg (Wlz). Dat betekent dat we in deze regio's verantwoordelijk zijn voor de juiste uitvoering van de Wlz. Hier regelen wij via CZ zorgkantoor B.V. de Wlz-zorg voor alle inwoners, ongeacht of zij CZ-klant zijn of niet. Het gaat hierbij zowel om zorg in natura als om persoonsgebonden budgetten (pgb's). CZ zorgkantoor informeert en adviseert klanten over de zorg die nodig is en bemiddelt als een klant een klacht heeft over een zorgverlener. CZ zorgkantoor stelt een eigen jaarverslag samen.

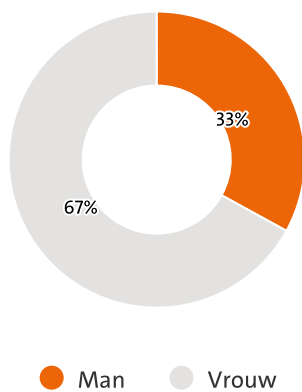
## 6.2 Medewerkers CZ groep 2019

Ultimo 2019, ontsloten uit onze HRM administratie, exclusief inhuur uitzendkrachten en externen

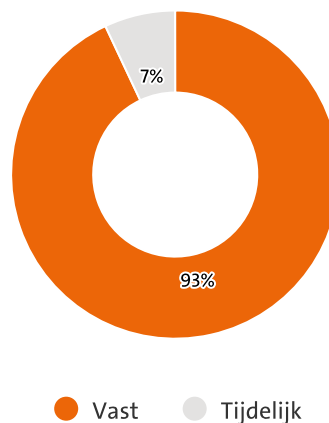


### Aantal medewerkers

(2019: 2.444 medewerkers)



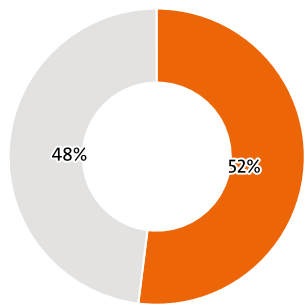
### Verhouding dienstverband





## Verhouding full- en parttime

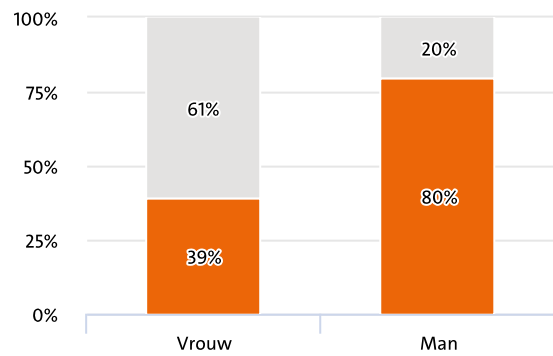
(totaal)



● Fulltime ● Parttime

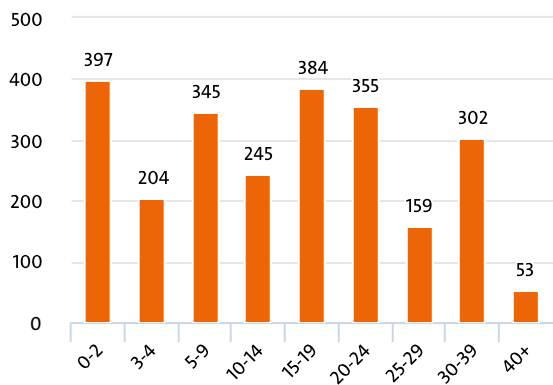
## Verhouding full- en parttime

(uitgeplitst in vrouw/man)



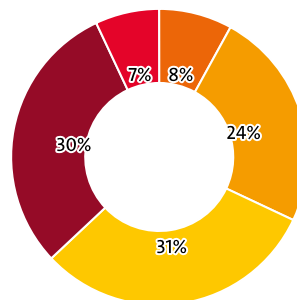
● Parttime ● Fulltime

## Aantal dienstjaren medewerkers



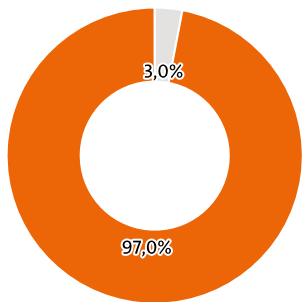
● Aantal dienstjaren

## Leeftijdopbouw



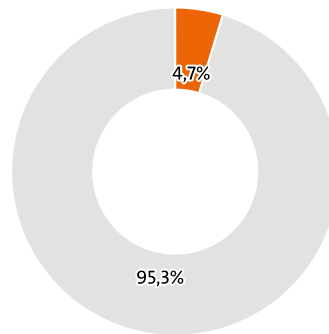
● 20-29 ● 30-39 ● 40-49  
● 50-59 ● 60-67

## Investeren in opleidingen



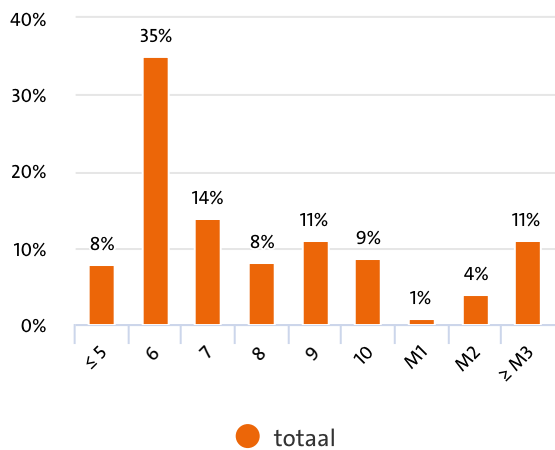
● Opleidingskosten  
● Overige loonkosten

## Ziekteverzuim

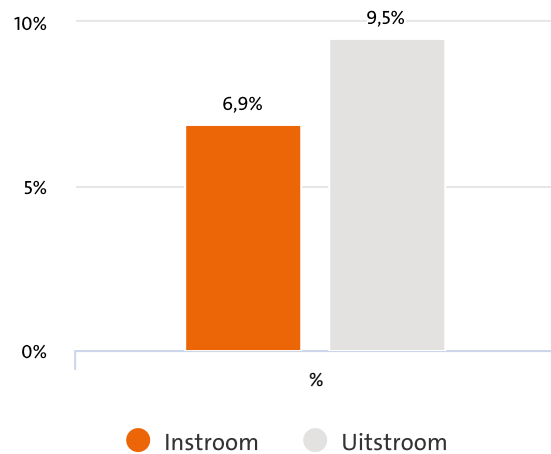


● Ziekteverzuim  
● Niet ziek

## Onderverdeling naar salarissgroepen



## In- en uitstroom



## 6.3 Over dit verslag

**CZ groep maakt in zijn jaarrapportage een uitsplitsing in Jaaroverzicht en Financieel Jaarverslag. Het Jaaroverzicht wordt online gepubliceerd en beschrijft op een toegankelijke manier het hele verhaal van CZ groep in 2019. Het is daarmee beschikbaar en goed leesbaar voor een breed publiek. Het Financieel Jaarverslag gaat meer in detail in op de verantwoording van de organisatie en op aspecten als governance en risicobeheersing.**

De volledige jaarrapportage heeft betrekking op CZ groep. Onder CZ groep verstaan we alle entiteiten die behoren tot de consolidatiekring. De juridische structuur is terug te vinden in het Financieel Jaarverslag (paragraaf 'Governancestructuur CZ groep'). In 2019 hebben er geen acquisities of desinvesteringen plaatsgevonden.

De keuzes van onderwerpen voor het Jaaroverzicht zijn gemaakt aan de hand van een materialiteitsanalyse en het CZ waardecreatiemodel. CZ groep rapporteert op basis van de laatste richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI); de 'GRI Standards' (optie 'Core'). Deze richtlijnen zijn te vinden op [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). Bekijk hier de GRI-tabel van CZ groep over 2019. Voor een overzichtelijke presentatie van de samenhang tussen materialiteit, lange termijn waardecreatie, bijdragen aan de Sustainable Development Goals en onze strategie en resultaten verwijzen we naar de [Connectiviteitstabel 2019](#).

Tijdens het tot stand komen en bij oplevering is het Jaaroverzicht 2019 gereviewd door diverse belanghebbenden, onder wie diverse leden van het Concern Management Team, de Raad van Commissarissen en de Interne Audit Dienst (IAD) van CZ groep. Het Financieel Jaarverslag is conform wettelijke eisen gecontroleerd door de externe accountant.

Met het aanbieden van dit Jaaroverzicht 2019 verwachten wij tegemoet te komen aan de vraag van onze stakeholders naar een laagdrempeliger verslag op hoofdlijnen. Onze verslaglegging blijft zich ontwikkelen en, in lijn met de afgelopen jaren, altijd verder verbeteren. Heeft u als lezer opmerkingen en/of vragen over het jaaroverzicht, dan horen wij dat graag. Wij zijn bereikbaar via [jaarverslag@cz.nl](mailto:jaarverslag@cz.nl).

## 6.4 Connectiviteitstabel

Materiële thema's	Strategische doelen	Impactstroom	Bijdrage aan SDG's	Indicatoren	Paragraaf	Risico's
Beheersing van zorgkosten	Toekomstbestendige zorg Financieel gezond Behoud marktaandeel	Toekomstbestendige zorg	SDG 3: Goede gezondheid en welzijn SDG 8: Waardig werk en economische groei	- Zorgkosten t.o.v. zorgkostenbegroting - Gesloten duurzame coalities	Beheersing van zorgkosten	- Operationeel - Strategisch - Wet- en regelgeving  * Toename ongecontracteerde zorg * Wetsaanpassing van tarief- en prestatieregulering * Toememende fraude wijkverpleging * Beperking van controlemaatregelen
Toegankelijkheid van zorg	Toekomstbestendige zorg Behoud marktaandeel	Zorg Verantwoord & Dichtbij	SDG 3: Goede gezondheid en welzijn	- Toegankelijkheid zorg binnen de norm - Wachtlijstbemiddeling - Gerealiseerde regiobeelden	Toegankelijkheid van zorg	- Verzekeringstechnisch - Operationeel  * Toename ongecontracteerde zorg * Krapte op de arbeidsmarkt in de zorgsector * Oplopende wachttijden GGZ * Zorginstellingen in financiële problemen
Kwaliteit van zorg	Toekomstbestendige zorg Persoonlijke begeleiding Behoud marktaandeel	Toekomstbestendige zorg Zorg Verantwoord & Dichtbij	SDG 3: Goede gezondheid en welzijn SDG 8: Waardig werk en economische groei	- Waardegedreven zorgcontractering - Aandeel gecontracteerde zorgverleners t.o.v. aangeboden contracten	Kwaliteit van zorg	- Operationeel - Strategisch - Wet- en regelgeving  * Politieke beweging naar regio gestuurde zorg * Toename ongecontracteerde zorg * Krapte op arbeidsmarkt in zorgsector
Innovatie in Zorg	Toekomstbestendige zorg	Toekomstbestendige zorg	SDG 3: Goede gezondheid en welzijn	- Samen Beslissen in Zorgpaden geïmplementeerd	Gepersonaliseerde zorg	- Operationeel - Strategisch - Markt?
Stabiele, concurrerende premie	Stabiele premie	Betrouwbare zorgverzekeraar	SDG 1: Geen armoede SDG 3: Goede gezondheid en welzijn	- Zo stabiel mogelijke ontwikkeling van de premie - Organisatiekosten binnen begroting	Verzekeringen en premie	- Wet- en regelgevingsrisico  * Wetsaanpassing van tarief- en prestatieregulering
Service en (persoonlijke) begeleiding	24x7 Service & gemak Persoonlijke begeleiding	Betrouwbare zorgverzekeraar	SDG 3: Goede gezondheid en welzijn	- NPS label CZ - Klanttevredenheid klachtafhandeling - Raadplegen CZ - Hulpwijzer - Consultatie CZ - Zorgvinden	Onze service Persoonlijke begeleiding	- Operationeel
Betrouwbare zorgverzekeraar	Financieel gezond Behoud marktaandeel	Betrouwbare zorgverzekeraar	SDG 1: Geen armoede SDG 3: Goede gezondheid en welzijn	- Consumenten zien CZ als een betrouwbare zorgverzekeraar - Marktaandeel CZ groep - Naleving integriteitsbeleid	Verzekeringen en premie Corporate Governance	- Strategisch - Wet- en regelgeving  * Beperking van controlemogelijkheden
Data en digitalisering	24x7 Service & gemak Toekomstbestendige zorg	Toekomstbestendige zorg	SDG 3: Goede gezondheid en welzijn SDG 8: Waardig werk en economische groei	- Opschaling Digitale Huisarts - Aandeel digitale declaraties	Innovatie in zorg Digitalisering en CZ	- Operationeel - Strategisch
Welzijn van klanten	Persoonlijke begeleiding	Zorg Verantwoord & Dichtbij	SDG 3: Goede gezondheid en welzijn SDG 8: Waardig werk en economische groei	- CZ groep verbetert met werkgevers de gezondheid van werknemers	Onze rol op de zakelijke markt	* Toekomst van collectiviteiten
Stakeholderbetrokkenheid	Toekomstbestendige zorg	Toekomstbestendige zorg Zorg Verantwoord & Dichtbij Betrouwbare zorgverzekeraar Betekenisvolle werkgever Gezonde leefomgeving	SDG 1: Geen armoede SDG 3: Goede gezondheid en welzijn SDG 8: Waardig werk en economische groei SDG 13: Klimaatactie	- Betrekken patiëntenorganisaties bij zorginkoop	Visie op zorg	- Strategisch
Betekenisvolle werkgever	Financieel gezond	Betekenisvolle werkgever	SDG 8: Waardig werk en economische groei	- eNPS	Betekenisvolle werkgever	- Verzekeringstechnisch - Operationeel - Markt - Tegenpartijkrediet - Wet- en regelgeving
Duurzame bedrijfsvoering	Toekomstbestendige zorg Financieel gezond	Gezonde leefomgeving	SDG 13: Klimaatactie	- CO2-footprint - % Belegd vermogen volgens CZ Code Maatschappelijk Verantwoord Beleggen	Onze milieu footprint Maatschappelijk Verantwoord Beleggen	- Markt