



## Financieel jaarverslag 2020

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.

(voorheen: Onderlinge Waarborgmaatschappij Centrale Zorgverzekeraars groep, Zorgverzekeraar U.A.)



## Inhoudsopgave

|   |     |
|---|-----|
| <i>Bestuursverslag</i>  | 5   |
| 1 Geconsolideerde jaarrekening 2020 O.W.M. CZ groep U.A. (voorheen: O.W.M. CZ groep Zorgverzekeraar U.A.) | 85  |
| 1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2020   | 86  |
| 1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2020   | 88  |
| 1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020   | 89  |
| 1.4 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2020   | 90  |
| 1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2020   | 108 |
| 1.6 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2020                                 | 126 |
| 2 Enkelvoudige jaarrekening 2020 O.W.M. CZ groep U.A. (voorheen: O.W.M. CZ groep Zorgverzekeraar U.A.)    | 137 |
| 2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2020  | 138 |
| 2.2 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2020  | 140 |
| 2.3 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2020  | 141 |
| 2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2020  | 142 |
| 2.5 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2020                                    | 158 |
| 3 Overige gegevens  | 164 |
| 3.1 Statutaire bepalingen over de verwerking van het resultaat  | 164 |
| 3.2 Controleverklaring  | 165 |



## *Bestuursverslag*

# 1. *Woord van de Raad van Bestuur*

## **Solidariteit, professionaliteit en innovatiebereidheid**

**We kijken in dit jaarverslag terug op één van de meest uitdagende jaren van de Nederlandse samenleving. De uitbraak van de coronapandemie bracht grote, voorlopig blijvende gevolgen met zich mee voor alle facetten van het dagelijks leven en de zorg in het bijzonder. We constateren dat het zorgsysteem waar wij als CZ groep onderdeel van uitmaken, robuust is en dat we in staat zijn in nauwe samenwerking met elkaar crises het hoofd te bieden. Hoge solidariteit, sterke professionaliteit en toenemende innovatiebereidheid kenmerken het jaar.**

### **Focus op ondersteuning**

Het zorgveld beleefde in 2020 een ongelooflijk zwaar jaar met uitdagingen die ook in 2021 nog actueel zijn. Zorgverleners zetten zich op bewonderenswaardige wijze in om zoveel mogelijk mensen de zorg te geven die zij nodig hebben. Waar nodig ondersteunen wij hen als zorgverzekeraar zoveel mogelijk. In 2020 nam dat gedurende de eerste golf de vorm aan van enerzijds diverse financiële regelingen om onzekerheden over compensatie en bedrijfscontinuïteit weg te nemen en anderzijds organisatorische ondersteuning, bijvoorbeeld met het opzetten van een kraamkliniek in een hotel in Uden. Ook in de tweede golf is onze ondersteuning zowel financieel als organisatorisch van aard, waarbij veel aandacht uitgaat naar het in stand houden van de reguliere zorg naast de noodzakelijke coronazorg. Wij nemen deel aan verschillende Regionale Overleggen Acute Zorg (ROAZ-en) en werken op intensieve en solidaire wijze samen met andere zorgverzekeraars voor optimale ondersteuning van het zorgveld en het in stand houden van het zorg- en verzekeringslandschap. Tegelijkertijd ondersteunen wij onze verzekerden met diensten voor het gezond zijn en blijven en begeleiden we hen zo goed mogelijk naar beschikbare zorg. Daarbij bieden wij hen actief toegang tot online zorg, onder meer via de CZ Gezondheidslijn en het CZ Zorgteam.

### **Versnelde vernieuwing**

De gevolgen van de coronapandemie verhogen de urgentie tot vernieuwing in het zorgveld. We zien dat dit in meerdere zorgaandachtsgebieden leidt tot versnelde toepassing van innovatieve processen en technieken, zoals in de huisartsenzorg, de geestelijke gezondheidszorg en bij zorg voor chronische aandoeningen. Een ontwikkeling die we toejuichen en actief ondersteunen, onder meer met het CZ eHealth waardemodel. Tegelijkertijd brengt de uitbraak van het virus een acute behoefte aan innovatie met zich mee, van geneesmiddelen en vaccins tot beschermingsmiddelen en logistieke oplossingen. Ook op dit terrein zetten wij ons in, bijvoorbeeld door investering in de ontwikkeling van nieuwe sneltesten, beademingsmaskers en instrumenten die doorstromen van patiënten stroomlijnen. De huidige bereidheid van het zorgveld om te innoveren ervaren we als een positief vertrekpunt voor structurele vernieuwing. Hierbij zal de technische innovatie echter gekoppeld moeten worden aan sociale innovatie; de context waarbinnen de techniek wordt ingezet. Daar zijn meer duurzame samenwerkingsafspraken voor nodig en hier zullen wij de komende jaren aandacht voor (blijven) vragen.

### **Bestendige operatie**

Direct na de eerste constatering van besmettingen in Nederland, zijn wij organisatiebreed overgegaan op thuiswerken. Dit betekende dat wij in zeer korte tijd omschakelden naar volledig digitaal werken. Een ongekende prestatie die wij vooraf niet hadden kunnen voorspellen. Onze systemen functioneren solide en de inzet en flexibiliteit van onze medewerkers is enorm. Wij blijken ook in deze uitdagende omstandigheden goed in staat om onze klanten de service en begeleiding te bieden die zij van ons gewend zijn. We boeken daarbij goede vooruitgang op de realisatie van onze langetermijnstrategie, ondanks dat door de coronapandemie niet alle programma's in het zorgveld doorgang kunnen vinden. We sloten vijf nieuwe meerjarenafspraken in het kader van ons programma Duurzame coalities en we lanceerden nieuwe functionaliteiten op onze CZ app. Tevens hebben we de wijze waarop wij in onze strategie en besluitvorming rekening houden met aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen, vastgelegd in het CZ duurzaamheidskader. We merken dat de productiviteit en betrokkenheid van collega's hoog is. Tegelijkertijd zien we ook dat de maatregelen die in de samenleving getroffen zijn om de pandemie in te dammen, hun wissel op hen trekken. We zijn en blijven dit als werkgever goed volgen en ondersteunen hen waar wij kunnen.

### **Positief financieel resultaat**

De coronapandemie is van grote invloed op ons financiële resultaat over 2020. Enerzijds hebben we dit verslagjaar te maken hoge coronagerelateerde zorgkosten en de uitvoering van diverse financiële regelingen voor zorgaanbieders. Anderzijds is er sprake van lager uitvallende kosten voor reguliere zorg binnen zowel de basis- als de aanvullende verzekeringen in verband met het wegvallen van een deel van die zorg tijdens met name de eerste besmettingsgolf en lockdown. Hierbij komt een substantiële bijdrage vanuit het Zorgverzekeringsfonds in het kader van de Catastroferegeling van de Zorgverzekeringswet. Deze regeling voorziet in de gedeeltelijke compensatie van zorgverzekeraars wanneer de kosten van een pandemie boven een vastgestelde grens uitkomen – wat in 2020 het geval was – en houdt daarbij geen rekening met lager uitvallende kosten voor niet-pandemiegerelateerde zorg. Het effect hiervan vertaalt zich in een positief technisch resultaat voor CZ groep van 127 miljoen euro. In combinatie met 45 miljoen euro beleggingsopbrengsten en 2 miljoen euro overig resultaat brengt dat het totaal financieel resultaat over 2020 op 174 miljoen euro (2019: 119 miljoen euro). Dit resultaat leidt tot een solvabiliteitsratio van 160 procent (2019: 154 procent). De toegenomen reserves zullen in de komende jaren ten goede blijven komen aan onze verzekerden; hetzij via investeringen in de zorg, hetzij via het beperken van de te verwachten premiestijging.

### **Uitkijkend naar ruimte**

We bevinden ons als samenleving momenteel op een kritiek pad naar het onder controle krijgen van het coronavirus. Het is nog onzeker hoe het virus zich verder ontwikkelt en wat de impact van mutaties zal zijn. Naar verwachting zal een groot deel van 2021 voor ons nog in het teken staan van de pandemie en het balanceren van de noodzakelijke coronazorg en de reguliere zorg. We kijken uit naar de ruimte om weer in een genormaliseerde situatie over zorg te praten en verder te bouwen aan toekomstbestendige zorg. Hierbij willen we vasthouden wat de crisis ons in positieve zin heeft gebracht. Innovatiebereidheid, solidariteit en samenwerking zijn daar belangrijke onderdelen van. Zij zijn hard nodig bij de grotere problemen die nog steeds in de zorg spelen, zoals de stijging van de zorgvraag en zorgkosten. Wij richten ons op minder onderlinge vrijblijvendheid, het maken van scherpere keuzes en het werken met zorgpartners die net als wij de gemeenschappelijke doelen van kwaliteitsverbetering en kostenbeheersing centraal stellen. Ons gemeenschappelijke en verbindende uitgangspunt daarbij zal niet het aanbod van de aanbieder zijn maar de vraag van de patiënt.

*Tilburg, 25 maart 2021*

Joep de Groot en Arno van Son  
Raad van Bestuur CZ groep

## 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 zorg en welzijn.

#### Overleg met stakeholders



Op basis van een stakeholderanalyse identificeren wij als meest belangrijke stakeholders voor CZ groep de partijen zoals opgenomen in het figuur. In onze analyse zijn impact, wederzijdse beïnvloeding en juridische, financiële en operationele verantwoordelijkheden meegewogen. Wij onderhouden met onze stakeholders structureel contact door het jaar heen (zie de bijlage [Stakeholderdialoog](#)) en nemen deze dialogen mee als input voor onze langetermijnstrategiebepaling (waardecreatie) en -realisatie. Waar mogelijk betrekken wij stakeholders concreet bij ons beleid, zoals met Patiëntenparticipatie.

Ook consulteren we hen bij het vaststellen van de onderwerpen waarover wij jaarlijks verslag doen (zie de bijlage [Materiële thema's CZ groep](#)).

#### Patiëntenparticipatie

Voor de verhoging van de kwaliteit en patiëntgerichtheid van zorg betrekken wij actief patiënten bij de totstandkoming van ons zorginkoopbeleid op specifieke zorgaandachtsgebieden. Hun ervaringen met een eventuele ziekte en/of beperking, met behandelingen en eventueel herstel brengen waardevolle inzichten voor zowel onze organisatie als het zorgveld. We werken sinds meerdere jaren nauw samen met diverse cliënten- en patiëntenorganisaties en we betrekken onze Ledenraad - conform het in 2020 ontwikkelde [Ledenraad Reglement](#) - bij ons inkoopbeleid. De wijze waarop wij Patiëntenparticipatie in de praktijk toepassen, hebben we vastgelegd in het [Verantwoordingsdocument Patiëntenparticipatie](#) dat op onze website in te zien is. In 2020 werkten wij onder meer samen met Zorgbelang Nederland, de ProstaatKankerStichting, Diabetesvereniging Nederland en de Stichting voor Patiënten met Kanker aan het Spijsverteringskanaal (SPKS). In totaal betrokken we 61 organisaties. Hun inbreng varieert van raadplegen en adviseren tot coproductie van een inkoopbeleid.

|                                     | 2020 | 2019 | Ambitie 2021                    |
|-------------------------------------|------|------|---------------------------------|
| Betrekken van patiëntenorganisaties | 61   | 61   | Aansluitend op zorginkoopbeleid |



## 2.2 Externe ontwikkelingen

Verscheidende externe ontwikkelingen zijn van invloed op ons beleid en onze bedrijfsvoering. In 2020 voerde de coronapandemie deze lijst aan. De impact hiervan was en is groot. Andere, structurele ontwikkelingen hebben echter onverminderd onze aandacht gekregen. Zoals de hoge druk op de medewerkers in de zorg, de aanhoudende stijging van de zorguitgaven en de toenemende digitalisering. Dit zijn en blijven topprioriteiten in onze strategie.

### **Coronapandemie**

Eind februari werd in Nederland de eerste officiële besmetting met het nieuwe coronavirus, SARS-CoV-2, vastgesteld. Vanaf de eerste melding ging het snel. Binnen enkele weken kwam er hoge druk op de ziekenhuizen te staan en ging het land, om erger te voorkomen, in een 'intelligente lockdown'. De pandemie had grote gevolgen voor het zorgveld en onze verzekerden en daarmee voor onze bedrijfsvoering (lees hier meer over [onze rol in de coronacrisis](#) en hier over [werken in coronatijd](#)). Aan het einde van 2020 is de pandemie nog niet voorbij en is opnieuw tot een lockdown overgegaan. In enkele landen is gestart met het vaccineren van bevolkingsgroepen. Nederland volgt in het eerste kwartaal van 2021. Een derde of vierde golf blijft voorlopig mogelijk. We anticiperen op eventuele ontwikkelingen door op basis van verschillende scenario's relevante acties van onze zijde in kaart te brengen, al dan niet in samenwerking met de branche. We blijven nauw betrokken bij de organisatie van coronazorg in onze kernregio's. Daarbij sturen we actief op oplossingen die de toegang tot de reguliere en planbare zorg zoveel mogelijk waarborgen en blijven we aandacht houden voor de continuïteit en stabiliteit van het zorglandschap in Nederland.

### **Druk op medewerkers in de zorg**

De kwaliteit en toegankelijkheid van zorg valt of staat met de beschikbaarheid van voldoende en goed opgeleide zorgmedewerkers. De kwetsbaarheid daarvan heeft de coronacrisis het afgelopen jaar feilloos laten zien. Maar in de maatschappij is voor dit onderwerp al veel langer aandacht én zorg. We zien al jarenlang dat de zorgvraag aan het stijgen is en dat het personeelstekort oploopt. Steeds meer vacatures zijn moeilijk in te vullen, met name als het gaat om (gespecialiseerde) verpleegkundigen en verzorgenden individuele gezondheidszorg. De verwachtingen voor de middellange en lange termijn zijn niet rooskleurig. In de recente uitgave *Zorg voor de toekomst (2020)* zet de Sociaal-Economische Raad (SER) de uitdagingen scherp uiteen en laat zij zien wat de arbeidstevredenheid van de zorgprofessionals onder druk zet. CZ groep maakt zich hard voor structurele oplossingen, onder meer door sturing op de juiste zorg op de juiste plek, toepassing van goede technologie, verlaging van administratieve lasten en doelmatige inzet van zorg. Het werkplezier van de professional en het terugdringen van uitstroom moeten belangrijke thema's zijn in het zorgveld. Wij hebben hier in ons inkoopbeleid en in onze [Duurzame coalities](#) met zorgaanbieders aandacht voor.

### **Stijging van zorguitgaven**

Ook de stijging van de zorguitgaven in Nederland is een structureel punt van aandacht dat om oplossingen vraagt. Het Centraal Plan Bureau (CPB) verwacht voor de periode 2022-2025 een stijging van de collectieve zorguitgaven met in totaal 16 miljard euro tot het niveau van 100 miljard euro in 2025. Het grootste aandeel hiervan (56 miljard euro) wordt in het kader van de Zorgverzekeringswet uitgegeven. Hier zit in euro's uitgedrukt ook de hoogste uitgavenstijging (+8 miljard euro). De hoge uitgaven voor de zorg zijn een bedreiging voor het voortbestaan van ons solidaire zorgstelsel waarin iedereen – gezond en ziek, jong en oud – met elkaar de kosten van zorg betaalt, ongeacht of je er zelf gebruik van maakt. Het beheersen van zorgkosten is dan ook van groot belang voor de toekomstbestendigheid van ons stelsel. Bij de inkoop van zorg sturen wij actief op zorgkostenbeheersing. Willen we op dit terrein echt impact maken dan hebben wij echter betere wettelijke randvoorwaarden nodig. Op dit moment worden er in de politiek nog onvoldoende duidelijke keuzes gemaakt. We blijven daardoor gevangen zitten in het dilemma tussen enerzijds de sociaal wenselijke keuzevrijheid voor verzekerden en anderzijds de noodzaak om keuzes te maken voor het in stand houden van ons solidaire zorgsysteem op de lange termijn. Dit dilemma moet opgelost worden. Tegelijkertijd zien we ook kansen in meer sturing vanuit het zorgveld zelf. Wij zoeken actief naar partners die de doelen van het systeem, waaronder kostenbeheersing, samen met ons centraal stellen. We werken met hen aan échte verbeteringen en kostenbesparingen waarbij de inzet van nieuwe zorgprocessen over domeinen heen een belangrijk aandachtspunt is.

### **Toenemende digitalisering**

Als iets het afgelopen jaar duidelijk is geworden, is het dat digitalisering van grote toegevoegde waarde voor mens en maatschappij kan zijn. Niet alleen in ons dagelijks leven als consument en in ons werk, maar ook in

de zorg. Met het tot stilstand komen van de reguliere en planbare zorg in de eerste coronagolf werd in hoog tempo gewerkt aan het anders organiseren van zorgprocessen om patiënten te kunnen blijven helpen. Digitale oplossingen als videobellen en telemonitoring werden verkend en ingezet. Op dit terrein zorgde de coronapandemie voor een vernieuwende impuls. De kunst is nu om deze impuls vast te houden en erop door te bouwen, en te onderzoeken hoe we van losse oplossingen tot structurele verbeteringen komen die niet naast maar in plaats van de oude zorgprocessen komen. Zodat ze optimaal bijdragen aan goede zorg- en serviceverlening aan patiënten, de ondersteuning van het zorgpersoneel en de beheersing van de zorgkostenstijging.

In verschillende hoofdstukken onder [Realisatie](#) vertellen we meer over onze inzet in de coronacrisis en onze structurele inspanningen om de nodige vernieuwingen in zorg voor patiënt en professional te realiseren.

## 2.3 Strategie CZ 2025

CZ groep wil snel en flexibel in kunnen spelen op de veranderende wereld. In onze strategie 'CZ 2025' houden wij rekening met relevante trends en ontwikkelingen in het zorgveld, de financiële dienstverlening en de samenleving in de breedte. Wij zetten de komende jaren verder in op digitalisering en innovatie en we sturen concreet op impact.

### Onze opdracht

Als zorgverzekeraar zonder winstoogmerk willen wij onze verzekerden de best mogelijke zorg tegen de laagst mogelijke premie bieden. Hierbij hebben wij de maatschappelijke verantwoordelijkheid om bij te dragen aan goede en 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:

- **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 alle verzekeringszaken (24x7) en directe, gepersonaliseerde service die volledig aansluit op de wensen en behoeftes van onze klanten.
- **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.

### Strategische doelen



- **Stabiele premie**  
We streven ernaar om ieder jaar onze verzekerden een zo stabiel mogelijke premie te bieden die concurrerend is in de markt en financieel verantwoord.
- **Toekomstbestendige zorg**  
Wij streven ernaar bij te dragen aan toekomstbestendige zorg in Nederland door in het zorgveld te sturen op efficiënte processen, beheersing van de zorgkostenstijging en focus op gepersonaliseerde, doelmatige zorg.

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

De terreinen waarop en de mate waarin wij onze strategische doelen in 2020 realiseerden, presenteren we in de hoofdstukken [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

Op de korte termijn zal het verloop van de coronapandemie nog een belangrijk aandachtspunt in onze dagelijkse activiteiten zijn. We zijn gesprekspartner voor het zorgveld, in de zorgverzekeringsbranche en voor de regionale en landelijke overheid. Naast onze ondersteunende rol richting zorgaanbieders in de opvang van de crisis richten we onze aandacht op de structurele organisatie van coronagerelateerde zorg naast de reguliere en planbare zorg. Hierbij begeleiden wij onze verzekerden op de best mogelijke manier naar de zorg die zij nodig hebben.

Gedurende de coronacrisis zijn wij onze (middel)langetermijnstrategie niet uit het oog verloren. De omstandigheden die de crisis met zich meebracht, bevestigden het belang van de door ons gekozen route naar 2025. Duurzame coalities, digitalisering en innovatie zijn centrale begrippen hierin. 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. Regiobeelden 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.

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 opdat zij in de digitaliserende werkomgeving mee 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 zoveel mogelijk rekening mee. Op de zakelijke markt verdiepen we onze toegevoegde waarde in gezondheidsmanagement voor werkgever en werknemer. We werken met hen onder meer aan eigen regie hebben over je gezondheid, gezond werken en vitaal zijn en blijven.

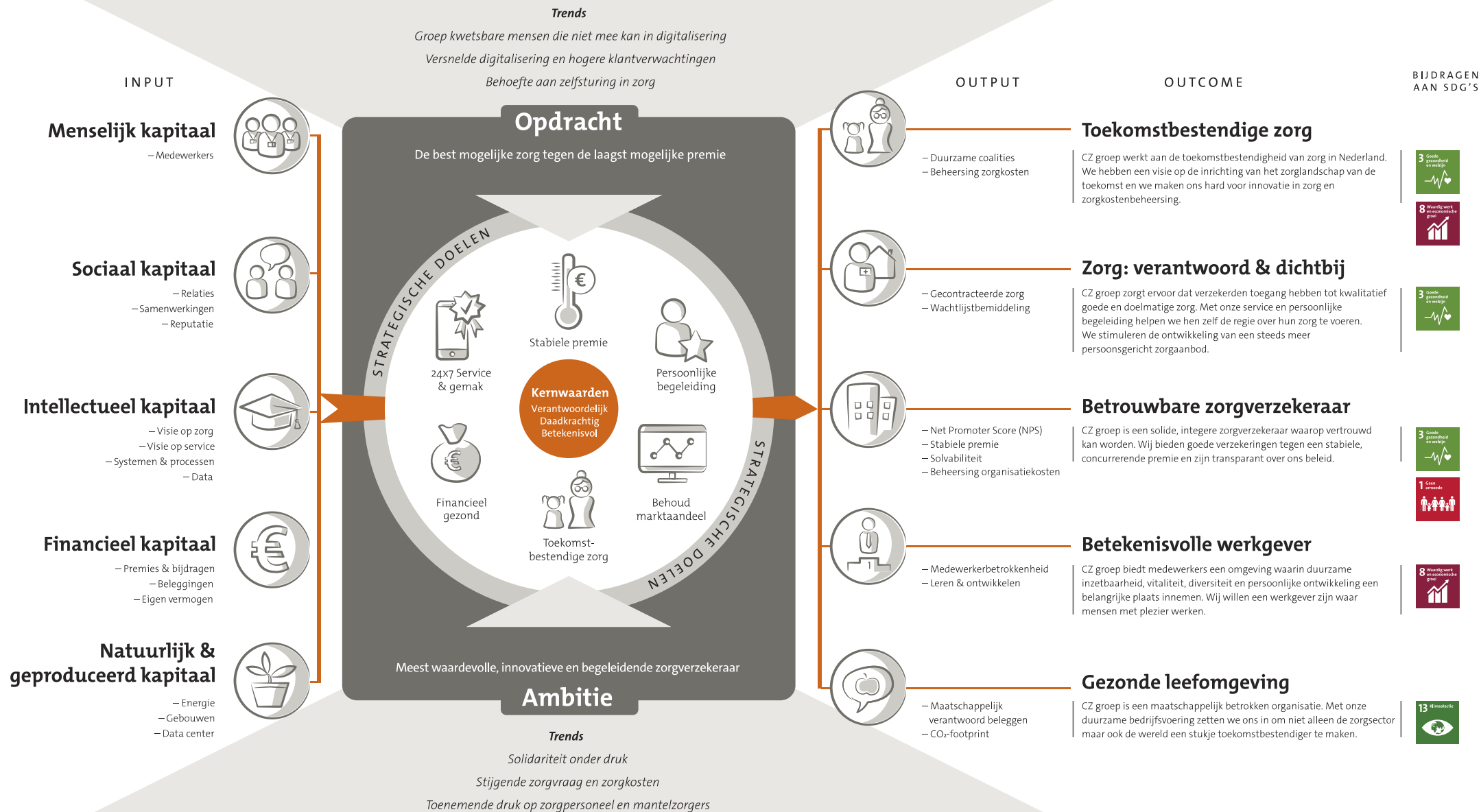
## 2.4 Hoe CZ waarde toevoegt

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 het CZ waardecreatiemodel hebben we de benodigde bronnen voor onze bedrijfsvoering (input) en onze impact op korte termijn (output) gespecificeerd en we laten zien hoe onze output leidt tot maatschappelijke impact (outcome) en daarmee bijdraagt aan waardecreatie op de lange termijn (uitgedrukt in [onze bijdrage aan UN Sustainable Development Goals](#)). We houden rekening met de rol die onze omgeving speelt in het proces van waardecreatie door relevante trends, risico's en kansen in acht te nemen. Ook ons duurzaamheidsbeleid neemt een belangrijke plaats in binnen het model. Met ons beleid hebben we een positieve impact op onze omgeving door bij te dragen aan toekomstbestendige zorg en een gezonde leefomgeving en door maatschappelijk verantwoord te beleggen. Daarnaast laat het model zien dat we met onze activiteiten CO<sub>2</sub> uitstoten en daarmee een negatieve impact hebben op onze omgeving. We streven

ernaar deze negatieve impact voortdurend te blijven terugbrengen. Onze duurzame bedrijfsvoering is daar een goed voorbeeld van.

Wij zetten ons continu in om op zowel onze output als outcome onze bijdragen aan maatschappelijke doelen te verbeteren. Bijvoorbeeld door onze service en persoonlijke begeleiding te blijven verbeteren. We geloven dat dit bijdraagt aan betere en toekomstbestendigere zorg. Daarnaast blijven we investeren in het welzijn en de ontwikkeling van onze medewerkers, om een betekenisvolle werkgever én betrouwbare zorgverzekeraar te zijn. Meer over hoe we continu verbeteringen implementeren om onze positieve impact te vergroten, lichten we toe in het hoofdstuk [Realisatie](#).



## 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 uitdagingen. De vraag naar zorg neemt toe, de prijs van zorg stijgt en er is sprake van een personeelstekort. CZ groep richt zich daarom op het realiseren van toekomstbestendige zorg. De zorgvisie van CZ bestaat uit drie overkoepelende thema's: verantwoord, dichtbij en toekomstbestendig.

##### **Verantwoord**

Wij staan voor doelmatige zorg met goede kwaliteit voor de individuele patiënt en met een maatschappelijk aanvaardbare prijs: verantwoorde zorg.

##### **Dichtbij**

Wij staan voor persoonlijke zorg. Zorg die wordt gebaseerd op individuele keuzes en waarbij het netwerk van zorgverlening optimaal afgestemd is op de kracht en de wens van de individuele patiënt. Zorg dichtbij.

##### **Toekomstbestendig**

Wij staan voor zorg gebaseerd op bewezen effectieve processen die optimaal gebruikmaken van de mogelijkheden die onder meer digitale zorg biedt. Hiermee wordt de zorg beter en/of goedkoper tegen minimaal gelijkblijvende kwaliteit: toekomstbestendige zorg.

We zetten in op de realisatie van onze zorgvisie via onze positie als [zorginkoper](#) (we leggen afspraken vast in contracten), als partner in de [Duurzame coalities](#) die wij met grotere zorgaanbieders in onze kernregio's aangaan en met de realisatie van [Egidius Zorgconcepten](#) voor oncologische aandoeningen. De resultaten van onze strategische programma's (bijvoorbeeld Samen beslissen, Regiobeelden en Kwaliteit van zorg) implementeren we in samenwerking met de zorgaanbieders via deze drie routes in het zorgveld.

##### **Inkoop van zorg**

CZ groep maakt bij de inkoop van zorg afspraken met zorgaanbieders over de kwaliteit, kosten en beschikbaarheid van hun zorg voor onze verzekerden. Deze afspraken leggen we vast in contracten. Onze inkoopstrategie is een samenspel van enerzijds het aanjagen van innovatie in het zorgveld en anderzijds het scherp maar voldoende inkopen van zorg, zodat we onze zorgplicht voor verzekerden waarborgen.

##### **Van 1, naar 10, naar 100**

Voor iedere zorgsector ontwikkelen we een concrete zorgstrategie 2023. We hebben hierin aandacht voor de belangrijkste uitdagingen en knelpunten van de sector, bepalen speerpunten voor de verbetering en leggen mijlpalen vast in een planning. Kenmerkend voor onze aanpak is de focus op opschaling van bewezen oplossingen en/of vernieuwingen. Deze ontwikkelen we van 1 ('best in class') naar 10 (verbreding in de regio en optimalisatie), naar 100 (opname in het zorginkoopbeleid). Een voorbeeld hiervan is de wijze waarop we [goede wondzorg](#) in ons inkoopbeleid hebben opgenomen.

##### **Impact van corona in 2020**

Zoals wettelijk verplicht, publiceert CZ groep ieder jaar op 1 april het zorginkoopbeleid voor het volgende kalenderjaar. Dit is een belangrijk onderdeel voor de realisatie van onze zorgvisie. In lijn met de afspraken die in het Nederlandse zorgstelsel gelden, krijgen zorgaanbieders vervolgens de gelegenheid om het beleid te bestuderen, zich op eventuele uitvoering ervan voor te bereiden en te bepalen of ze een contract met CZ groep willen afsluiten. We streven ernaar om bij de premiebekendmaking in november de contractering rond te hebben zodat we onze verzekerden tijdig kunnen informeren bij welke zorgverleners ze voor hun zorgvraag terecht kunnen.

In 2020 vond het contracteerproces onder bijzondere omstandigheden plaats. Net voor publicatie van het CZ inkoopbeleid 2021 werd door de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) de coronapandemie uitgeroepen. In Nederland kwam in zeer korte tijd grote druk op de capaciteit van met name ziekenhuizen en ouderenzorg te

staan. De reguliere zorg kwam zo goed als tot stilstand. De zorgverzekeraars hebben zich gezamenlijk ingespannen om de financiële onzekerheden en administratieve rompslomp die de coronapandemie voor zorgaanbieders met zich meebracht, zoveel mogelijk weg te nemen en de continuïteit van het zorgaanbod voor onze verzekerden te waarborgen. Zo zijn er voorschotten uitbetaald en afspraken gemaakt over versnelde uitbetaling van declaraties. Vervolgens zijn regelingen voor Continuïteitsbijdragen ('CB-regelingen') opgesteld waarmee zorgaanbieders gecompenseerd werden voor meerkosten door corona (zie het hoofdstuk [Impact van corona](#) voor meer informatie).

De impact van de coronapandemie op het inkoopproces 2021 bij instellingen – zoals ziekenhuizen, ouderenzorgaanbieders en GGZ – is groot. Er heerst aanzienlijke onzekerheid over het verdere verloop van de pandemie. Het is onduidelijk hoe lang de 'tweede coronagolf' aanhoudt, of er in 2021 nog een derde of vierde golf volgt en wat de effectiviteit van vaccinatie is. Dit zet veel vraagtekens bij de financiële uitgangspunten van het contract die gebaseerd zijn op inschattingen van de zorgvraag, de zorgproductie en de zorgkosten. De zorgverzekeraars zijn daarom door de ziekenhuizen gevraagd om voor 2021 het contract van 2020 te continueren en hiernaast opnieuw regelingen te ontwikkelen. De afspraken hierover zijn op overkoepelend niveau gemaakt tussen de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU) en de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) en Zorgverzekeraars Nederland. Met GGZ- en ouderenzorgaanbieders lopen de gebruikelijke gesprekken over de inhoud van nieuwe contracten, waarbij het opvangen van coronazorg als onderdeel van reguliere zorg wordt meegenomen.

Op het inkoopproces van andere zorgaandachtsgebieden – zoals huisartsenzorg, fysiotherapie en farmacie – was de impact van de pandemie kleiner. Het normale proces met aanbidding van het contract is gevolgd en grotendeels afgerond aan het einde van 2020. Wel merkten we dat veel zorgaanbieders vragen hadden over het tarief in samenhang met de mogelijkheid dat er vanwege het coronavirus wellicht minder zorg zou worden verleend. Hier hebben we het gesprek over gevoerd en is waar nodig rekening mee gehouden in de contractering.

### Contractering 2021

Voor 2021 ligt ons contracteerpercentage op 94,5 procent. Dit betreft het aandeel gecontracteerde zorgaanbieders ten opzichte van de aangeboden contracten. We bieden niet iedere zorgaanbieder een contract aan. Aan onze contracten verbinden we onder meer [kwaliteitseisen](#) in het belang van de verzekerden.

|  | 2020  | 2019 | Ambitie 2021 |
|--|-------|------|--------------|
| Aandeel gecontracteerde zorgverleners t.o.v. aangeboden contracten | 94,5% | 95%  | ≥ 95%        |

### 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 groep als zorgverzekeraar en individuele zorginstellingen als zorgleveranciers is gebaseerd op de gedachte van 'co-makership'. Het heeft tot doel om boven individuele belangen van partijen uit te stijgen en voor de lange termijn samen de zorg voor een regio te verbeteren. Dit vraagt om wederzijds langetermijnbetrokkenheid en -vertrouwen. In 2019 waren we de eerste zorgverzekeraar die een tienjarenovereenkomst heeft gesloten met een ziekenhuis.

In 2020 sloten wij duurzame coalities met nog eens drie ziekenhuizen (waaronder het [Elkerliek Ziekenhuis](#)) en twee GGZ-organisaties. Met deze zorgorganisaties is een meerjarige overeenkomst afgesloten waar de productieprikkel uit is gehaald. Dit helpt om op een andere manier zorg te gaan leveren, zoals zorg aan huis in plaats van een polikliniekbezoek. Dankzij de meerjarige overeenkomst is er ruimte om te experimenteren en te leren, ook van elkaar. Voor 2021 hebben we geen concrete ambitie om het aantal Duurzame coalities uit te



breiden. We richten ons op de verbeterinitiatieven die in de verschillende coalities actief zijn en op het meten van de inhoudelijke resultaten.

### **Egidius zorgconcepten**

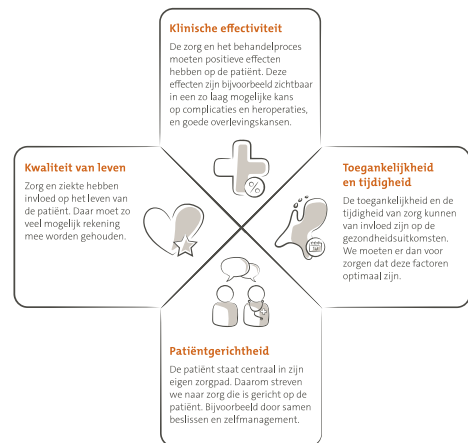
CZ groep stuurt op de inzet van gecentraliseerde expertzorg voor oncologische zorg wanneer (delen van) behandelingen aantoonbaar beter worden uitgevoerd door hooggespecialiseerde zorgverleners. Om de betrokken patiënten goed te begeleiden in hun totale zorgpad hoort hier nauwe samenwerking bij tussen huisartsen, ziekenhuizen en expertcentra in regionale netwerken. In Egidius Zorgconcepten worden de regionale netwerken van bepaalde aandoeningen door CZ groep met elkaar verbonden. Hierdoor kunnen zij informatie uitwisselen en van elkaar leren. Zodat gespecialiseerde zorg van het hoogste niveau wordt gerealiseerd. Dit komt ten goede van zowel onze verzekerden als van alle andere patiënten die deze zorg nodig hebben.

Voor prostaatankerzorg is al een organisatie opgericht die de landelijke verbinding tussen de bestaande netwerken tot stand heeft gebracht. We werken momenteel aan de oprichting van netwerken op het gebied van maag- en slokdarmkanker en blaas- en nierkanker.

### **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.

Het vooropstellen van kwaliteit in zorginkoop vereist dat we in beeld hebben wat de kwaliteit van zorg bepaalt. Wij gaan uit van vier dimensies: patiëntgerichtheid, kwaliteit van leven, klinische effectiviteit en medische toegankelijkheid & tijdigheid. 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.



### **Verbetering van kwaliteit**

Met een gespecialiseerd team – de CZ-werkgroep Leads – bekijken we continu waar kwaliteit van zorg verbeterd kan worden. Dit doen we door in de praktijk, in publicaties en in nieuw beschikbaar gekomen data signalen op te pikken die wijzen op verbetermogelijkheden. Deze analyseren we en, als ze kansrijk zijn, zetten we er verkenningen voor op. Op basis van deze verkenningen besluiten we om al dan niet over te gaan tot een plan van aanpak om de gesignaleerde verbetermogelijkheid daadwerkelijk te realiseren. Dit kan via verschillende routes, zoals in Duurzame coalities met de inzet van expertzorg of door de verankering in ons zorginkoopbeleid (bijvoorbeeld door selectieve inkoop of het hanteren van inkoopvoorwaarden, zoals voor [wondzorg](#)). We bouwen momenteel voort op zorgaandachtsgebieden waar we ons voorgaande jaren al voor hebben ingezet, zoals maag- en slokdarmkanker, blaas- en nierkanker, bariatric, schisis, depressie en orthopedie voor heup- en knieartrose. Hiernaast verkennen we de mogelijkheden voor doorontwikkeling van selectieve inkoop bij ernstige eetstoornissen en ernstige persoonlijkheidsstoornissen. Bij bariatric en schisis onderzoeken we bovendien hoe we de exacte impact van de gerealiseerde verbeteringen in beeld kunnen brengen.

### **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.

|  | 2020                        | 2019                        | Ambitie 2021                |
|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Zorgkosten t.o.v. zorgkostenbegroting basisverzekering | > begroting zorgkosten 2020 | < begroting zorgkosten 2019 | ≤ begroting zorgkosten 2021 |

### **Impact van corona op de zorgkosten 2020**

De uitbraak van de coronapandemie heeft een behoorlijke verstoring van de zorgkostenbegroting 2020 met zich meegebracht. Een deel van het geld dat in de begroting gereserveerd was voor reguliere zorg, is ingezet om de continuïteit van zorgaanbieders te garanderen en om de (meer)kosten van coronagerelateerde zorg te vergoeden. De kosten voor de reguliere zorg zijn in 2020 door de met de pandemie samenhangende lockdowns lager geweest maar per saldo zijn de totale zorgkosten over 2020 - inclusief de uitbetaling van continuïteitsbijdragen aan zorgaanbieders en de vergoeding van coronagerelateerde meerkosten - hoger uitgevallen dan de zorgkostenbegroting. We geven hier meer informatie over in de hoofdstukken [Financieel](#) en [Risicomanagement](#).

### **Controleren van zorgkosten**

De declaraties die wij ontvangen voor de geleverde zorg aan onze verzekerden controleren we op tal van punten. Zo controleren we 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.

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 online via MijnCZ melden. In 2020 ontvingen we 25.587 meldingen van klanten. Ook hebben we in 2020 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).

### **Impact van corona op ontvangen nota's en controles**

In 2020 ontvingen we in verhouding tot het aantal verzekerden iets minder nota's dan in voorgaande jaren, in totaal een kleine 4,8 miljoen. De lichte daling van het nota-aanbod heeft te maken met de coronapandemie die eind februari Nederland bereikte. In de eerste besmettingsgolf en lockdown kwam de reguliere zorg zo goed als tot stilstand waardoor vooral de door verzekerden ingediende nota's afnamen. Na deze lockdown herstelde het nota-aanbod zich stapsgewijs weer. In de tweede lockdown, die medio december 2020 inging, zagen we geen substantiële terugloop.

De uitvoering van achterafcontroles verliep in eerste instantie moeizaam. Bij sommige zorgaanbieders was begrijpelijkerwijs weinig tot geen capaciteit beschikbaar om hieraan mee te werken. Dit heeft ertoe geleid dat we op een aantal zorgaandachtsgebieden ons soepeler hebben opgesteld. Hierbij zijn de risico's goed afgewogen en hebben we geconcludeerd dat deze binnen een aanvaardbare bandbreedte vielen. Bij de meeste grotere instellingen, zoals ziekenhuizen en GGZ-instellingen, hebben de achterafcontroles op normale wijze doorgang kunnen vinden.

### **Fraudebeleid**

Fraude met zorggeld is voor onze verzekerden, de maatschappij en CZ groep onaanvaardbaar. Het schaadt het algemeen vertrouwen (onder meer in onze organisatie) en zet de betaalbaarheid van zorg verder onder druk. Daarom hanteren we een 'zero tolerance'-beleid als het gaat om schending van (wettelijke) geschreven en ongeschreven afspraken. Wij nemen diverse maatregelen om fraude zoveel mogelijk te voorkomen en zo goed mogelijk op te sporen. Hoe wij hierbij te werk gaan, lichten we toe op [cz.nl/fraudebeleid](https://www.cz.nl/fraudebeleid). In 2020 haalden we in totaal voor 3,3 miljoen euro terug via onze fraudeonderzoeken.

### **Impact van corona op het fraudebeleid**

Als gevolg van de coronapandemie ontvingen we in 2020 minder fraudesignalen. In onze fraudebestrijding hebben we het afgelopen jaar aandacht gehad voor de uitvoering van de Continuïteitsbijdragen voor

zorgaanbieders (zie het hoofdstuk [Impact van corona](#) voor meer informatie). We constateren hier een risico op fraude dat gezien de aard van de regelingen (bevoorschotting) niet helemaal af te dichten is. Om dit in te perken heeft toetsing plaatsgevonden aan de waarschuwingslijsten van verzekeraars. Verder wordt op brancheniveau en in overleg met overheidsinstanties verkend hoe fraudesignalen gedeeld kunnen worden, aangezien de risico's het hoogst zijn bij de samenloop van andere landelijke regelingen (zoals de Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid en de Tegemoetkoming Ondernemers Getroffen Sectoren COVID-19).

### **3.1.4 Innovatie in zorg**

Het zorglandschap verandert snel. Zorgkosten stijgen, evenals de zorgvraag door onder meer vergrijzing en de toename van chronische ziekten. 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.

CZ groep werkt momenteel in drie innovatieprogramma's aan zorgverbetering: Samen beslissen, Gepersonaliseerde zorg (My best treatment) en de herinrichting van zorgprocessen onder meer met eHealth. Dat laatste is tijdens de coronacrisis in een stroomversnelling gekomen. We zijn al vroeg in de crisis proactief zorgaanbieders gaan helpen om de transformatie naar digitale zorgprocessen te maken en om op die manier zorg ook in coronatijd beschikbaar te houden voor patiënten. Dit hebben we in vier sectoren gedaan: huisartsenzorg, ziekenhuizen, GGZ en ouderenzorg. Het gaat hierbij om grote structurele veranderingen die zich al eerder in kleine pilots hebben bewezen, zoals de inzet van online coaches voor mensen met een chronische aandoening. Meerdere ziekenhuizen hebben in 2020 een intentieverklaring getekend om grootschalig binnen minimaal drie chronische aandoeningen online coaches in te gaan zetten. Zij wisselen onderling ervaringen uit om van elkaar te leren. We zijn in gesprek met verschillende organisaties voor ouderenzorg die met de transformatie aan de slag willen; met één organisatie hebben we inmiddels een driejarig contract gesloten.

#### ***CZ eHealth waardemodel***

De inzet van nieuwe informatie- en communicatietechnologieën in de gezondheidszorg (eHealth) maakt veel nieuwe vormen van zorgverlening mogelijk. Communicatie tussen zorgverlener en patiënt wordt makkelijker en de patiënt krijgt meer eigen regie, bijvoorbeeld door het monitoren van de eigen gezondheid. Het helpt specialisten om gericht te werken en zo de wachtlijsten te verkorten en het biedt verlichting voor de druk op verschillende zorgverleners in Nederland, onder wie de huisartsen.

Innovatieve projecten die veelbelovend zijn voor het opleveren van toegevoegde waarde voor onze verzekerden beoordelen we vooraf aan de hand van het CZ eHealth waardemodel. Hiermee toetsen we altijd op drie dimensies: kosten, kwaliteit en toegankelijkheid. Innovatieve projecten richten zich vaak maar op één van deze dimensies, terwijl we in de praktijk zien dat deze drie in balans moeten zijn voor een succesvol resultaat. In vier stappen selecteren we welke oplossingen door welke leveranciers bij welke zorgaanbieders geïmplementeerd kunnen worden. CZ groep investeert zowel in menskracht – door de inzet van projectcoaches – als op financieel gebied in meerjarencontracten. We streven ernaar om hier ook andere zorgverzekeraars bij te betrekken en het eHealth waardemodel als landelijk model voor de inzet van eHealth te gaan gebruiken.

#### ***Digitale huisarts in opkomst***

De coronacrisis zorgde in 2020 voor een versnelling van digitalisering in de huisartsenpraktijk. In Zeeland rolden wij versneld Medicoo uit, een app waarmee patiënten die niet staan ingeschreven bij een huisarts een online videoconsult kunnen krijgen. Sinds 2018 hebben we bij Het Huisartsteam in West-Brabant ervaring opgedaan met de inzet van eHealth in de huisartsenpraktijk. Patiënten kunnen via een speciaal ontwikkelde app consulten inplannen, vragen aan de dokter stellen en herhaalmedicatie aanvragen. De app zorgt ervoor dat artsen en assistenten minder tijd kwijt zijn aan administratieve handelingen en dus meer tijd voor patiënten hebben. In 2020 hebben we deze vorm van eHealth op grotere schaal kunnen inzetten.

#### ***Online GGZ-behandeling***

Binnen de GGZ heeft in 2020 de inzet van online GGZ-behandelingen, mede door corona, een hoge vlucht genomen. Een online behandeling werkt hetzelfde als een gewone behandeling, maar wordt gedaan via de computer, tablet of smartphone. Bij het eerste gesprek worden de klachten besproken en een behandeltraject

opgesteld. In de weken daarna spreekt de cliënt regelmatig met de therapeut via beeldbellen en gaat thuis zelf aan de slag met online modules. Zo wordt structureel gewerkt aan de klachten.

### **Personal Health Train**

CZ groep was in 2020 medewinnaar van de Computable Award 2020 voor het project Personal Health Train (PHT). Met PHT kunnen aangesloten organisaties informatie analyseren, terwijl privacygevoelige (medische) gegevens veilig opgeslagen blijven bij de oorspronkelijke bron. Zo kunnen data gemakkelijk, breder en betekenisvol ingezet worden voor besluitvorming in de gezondheidszorg zonder dat dit privacy-issues oplevert. PHT vormt daarmee een belangrijke stap in de verdere ontwikkeling en inzet van meer persoonsgerichte zorg. PHT is een samenwerking tussen verschillende partijen in de zorg, waaronder Radboudumc, LUMC, Zorginstituut Nederland, Integraal Kankercentrum Nederland (IKNL) en CZ groep.

## **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.

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 goede, tijdige en binnen een redelijke reisafstand bereikbare toegang te geven tot alle zorg uit het basispakket. Door de coronacrisis konden we in 2020 niet volledig aan deze zorgplicht voldoen.

Over het algemeen geldt dat we de toegankelijkheid van zorg goed kunnen garanderen door onze contracten met zorgaanbieders. Toch krijgen we regelmatig signalen dat de wachttijd bij een zorgaanbieder te lang is. Vaak kunnen we met wachtlijstbemiddeling deze vragen van verzekerden snel oplossen. Door het afschalen van de reguliere zorg tijdens de eerste golf van de coronacrisis kon echter 40 procent van de ziekenhuiszorg en tot wel 90 procent van de overige zorg niet geleverd worden. Samen met de andere zorgverzekeraars binnen Zorgverzekeraars Nederland (ZN) werkten wij compensatieregelingen (CB-regelingen) uit om zorgaanbieders in deze periode financieel overeind te houden en om zodoende ook na de coronacrisis zorg aan onze verzekerden te kunnen garanderen. Daarnaast hebben we zorgaanbieders ondersteund in het zo snel en veel mogelijk weer op gang brengen van reguliere zorgverlening, onder meer door te investeren in de versnelde inzet van digitale zorg en met de ontwikkeling van instrumenten voor de organisatie van de doorstroom van coronapatiënten. Met ons Zorgteam hebben we verzekerden geholpen bij het vinden van een behandeling. Lees hier meer over de rol van CZ groep tijdens de coronacrisis.

|                       | 2020   | 2019   | Ambitie 2021           |
|-----------------------|--------|--------|------------------------|
| Wachtlijstbemiddeling | 21.651 | 19.825 | Voldoen aan klantvraag |

### **Wachtlijstbemiddeling**

De stop op de reguliere zorg tijdens de eerste coronagolf had uiteraard gevolgen voor onze wachtlijstbemiddeling. Bemiddeling was enige tijd alleen nog beperkt mogelijk naar zelfstandige behandelcentra waar echter de zorg ook noodgedwongen was afgeschaald. Na het opstarten van de reguliere zorg bij de ziekenhuizen aan het einde van het voorjaar, verwachtten we een toename van verzoeken voor wachtlijstbemiddeling maar dit kwam pas na de zomervakantie echt op gang. Tijdens de tweede coronagolf bleek het soms lastig om binnen de Treeknorm te bemiddelen omdat de druk van corona op de zorg bleef. Dit betekende dat voor een succesvolle bemiddeling vaak meer zorgaanbieders benaderd moesten worden en dat er opnieuw een beroep op zelfstandige behandelcentra is gedaan. We hebben hierbij gebruik gemaakt van de Monitor Zorgbemiddeling; een door de zorgverzekeraars gezamenlijk ontwikkelde tool met actuele landelijke informatie over waar zorg in coronatijden wel geleverd wordt en wat de wachttijden zijn.

### **Actuele aandachtspunten**

Al langere tijd kampt de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) met problemen rond het bieden van tijdige zorg. Wij spannen ons in om in deze sector structureel de toegankelijkheid te vergroten, onder meer met de inzet

van digitale zorg. Tevens hebben we aandacht voor verzekerden die te kampen hebben met multiproblematiek en daardoor vaak moeilijk een zorgaanbieder vinden die de complexe zorg kan bieden die zij nodig hebben. Gespecialiseerde medewerkers pakken hun vraag voor begeleiding op en bemiddelen actief om hen op de juiste plek te krijgen.

Andere ontwikkelingen die onze aandacht vragen als het gaat om de toegankelijkheid van zorg, zijn onder meer de uitdagingen rond de contractering in wijkverpleging (bereidheid om te contracteren neemt af), het behoud van toegang tot basiszorg in krimpregio's (waar sprake is van bevolkingsdaling) en het tekort aan zorgprofessionals. Op alle fronten werken we met het zorgveld en andere belanghebbenden aan oplossingen. We nemen hier een steeds proactievere rol in. Zo monitoren we sinds 2020 wekelijks de toegangstijden op regio- en instellingsniveau bij ziekenhuizen en GGZ. Hierdoor signaleren we vroegtijdig eventuele problemen die vervolgens sneller aangepakt kunnen worden dan in de oude situatie, waarin we afhankelijk waren van de informatie (klachten) van verzekerden.

### ***In de praktijk: huisartsenzorg Zeeland***

In Nederland is sprake van een toenemend huisartsentekort, met name in de krimpregio's zoals Zeeland. Met het programma Toekomstbestendige huisartsenzorg Zeeland werken we aan thema's als tijdige praktijkoverdracht, innovatieve organisatie van processen in de huisartsenpraktijk, taakherschikking, intensieve samenwerking met gemeenten en digitalisering. Met de inzet van technologie werken we aan het stimuleren van de eigen regie van de patiënt, het sneller verwerken van herhaalrecepten en het opvragen van laboratoriumuitslagen. Patiënten hoeven daardoor niet in de 'wacht' te staan of naar de praktijk te komen. En huisartsassistenten houden meer tijd over voor andere werkzaamheden. Voor de langere termijn voorzien we dat huisartsen meer diensten digitaal aanbieden, zoals digitale consulten (zie ook De online huisarts voor Zeeuwse verzekerden). Tegelijkertijd zijn we er zeer scherp op dat patiënten die geen gebruik kunnen of willen maken van digitale diensten, de huisartsenzorg blijven krijgen op de wijze die zij gewend zijn.

## **3.2.2 Zorg dichtbij**

CZ groep staat voor persoonlijke zorg dicht bij de verzekerde. Met 'zorg dichtbij' bedoelen we enerzijds dat de juiste zorg in de buurt beschikbaar is. Anderzijds heeft het betrekking op het afstemmen van zorg op de individuele keuzes van de verzekerde: [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. Die optimale inrichting 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 eerste lijn worden opgevangen (zogenaamde 'anderhalvelijnszorg'). En slimme behandelingsvormen zoals Digitale zorg 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***

Regiobeelden vormen een stevig startpunt om in de regio aan de slag te gaan met de geconstateerde uitdagingen in de zorg. Dit doen wij samen met gemeenten en partijen zowel in als buiten de zorg. De gebieden waarin de regionale samenwerking al goed van de grond was gekomen, bleken tijdens de coronacrisis veerkrachtiger te zijn dan andere. Hier kwamen vernieuwingen door de crisis eerder in een versnelling. Een goed voorbeeld daarvan is het Zorgpunt Oostelijke Mijnstreek dat in oktober, net voor de tweede coronagolf, van start ging. Huisartsen en specialisten kunnen hier rechtstreeks terecht wanneer zij een bed zoeken voor een patiënt die te ziek is om thuis te blijven, maar niet ziek genoeg is voor het ziekenhuis. Het Zorgpunt heeft een overzicht van alle beschikbare bedden in de regio en zorgt voor een passende oplossing.

Eerder publiceerde CZ groep al regiobeelden voor de regio's Zeeland en Zuid-Limburg (Mijnstreek). In 2020 zijn daar de regio's West-Brabant, Zuidoost-Brabant, Zuid-Hollandse Eilanden en Den Haag bij gekomen. Uit analyses blijkt dat landelijk herkenbare problemen vaak regionaal verschillende oorzaken hebben. Daarom kunnen knelpunten vaak alleen met regionaal maatwerk aangepakt worden. Zoals bij het capaciteitsprobleem in de ouderenzorg: in



Zeeland moet de oplossing gezocht worden in het aantrekken van nieuw zorgpersoneel of het efficiënter inzetten van

het bestaande personeelsbestand, terwijl het in Den Haag veel meer gaat om voldoende bedden en in mindere mate om personeel. Op de website [www.regio-beeld.nl](http://www.regio-beeld.nl) zijn alle tot nu toe beschreven regiobeelden gepubliceerd.

### ***Anderhalvelijnszorg succesvol***

In Zuid-Limburg werd vijf jaar geleden gestart met PlusPraktijken, een initiatief van zorggroep Huisartsen Oostelijk Zuid-Limburg en CZ groep. Dit zijn huisartsenpraktijken die gebruikmaken van digitale mogelijkheden om zorg te verlenen en waar de huisarts korte lijntjes heeft met de specialist in het ziekenhuis. Huisartsen hebben inzicht in elkaars resultaten en kunnen van elkaar leren. Met speeddates zoeken huisartsen met veel en weinig verwijzingen naar verklaringen voor deze verschillen. De aangesloten huisartsen kijken daarnaast verder dan de klacht, omdat de oorzaak soms helemaal niet medisch is. Uit een tussentijdse rapportage van de Universiteit Maastricht in 2020 blijkt dat de resultaten veelbelovend zijn: er worden significant minder mensen doorverwezen naar het ziekenhuis, waardoor duurdere zorg voorkomen wordt. En de zorg wordt beter afgestemd op de behoefte en mogelijkheden van de patiënt.

In 2020 heeft CZ groep zich daarnaast ingezet voor de opschaling van het meekijk- en meedenkconsult bij huisartsenpraktijken. Bij een meekijkconsult kijkt een medisch specialist van het ziekenhuis ter plekke mee met de huisarts wanneer die een vraag over een patiënt heeft. Bij een meedenkconsult consulteert de huisarts digitaal de medisch specialist. Uit de eerste ervaringen blijkt dat veruit de meeste patiënten die in een meekijk- en meedenkconsult gezien worden, niet doorverwezen hoeven te worden naar de tweede lijn. Ook bereidde CZ groep de invoering voor van het virtuele meedenkconsultant via de Prisma-app. Huisartsen kunnen in deze app vragen zetten die door een pool van specialisten beantwoord kunnen worden. De eerste huisartsen gebruiken deze app vanaf januari 2021.

### ***Zorg dichtbij via Digitale zorg***

Zorg dichtbij kan ook heel goed door middel van Digitale zorg gerealiseerd worden. Er zijn meerdere toepassingen waarbij communicatie met zorgverleners binnen de eigen woonomgeving snel en efficiënt kan plaatsvinden, bijvoorbeeld met de huisarts. Ook zijn er steeds meer mogelijkheden voor zelfmanagement van chronische aandoeningen, zoals met digitale begeleiding van online coaches (met achtervang van de eigen verpleegkundige of specialist die altijd inzage heeft in de data). Door de coronacrisis heeft de inzet van Digitale zorg een vlucht genomen en zien steeds meer zorgverleners hiervan de meerwaarde. Op alle vlakken verkennen wij met het veld de mogelijkheden en stimuleren we de inzet van Digitale zorg waar dat relevant en waardevol is, gemak biedt en vertrouwen geeft.

Zo zijn we in 2020 met het Amphia Ziekenhuis een pilot gestart waarbij mensen die een knie- of heupvervanging hebben gehad, volledig op afstand een revalidatietraject kunnen doorlopen. Zij hebben ieder moment van de dag toegang tot het digitale platform moveUP, waarin onder andere wordt bijgehouden hoe het gesteld is met bewegen en pijn. Zowel de fysiotherapeut als de orthopeed hebben inzicht in de gegevens en wanneer nodig kan de fysiotherapeut ingrijpen. De patiënt kan altijd vragen stellen via de chat.

### **3.2.3 Gepersonaliseerde zorg**

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

Niet de ziekte of aandoening moet centraal staan in de behandeling, maar de persoonlijke wensen, voorkeuren en eigenschappen van de patiënt. Want goede zorg staat of valt 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. Op basis van bijvoorbeeld bloedafnames en/of scans kan voorspeld worden hoe goed een bepaalde behandeling zal aanslaan. Met het programma My Best Treatment stimuleert CZ groep het gebruik van ICT-toepassingen zoals decision support systems en artificial intelligence en methoden als advanced diagnostics. Ook werken we aan 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. 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. Patiënten zijn niet alleen beter geïnformeerd, zij zijn ook tevredener over de behandeling, therapietrouwer en ervaren minder keuzestress.

Tijdens onze kwaliteitsgesprekken met de ziekenhuizen is Samen beslissen in de afgelopen jaren een vast agendapunt geworden. In de contracten worden resultaatafspraken vastgelegd. Samen met de Patiëntenfederatie Nederland en andere koepels, streven we ernaar dat Samen beslissen de standaard werkwijze wordt. Eind 2020 was bij 73 procent van de ziekenhuizen in onze kernregio's bij minstens zes zorgpaden Samen beslissen ingevoerd. Onze ambitie voor 2024 is dat in de ziekenhuizen álle gesprekken over behandelkeuzes volgens de principes van Samen beslissen worden uitgevoerd. Om dat te bereiken blijven we ziekenhuizen, zorgverleners én onze verzekerden motiveren, faciliteren en uitdagen. Bovendien breiden we Samen beslissen ook uit naar andere sectoren, zoals de huisartsenzorg en GGZ. Samen beslissen vraagt een andere rol van de zorgverlener en van de patiënt. Daarom hebben we voor patiënten in 2020 spiekbriefjes ontwikkeld waarmee ze zich kunnen voorbereiden op verschillende soorten gesprekken met artsen. Zo'n spiekbriefje geeft houvast en helpt de patiënt om problemen beter te verwoorden. Hiernaast stellen we voor onze verzekerden digitale keuzehulpen gratis beschikbaar op onze website.

### **My Best Treatment**

Binnen ons programma 'My Best Treatment' combineren we 'Samen Beslissen' met gepersonaliseerde geneeskunde. In verschillende pilots werken we met partners aan implementatie ervan. Zo werken we aan een nieuwe gepersonaliseerde keuzehulp voor borstkankerpatiënten, waarmee de adjuvante behandeling beter afgestemd kan worden op de specifieke gezondheidssituatie en wensen van de patiënt. Voor deze keuzehulp is een Nederlands predictiemodel ontwikkeld dat een accurate inschatting kan geven van de overlevingskans van de individuele patiënt. Ook helpt de keuzehulp de patiënt om de voor- en nadelen van de adjuvante behandeling, waaronder de bijwerkingen, beter af te wegen op de persoonlijke situatie. Door de coronacrisis heeft de voortgang van de pilot enige vertraging opgelopen maar niettemin zijn stappen gezet en werken we hier in 2021 verder aan.

We hebben in 2020 het voortouw genomen om moleculaire diagnostiek voor patiënten met niet-kleincellige uitgezaaide longkanker te verbeteren. Niet iedere patiënt heeft toegang tot deze diagnostiek. Om ervoor te zorgen dat iedere patiënt dezelfde kansen krijgt en hoogwaardige diagnostiek wordt geleverd, zijn we pilots gestart waarbij de moleculaire diagnostiek is ondergebracht bij gespecialiseerde centra. Het is de bedoeling dat patiënten met niet-kleincellige uitgezaaide longkanker die bij een ander ziekenhuis komen, worden doorverwezen naar een gespecialiseerd ziekenhuis voor DNA-diagnostiek.

In de Limburgse Mijnstreek zijn we gestart met een pilot om te onderzoeken of een genetisch paspoort kan bijdragen aan het beter inzetten van antidepressiva. Door het DNA uit wangslimvlies te analyseren, kan een patiënt meteen de juiste middelen en juiste dosering krijgen. Dit zorgt naar verwachting voor een betere effectiviteit van de antidepressiva. Daarmee levert het veel winst op in kwaliteit van leven en welzijn voor de patiënt.

### **3.2.4 Persoonlijke begeleiding**

De zorg in Nederland is complex georganiseerd. Het kan een uitdaging zijn voor onze klanten om de zorg te krijgen die bij hun situatie past. Tegelijkertijd is het wel van belang dat ze zelf de regie nemen over hun zorg. Daar wordt de zorg beter van. Met het programma Persoonlijke begeleiding helpen we onze verzekerden zelf de regie te nemen in hun zorgtraject en bij het realiseren van hun positieve gezondheidsdoelen.

Onze begeleiding is afgestemd op de behoeften van 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 met begeleiding van het CZ Zorgteam. Dit team helpt verzekerden met het vinden van de best passende zorg, wachtlijstbemiddeling, de aanvraag van een second opinion, en het medisch advies van verpleegkundigen en artsen. Door corona was er in 2020 meer behoefte aan zorg op afstand. Onze dienst App de verpleegkundige, waarmee verzekerden vragen over gezondheidsklachten aan een verpleegkundige kunnen stellen, is ten opzichte van vorig jaar bijna twee keer zo vaak gebruikt. Door de stop op de reguliere zorg is er tijdens de eerste coronagolf minder gebruikgemaakt van de diensten die begeleiden naar passende zorg, zoals de CZ Zorgvinder en wachtlijstbemiddeling. Bij de opstart van de zorg na de zomer trok het gebruik van deze diensten weer aan. In de tweede coronagolf was dit effect lager.

### **Get Fit: hulp bij afvallen**

Verzekerden van CZ groep kunnen sinds de zomer 2020 gratis meedoen aan het Get Fit-programma. Dit onlineprogramma is ontwikkeld door voedings- en sportdeskundigen en helpt de deelnemers die kampen met overgewicht om in vier of acht weken af te vallen en te leren gezonde keuzes te maken. Iedere week ontvangt de deelnemer per e-mail een persoonlijk eet- en beweegschema. Wanneer het nodig is, kan er overlegd worden met een diëtist. Voor deelnemers die door een aandoening of andere situatie (bijvoorbeeld diabetes of zwangerschap) niet kunnen meedoen met het standaard programma wordt een programma op maat gemaakt door een diëtist. Inmiddels zijn er al bijna 15.000 aanmeldingen voor het programma.

### **SkinVision**

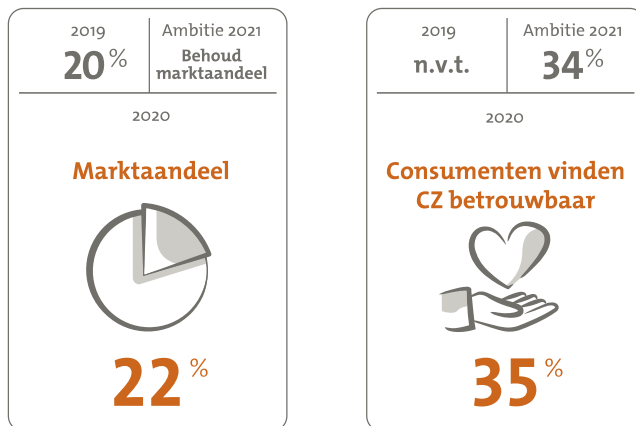
Er komen steeds meer oplossingen beschikbaar waarmee verzekerden hun eigen gezondheid kunnen managen, de zogenaamde 'halvelijnszorg'. Zelf controles doen ontlast de eerstelijnszorg. Een goed voorbeeld hiervan is de SkinVision app. Verzekerden kunnen met deze app voor de smartphone een verdacht plekje op de huid laten analyseren om te kijken of het mogelijk huidkanker is. Zij ontvangen direct een risicobeoordeling en advies over de te nemen volgende stappen, zoals het bezoeken van een arts of het blijven monitoren van het plekje. In 2020 werd de SkinVision app door circa 32.000 verzekerden gebruikt en zijn er zo'n 113.000 SkinChecks uitgevoerd.

## **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 vooropstaat.

### **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 2020 was het marktaandeel van CZ groep 22 procent (2019: 20 procent). In de overstapperiode van 2020 naar 2021 nam ons verzekerdenbestand met circa 88.000 verzekerden af. We zien dat met name de digitale en innovatieve verzekeringen (CZdirect en Just) groeien en dat de restitutiepolissen (NN, OHRA en CZ Zorgkeuzepolis) minder in trek zijn. De mate waarin consumenten ons als een betrouwbare zorgverzekeraar aanmerken, ligt in 2020 op 35 procent. Een positief resultaat, gezien het feit dat de imagometing breed onder consumenten wordt uitgezet en antwoorden registreert van zowel niet CZ-verzekerden als CZ-verzekerden, evenals van zorggebruikers en niet-zorggebruikers. Het gemeten percentage ligt in lijn met de ambitie die wij hebben en die we willen vasthouden naar 2021 toe. Omdat we de onderzoeksmethodiek het afgelopen jaar hebben aangepast, is de uitkomst van 2020 niet vergelijkbaar met de meting van het voorgaande jaar.

### **Ontwikkeling in ons aanbod**

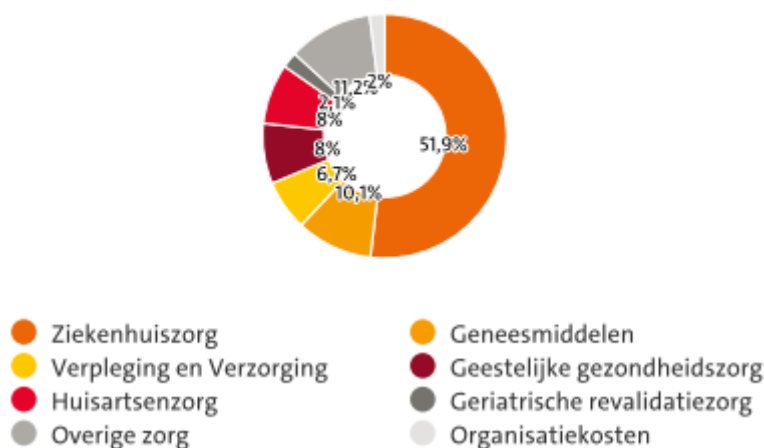
Net als het voorgaande jaar boden wij in 2020 onder het label CZ twee naturapolissen aan (CZ Zorgbewustpolis en CZ Zorg-op-maatpolis) en de een restitutiepolis (CZ Zorgkeuzepolis). Met CZdirect

brengen we een voordelige online zorgverzekering op de markt en met Just een innovatieve zorgverzekering aan. Just richt zich op een groeiende groep mensen die digitaal georiënteerd is en open staat voor een nieuwe manier van zorg verzekeren. De aanvullende verzekering 'Just Live' verzekert alleen de échte risico's. De ondersteunende diensten van Just worden in de vorm van apps aangeboden. Zo introduceerden we eind 2019 speciaal voor Just-verzekerden het online videoconsult met een huisarts via de dienst App de dokter en voegden we hier in 2020 App de Fysio aan toe. Met deze laatste app kunnen verzekerden een volledig fysiotherapietraject volgen, inclusief videoconsult, behandelplan, video's met oefeningen en chatmogelijkheid met de fysiotherapeut. Naast het gemak en de service voor onze Just-verzekerden, sluiten de ondersteunende diensten ook 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. In het afgelopen jaar waarin de coronapandemie de zorg ernstig verstoorde, werd dit laatste eens te meer bewezen. Zo hebben we de techniek van App de dokter onder de noemer Medicoo succesvol in kunnen zetten [voor alle verzekerden van CZ groep in Zeeland](#).

### 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 2020



Voor 2020 kon CZ groep de premie van de basisverzekering lager vaststellen dan in 2019 (-3,85 euro per maand, CZ Zorg-op-Maatpolis). Dit was mogelijk door onder meer de wettelijke daling van de collectiviteitskorting. Met hierbij een inzet van overreserves bleef de premie onder de kostprijs.

In het najaar van 2020 hebben we voor 2021 een hogere premie moeten vaststellen (+8,65 euro per maand, CZ Zorg-op-Maatpolis). Deze stijging is voornamelijk gebaseerd op de verwachte hogere zorgkosten door loon- en prijsstijgingen in de zorg, de toenemende mogelijkheden van dure specialistische geneesmiddelen en de toenemende zorgvraag, onder meer door vergrijzing. Het financiële effect van de coronapandemie is niet in de premiestelling meegenomen. We hebben 105 miljoen euro vanuit de reserves ingezet om de premiestijging te beperken en verwachten op basis van het financiële resultaat over 2020 de inzet van reserves te kunnen continueren (zie voor meer informatie het hoofdstuk [Financieel](#)).

|   | 2020 | 2019 | Ambitie 2021                |
|---|------|------|-----------------------------|
| Zo stabiel mogelijke ontwikkeling van de premie | ✓    | ✓    | Realiseren van premiebeleid |
| Organisatiekosten binnen begroting              | ✓    | ✓    | < Begroting                 |



### 3.3.1 Onze service

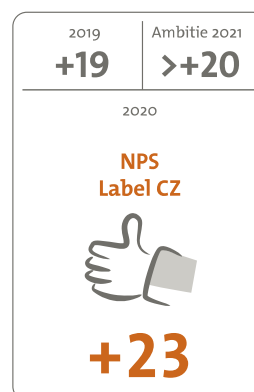
CZ groep wil het verschil maken met een excellente uitvoering van de zorgverzekering en uitstekende service. Zo zorgen we voor enthousiaste klanten die voor onze labels (blijven) kiezen en ons aanbevelen bij anderen. Ook in coronatijd zorgden we ervoor dat het contact van verzekerden met onze organisatie persoonlijk en gemakkelijk was. Voor onze kwetsbare verzekerden was het in deze tijd extra belangrijk dat ze konden rekenen op de juiste en betrokken service die ze gewend zijn.

#### **Klanttevredenheid**

Contact met onze organisatie moet voor onze verzekerden persoonlijk, gemakkelijk en steeds een stap voor(uit) zijn. Dat in 2020 onze medewerkers bijna allemaal vanuit thuis werkten, heeft geen invloed gehad op onze service en daarmee ook niet op de klanttevredenheid. We bleven zorgen voor goede, snelle informatieverstrekking en een zo correct mogelijke verwerking van alle administratieve handelingen. Ook in coronatijd gold: ongeacht of een verzekerde ons belt, mailt, chat of bezoekt, onze medewerkers hebben de juiste informatie voor handen om van dienst te zijn.

Het aantal klantvragen nam in het voorjaar van 2020 flink af toen de reguliere zorg grotendeels stil kwam te liggen. In die periode hebben onze medewerkers verzekerden van boven de 65 jaar gebeld om te vragen hoe het ging en of CZ groep iets voor ze kon betekenen. Dit werd als positief tot zeer positief ervaren.

De Net Promotor Score (NPS: de mate waarin klanten onze producten en diensten aan anderen aanbevelen) van label CZ in 2020 laat zien dat we goed presteren op klanttevredenheid (+23).



#### **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, hebben we verschillende initiatieven lopen om onze kwetsbare verzekerden te helpen. 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 mogelijk iets heel anders 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 duurzaam incassobeleid waarbij we proactief contact zoeken met verzekerden met betalingsproblemen om tot gezamenlijke oplossingen te komen. Klanten met langdurige betalingsproblematiek en/of oplopende achterstanden leiden we door naar instanties die hen kunnen helpen bij het integraal aanpakken van hun problemen. Hierbij is het doel om duurzame financiële zelfredzaamheid te realiseren.

Voor een brede aanpak van multiproblematiek zoeken we in onze kerngebieden proactief samenwerking met gemeentes op. Onder de vlag [Samenwerking over Stelsels](#) (SOS) gaan we samen op zoek naar de 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, naar het integrale hulptraject van de gemeente te begeleiden.

Dat samenwerken om mensen met multiproblematiek te helpen werkt, blijkt uit het succes van integrale hulp die gegeven is aan 136 huishoudens in Den Haag via de 'Health Impact Bond'. Deze gezinnen kampen met meerdere problemen tegelijkertijd zoals schulden, armoede en gezondheidsproblemen. Zij maken daardoor gebruik van meerdere voorzieningen in de zorg en sociale zekerheid tegen hoge maatschappelijke kosten. De integrale aanpak betekende in de praktijk onder andere het organiseren van vast onderdak, een inkomen en het oplossen van schulden. Uit onderzoek van de Hogeschool van Amsterdam in 2020 bleek dat 81 procent van de deelnemers een verbetering van hun kwaliteit van leven ervaart. Driekwart voelt zich mentaal en/of lichamelijk beter. De resultaten zijn dusdanig positief dat het project in Den Haag wordt voortgezet en uitgebreid. In 2021 gaan 45 andere gemeenten hier ook mee aan de slag.

Een ander aandachtspunt bij de begeleiding van kwetsbare verzekerden is laaggeletterdheid. Onderzoek toont aan dat dit een oorzaak kan zijn van schuldenproblematiek. Wij zijn een samenwerking aangegaan met de Stichting Lezen & Schrijven om onze medewerkers op te leiden in het herkennen van laaggeletterdheid, zodat we verzekerden de juiste hulp kunnen bieden of hen daar naartoe kunnen begeleiden.

### 3.3.2 Digitalisering en CZ

Digitalisering heeft rechtstreeks invloed op de manier waarop onze klanten zaken met ons doen en op wat ze van ons verwachten. Klanten willen bij CZ groep dezelfde digitale ervaring die ze hebben bij koplopers in online dienstverlening. Daarom werken wij continu aan doorontwikkeling van onze digitale service.

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

Al enkele jaren neemt het digitaal contact met verzekerden toe. Dit is onder andere zichtbaar in de groei van het aandeel digitale declaraties. Door de coronapandemie is het belang van digitalisering nog eens extra benadrukt. Het is 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. We willen samenhangende service bieden in alle kanalen. De kwaliteit die klanten kennen van direct contact met ons moet herkenbaar zijn in het online kanaal. Ook online verwachten klanten namelijk een persoonlijke benadering. We spelen hierop in door ons online kanaal zo persoonlijk mogelijk in te richten.

Tegelijkertijd zijn we ons 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. Ook de telefoon is en blijft een belangrijke contactmogelijkheid voor persoonlijke service.

#### **Beste online dienstverlening**

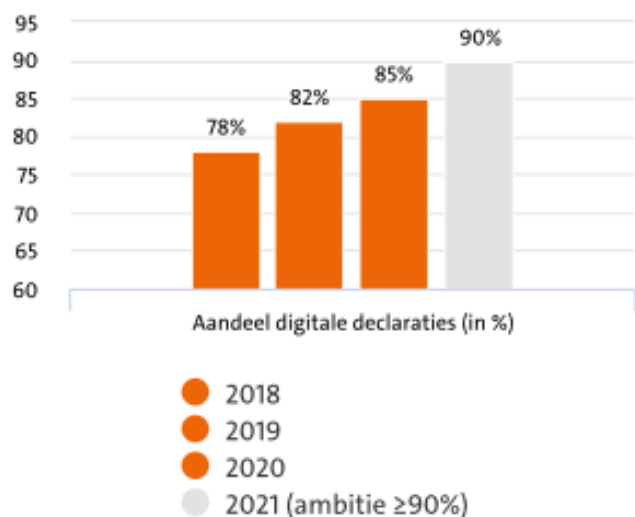
CZ groep behaalde in augustus 2020 voor de derde keer op rij de hoogste score in de benchmark die de online service van zorgverzekeraars vergelijkt. Dit onderzoek wordt jaarlijks uitgevoerd door onderzoeksbureau WUA onder de grootste Nederlandse zorgverzekeraars. De scores lagen in 2020 dicht bij elkaar, wat voor ons extra stimulans is om verder te verbeteren zodat we ons nadrukkelijker positief kunnen onderscheiden.

#### **Blik op de toekomst**

Wij hebben 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. Zodat zij meer en meer bewust kiezen voor CZ groep vanwege de snelle en kundige service die we bieden. Om dit te bereiken ontwikkelen we nieuwe functionaliteiten en verbeteren bestaande functionaliteiten, zoals de doorontwikkeling van onze Declareren-app tot een volwaardige service-app. In 2020 maakten we het mogelijk om via de CZ-app in te loggen met DigiD en toegang te krijgen tot de 'Mijn CZ'-omgeving met meer informatie over je polis, zorgkosten en berichten. Hiernaast krijgen verzekerden op onze website sinds april 2020 sneller antwoord op hun vraag dankzij de functionaliteit 'Slim antwoord'. Ook kunnen zij snel een persoonlijk antwoord krijgen op allerlei vergoedingsvragen voor bijvoorbeeld fysiotherapie en bril en contactlenzen via de nieuwe, digitale Vergoedingsassistent.

In onze declaratieprocessen richten we ons op realtime verwerking van de nota's van zorgaanbieders. 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 een innovatief declaratieproces.

Aandeel digitale declaraties



### **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 Duurzame inzetbaarheid.

### **3.3.3 Onze rol op de zakelijke markt**

Werkgevers hebben een steeds groter wordende verantwoordelijkheid als het gaat om de gezondheid en inzetbaarheid van werknemers. Via de collectieve zorgverzekering bieden wij hen ondersteuning met onze expertise op het vlak van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

Onze zakelijke collectiviteiten lenen zich 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.

Onze bijdrage aan het gezondheidsmanagement van werkgevers wordt door 29 procent van de zakelijke markt (zowel CZ-klanten als niet CZ-klanten) actief herkend en erkend. Een resultaat dat laat zien dat we goed op weg zijn naar de ambitie die we richting 2021 hierop hebben gesteld. Omdat we de onderzoeksmethodiek in het afgelopen jaar hebben aangepast, is de uitkomst dit jaar niet vergelijkbaar met het voorgaande jaar.



### **Impact van corona in 2020**

In 2020 hebben we bij het uitbreken van de coronapandemie in hoog tempo gewerkt aan nieuw en aangepast aanbod om medewerkers van onze zakelijke klanten ook tijdens deze onzekere, geheel nieuwe omstandigheden te ondersteunen met hun gezondheidsmanagement. Bij thuiswerkers zagen we problemen ontstaan door het te lang achter het beeldscherm doorwerken en te weinig pauzes nemen. Bij werknemers die in dienstverlening of andere vakgebieden werken waar zij 'onder de mensen zijn', zagen we gevoelens van onveiligheid de kop op steken. Ook hebben we te maken met werknemers die onzeker zijn over het voortbestaan van hun baan, met alle stress die dat met zich meebrengt. Op veel uitdagingen hebben we werkgevers en werknemers kunnen ondersteunen met bestaande dienstverlening die we op maat hebben gemaakt voor de huidige omstandigheden. Tevens hebben we in samenwerking met verschillende aanbieders nieuwe diensten opgeleverd. Speciale aandacht hadden we voor ziekenhuispersoneel. We lieten voor hen via het FitzMe-portaal de module 'Fit in de zorg' ontwikkelen. Daarnaast plaatsten we 'power nap pods' in een aantal ziekenhuizen in onze kernregio's; in deze cabines kon zorgpersoneel een korte rustpauze nemen om weer energie op te bouwen.

### **Collectiviteitskorting**

Er is de afgelopen jaren discussie geweest over de premiekorting aan leden van een collectiviteit (de 'collectiviteitskorting'). In 2020 heeft de overheid besloten de collectiviteitskorting op de basisverzekering vanaf 1 januari 2023 af te schaffen. Een besluit dat wij betreuren. De minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) gaf collectiviteiten en zorgverzekeraars met een eerdere verlaging van de korting de opdracht mee om de resterende korting te rechtvaardigen. Uit een onderzoek dat Equalis in opdracht van VWS uitvoerde blijkt dat dit lukt. Er zijn bij maar liefst 89 procent van de collectiviteiten met korting zorginhoudelijke afspraken gemaakt. En bij grote zorgverzekeraars is bij bijna de helft van de collectiviteiten een mogelijk of zelfs aannemelijk effect op de zorgkosten geconstateerd. De korting levert dus uiteindelijk voor alle Nederlanders geld op. Dit beeld werd bevestigd door het onafhankelijke onderzoek naar de waarde van collectiviteiten dat Vital Innovators in opdracht van CZ groep uitvoerde. Hieruit blijkt dat iedere euro die geïnvesteerd wordt in bedrijfszorg gemiddeld 1,42 euro oplevert voor alle belanghebbenden (werkgevers, werknemers, zorgverzekeraars en alle andere verzekerden). Wij geloven dan ook in de waarde van collectiviteiten en zien dat er veel goeds gebeurt in de samenwerking tussen zorgverzekeraars en werkgevers. We zetten erop in om met aantoonbare waarde voor werknemers de collectief verzekerden aan ons te blijven binden, zodat de maatschappelijke waarde van de collectiviteitsverzekering behouden blijft.

### 3.4 Betekenisvolle werkgever

CZ groep biedt medewerkers een omgeving waarin iedereen welkom is. Ongeacht afkomst, geloof, geslacht, seksuele geaardheid of het hebben van een beperking. We streven ernaar dat onze medewerkers gelukkig zijn én blijven in hun werk.

#### 3.4.1 CZ groep als werkgever

We vinden het belangrijk dat medewerkers bij CZ groep het beste uit zichzelf en elkaar kunnen halen en plezier in hun werk hebben. Een stevige basis is daarbij noodzakelijk, zoals goede arbeidsvoorwaarden. Ook in coronatijd zorgen we ervoor dat onze medewerkers hun werk op de best mogelijke manier kunnen doen.

In 2020 waren 2.433 medewerkers werkzaam bij CZ groep (exclusief externen en uitzendkrachten). Hiervan werkten er 1.595 in Tilburg, 416 in ons kantoor in Sittard, 329 in Goes en 93 in onze servicekantoren. De man/vrouw-verdeling binnen onze organisatie is 33 procent (m) / 67 procent (v) en 92 procent van ons totale medewerkersbestand heeft een vast dienstverband. Dit en meer cijfers zijn terug te vinden in het overzicht [Medewerkers CZ groep](#).

##### **Werken in coronatijd**

Begin maart 2020 is het merendeel van de medewerkers van CZ groep thuis gaan werken in verband met de uitbraak van corona in Nederland. In korte tijd hebben we ervoor gezorgd dat zij hun werk zo goed en verantwoord mogelijk kunnen blijven doen vanuit huis. Dankzij ieders inspanningen en flexibiliteit verliep de overgang naar het thuiswerken soepel en kon het werk gewoon door blijven gaan. Om goed op afstand samen te kunnen werken, werd Microsoft Teams versneld uitgerold. De al eerder ontwikkelde digitale toolkit, gevuld met hulpmiddelen om beter digitaal te kunnen werken, kwam in deze tijd extra goed van pas. Opleidingen en trainingsprogramma's werden omgezet naar online vormen, zodat de ontwikkeling van medewerkers ongehinderd door kon gaan. Voor leidinggevenden die moeite ondervonden met leidinggeven op afstand werd intervisie geregeld. Ook konden zij een training over dit onderwerp volgen. Daarnaast werd in korte tijd een introductie-app ontwikkeld die nieuwe medewerkers ondersteunt bij hun indiensttreding bij CZ groep.

##### **Arbeidsvoorwaardelijke regelingen**

Om medewerkers te compenseren voor de kosten die het thuiswerken met zich meebrengt werd direct in april 2020 een tijdelijke thuiswerkregeling geïntroduceerd. Medewerkers die thuiswerken krijgen per dag een vaste vergoeding. Omdat duidelijk is dat thuiswerken voorlopig de norm blijft, is in het najaar een definitieve thuiswerkregeling vastgesteld. Naast compensatie voor gemaakte kosten kunnen medewerkers een bureau en bureaustoel uitkiezen en hebben zij een persoonlijk budget gekregen voor het inrichten van een thuiswerkplek die aan de eisen van de Arboret voldoet.

##### **Participatie**

In lijn met de Participatiewet spannen wij ons in om mensen met een arbeidsbeperking werk aan te kunnen bieden. In dit kader zijn er 15 mensen bij ons werkzaam (eind 2020). Om hen zo optimaal mogelijke werkomstandigheden te bieden, hebben we - naast specifieke recruitment, begeleiding en jobcoaching - geïnvesteerd in aanpassing van ICT-systemen en werkplekken.

##### **Medewerkersbetrokkenheid**

Onder normale omstandigheden zouden we in 2020 onze tweejaarlijkse medewerkersbetrokkenheid-onderzoek (MBO) gehouden hebben. In verband met de actualiteit van de coronapandemie hebben we gekozen voor een speciale 'pulsemeting'. Met deze meting onderzochten we gericht hoe het werken bij CZ groep in coronatijd ervaren wordt en wat de behoeften van de medewerkers in deze tijd zijn. De pulsemeting werd door 67 procent van de medewerkers ingevuld en heeft waardevolle inzichten opgeleverd waarop wij gerichte vervolgacties konden uitzetten. Zo bleek de betrokkenheid van collega's bij CZ gestegen van 83 procent in 2018 naar 92 procent. Men vond dat over het werken op afstand goed was gecommuniceerd. Het thuiswerken werd positief beoordeeld, ook al was de overgang niet voor iedereen even makkelijk. De meeste medewerkers gaven aan moeite te hebben met het gebrek aan sociaal contact met collega's. Een derde van de leidinggevenden gaf aan het leidinggeven op afstand een uitdaging te vinden.

#### 3.4.2 Duurzame inzetbaarheid

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. Leidinggevenden en medewerkers maken ontwikkel- en resultaatafspraken met elkaar en bespreken de voortgang op vaste momenten in het jaar.

### ***Banenmatch***

Banenmatch is een intern loket voor loopbaanvraagstukken. Hier kunnen medewerkers terecht voor informatie over de mogelijkheden binnen onze organisatie op het gebied van trainingen, coaching, loopbaanstappen en doorgroeimogelijkheden. Voor leidinggevenden is 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 en matcht het ontwikkelpotentieel met doorgroeimogelijkheden. Banenmatch is overigens 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.

### ***Van werk naar werk***

De wereld digitaliseert in een rap tempo en om aan de wensen van klanten te blijven voldoen, moeten we als organisatie mee in die ontwikkeling. Wanneer door digitalisering werk en arbeidsplaatsen verdwijnen, bereiden wij de collega's die dit raakt zo vroeg mogelijk voor op veranderingen. Zo bieden we mogelijkheden tot het volgen van opleidingen en het lopen van stages. We hebben afspraken gemaakt met verschillende aanbieders voor de begeleiding van onze medewerkers 'van werk naar werk'. Eén van deze aanbieders begeleidt mensen specifiek naar een baan in de zorgsector.

### ***Ontwikkelen***

We begeleiden onze medewerkers bij de ontwikkeling van hun kennis, vaardigheden en competenties, talent of passie. Het uitgangspunt van onze visie op leren is dat leren een continu proces is en dat iedere medewerker eigenaar van zijn eigen leerproces is. Leren doe je bovendien niet alleen, het gaat ook om elkaar helpen beter te worden en inzichten delen. En leren is leuk; het plezier in de ontwikkeling maakt dat je het volhoudt en verder gaat.

### ***Voor een betere digitale jij!***

Ieder jaar organiseert CZ groep voor haar medewerkers een evenement op het gebied van duurzame inzetbaarheid. In 2020 was het thema 'digitalisering'. Doel was om medewerkers digitaal vaardig en digitaal bewust te maken, een onderwerp dat al aan het begin van het jaar gekozen was maar in coronatijd extra relevant werd. Het event werd online gehouden en er waren bijna 1500 inschrijvingen. Het aanbod was gevarieerd: van praktische workshops op het gebied van digitale vaardigheden tot informatiesessies over robotisering en innovaties in de zorg. Ook was er aandacht voor een goede balans werk-privé bij thuiswerken. Bij de evaluatie bleek dat alle workshops van de deelnemers een ruime tot zeer ruime voldoende kregen. De waardering was zo hoog en het enthousiasme zo groot dat er in 2021 een tweede editie van dit evenement komt.

### ***Leerambassadeur***

CZ wil een cultuur ontwikkelen waarin medewerkers nog beter nadenken over hun werk en hun toekomst en daar ook actie in nemen. Leerambassadeurs zijn collega's die zelf een opleiding volgen of hebben gevolgd en hun eigen ervaringen willen delen. Bijvoorbeeld met collega's die twijfelen over hun eigen ontwikkeling of vragen hebben over het combineren van leren en werken en daar eens vrijblijvend over willen sparren. In 2020 gingen de eerste 28 leerambassadeurs van start.

## **CZ Campus**

Binnen onze organisatie kunnen medewerkers deelnemen aan verschillende trainingen en opleidingen: offline, online of gecombineerd. Op de CZ Campus vinden medewerkers een uitgebreid aanbod aan opleidingen, trainingen en leercontent, zoals video's, artikelen en webinars: van lessen in verschillende praktische vaardigheden tot modules op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en masterclasses. Het aanbod is snel aan te passen aan veranderende omstandigheden. Dit jaar hebben we het aanbod verder uitgebreid en nadruk gelegd op modules die relevant zijn bij het werken op afstand, zoals leidinggeven op afstand en samenwerken met Microsoft Office 365.

## **Prestatiegerichte teams**

Samenwerken is binnen CZ essentieel om onze doelen te realiseren. Projecten zijn steeds complexer en voor maximale impact zijn vaak verschillende disciplines nodig. Om samenwerking nog meer te versterken, zijn we in 2020 gestart met 'prestatiegerichte teams'. In dit programma versterken we teams op de vijf kenmerken van prestatiegerichte teams: de teamleden werken voor elkaar, streven naar maximale impact, benutten elkaars competenties, nemen verantwoordelijkheid en 'work hard, play hard' (hard werken en plezier maken). Met behulp van een teamscan komen de teamleden erachter waar het team en zichzelf staan. Vervolgens wordt onder begeleiding van een teamcoach samen aan doelstellingen gewerkt. De leidinggevende krijgt een-op-een coaching. Na een succesvolle pilot met drie teams eerder in het jaar zijn eind 2020 meer teams begonnen aan een traject om een prestatiegericht team te worden.

In verschillende bijeenkomsten hebben we leidinggevendenden van CZ groep meegenomen in het gedachtegoed van prestatiegerichte teams. De managementteams hebben zichzelf op basis van de vijf kenmerken beoordeeld. Ook hebben we een leiderschapsevenement georganiseerd met het thema 'versterken van verbinding in je team'. Feedback geven en ontvangen is een belangrijke voorwaarde om als team te kunnen groeien en excelleren. Zeven teams zijn in 2020 gestart in een pilot waarin zij, met behulp van een feedbacktool, meer en betere feedback gaan vragen en geven. De eerste ervaringen zijn positief.

## **Young Professionals**

Binnen ons Young Professionals-programma werven en ontwikkelen we hoogopgeleide afgestudeerden voor moeilijk vervulbare functies. Met behulp van een persoonlijk en inhoudelijk ontwikkelprogramma groeien zij in een 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 een onderzoeksopdracht vanuit de Raad van Bestuur. In 2020 was er net als voorgaande jaren veel animo voor het Young Professionals-programma. Het aanbod aan kandidaten was van zo'n hoge kwaliteit dat we extra plekken hebben gecreëerd om talent binnen te kunnen halen.

## **CZ Talentlab**

Sinds 2020 heeft CZ groep naast het management development programma ook een ontwikkelprogramma voor professionals die niet in een leidinggevende functie werkzaam zijn. We vinden het belangrijk dat ook zij zich ten volle kunnen ontwikkelen. In 2020 is dit jaar als pilot doorlopen. We concluderen dat dit programma bijdraagt aan het versterken van onze professionals en voegen het met verbeteringen toe aan ons ontwikkelaanbod.

## **Vitaliteit**

Het bevorderen van vitaliteit en gezondheid van onze medewerkers is een belangrijke pijler van ons HRM-beleid. Vitale en gezonde medewerkers zijn energiever, gelukkiger, creatiever en productiever.

## **Vitaliteit in coronatijd**

De coronatijd heeft voor veel mensen veel veranderd. Het plotseling moeten thuiswerken was en is niet voor iedereen even gemakkelijk, zowel fysiek als mentaal. Op allerlei manieren ondersteunen we medewerkers zoveel mogelijk in deze moeilijke tijd. Er zijn bijvoorbeeld coaches ingezet die een luisterend oor bieden aan wie daar behoefte aan heeft. Medewerkers kunnen een preventief gesprek voeren met de bedrijfsarts wanneer zij zorgen hebben over hun (mentale) gezondheid. Daarnaast bieden wij eHealth-programma's aan op het gebied van omgaan met coronastress en thuiswerken door corona. In blogposts op intranet worden tips gegeven over lunchwandelingen en andere manieren om zo vitaal mogelijk te blijven.

## **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 de uitvoering van de basisverzekering zetten we ons in voor goede, betaalbare en toegankelijke zorg voor iedereen. Dat is onze voornaamste taak en een belangrijke maatschappelijke opdracht. Zorg voor mens en maatschappij ligt in het hart van onze organisatie en medewerkers besloten.

Onze aandacht voor maatschappelijke thema's beperkt zich niet tot zorg maar strekt zich ook uit naar thema's als welzijn, klimaat, mensenrechten en arbeidsomstandigheden. Daarom dragen we met onze strategie en bedrijfsvoering daar waar mogelijk bij aan positieve ontwikkelingen voor mens, milieu en maatschappij en proberen we eventuele negatieve impact zoveel mogelijk te voorkomen. Dit past bij ons en bij onze verantwoordelijkheid als organisatie van openbaar belang in Nederland. Bovendien past het bij de verwachtingen van onze verzekerden, zakelijke klanten en andere belanghebbenden.

#### **Ons duurzaamheidsbeleid**

Wij voeren een expliciet duurzaamheidsbeleid dat onderdeel uitmaakt van onze strategie (zie het CZ waardecreatiemodel) en dat is gekoppeld aan de 'United Nations Sustainable Development Goals' (SDG's). Zij bieden een kader waarbinnen wij een plek kunnen geven aan 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). Wij onderschrijven alle SDG's maar vinden het belangrijk om in ons duurzaamheidsbeleid te focussen op die SDG's waarop we de meeste impact kunnen hebben.



We werken via verschillende invalshoeken aan het realiseren van impact op de SDG's: vanuit onze rol als zorgverzekeraar (impact in het zorgveld, relatie met verzekerden, werkgevers en andere belanghebbenden), ons werkgeverschap (verantwoordelijkheid richting medewerkers), onze inkooprol (impact via de keten) en via onze beleggingen (maatschappelijk verantwoord beleggen).

#### **SDG 3 Goede gezondheid en welzijn**

Het doel 'Goede gezondheid en welzijn' hangt direct samen met onze kerntaak om zorg in Nederland toegankelijk, goed en betaalbaar te houden. Wij zorgen er via passende zorgverzekeringen voor dat verzekerden toegang hebben tot kwalitatief goede en doelmatige zorg. Wij verzorgen de juiste service en begeleiding en sturen vanuit onze zorginkooprol op een toekomstbestendige inrichting van het zorglandschap en zorg die aansluit bij de behoeften van de patiënt.

#### **SDG 8 Waardig werk en economische groei**

'Waardig werk en economische groei' hangt direct samen met onze kerntaak. We hebben een duidelijke visie op de inrichting van het zorglandschap van de toekomst en we maken ons hard voor innovatie in zorg en zorgkostenbeheersing (zorg is één van de grootste uitgaveposten in de overheidsbegroting). Wij zijn een grote werkgever en werken als leverancier van collectieve ziektekostenverzekeringen nauw samen met tal van andere werkgevers aan de duurzame inzetbaarheid van Nederlandse werknemers.

#### **SDG 1 Einde aan armoede**

'Einde aan armoede' raakt onze inzet om mensen met multiproblematiek verder te helpen. Veel mensen die kampen met een veelvoud aan problemen komen met klachten in de zorg terecht terwijl de onderliggende oorzaak (bijvoorbeeld schulden) niet opgelost wordt. Door Samenwerking over de stelsels (SOS) van zorg en welzijn heen kunnen deze mensen goed geholpen worden. Wij nemen hier het voortouw in en werken aan concrete verbeteringen.

### **SDG 13 Klimaatactie**

'Klimaatactie' verwoordt ons commitment om bij te dragen aan een gezonde leefomgeving. Een belangrijk thema want onderzoek en praktijk tonen aan dat klimaatverandering significante gezondheidsproblemen veroorzaakt. In onze bedrijfsvoering en (financieel) ketenbeheer zetten we in op beheersing van negatieve gevolgen en de ondersteuning van de transitie naar een duurzamere samenleving.

### **Mijlpalen 2020-2023**

In 2020 hebben we ons duurzaamheidsbeleid uitgewerkt in een concrete Routekaart naar 2023. Een eerste belangrijke oplevering daarvan was de vernieuwing van ons beleid Maatschappelijk Verantwoord Beleggen (geïmplementeerd in december 2020) waarin de OESO-richtlijnen zijn geïntegreerd. Vervolgstappen zijn de verdere bijdrage aan de doelen van de Green Deal Zorg, de uitwerking van een beleid Maatschappelijk Verantwoord Inkopen, de actualisatie van ons milieubeleid (met implementatie van de CO2 Prestatieladder) en verdere inzet op arbeidsparticipatie en inclusie.

### **3.5.2 Impact via de keten**

Wij hebben de mogelijkheid om via (zorg)inkoop en onze leveringsvoorwaarden duurzaamheid in de keten te stimuleren. Wij zetten hierop in door in het zorgveld de Green Deal Zorg te ondersteunen. Hiernaast werken we aan een CZ-beleid Maatschappelijk Verantwoord Inkopen.

### **Green Deal Duurzame Zorg**

In oktober 2019 ondertekenden we de Green Deal Zorg 2.0. Hiermee onderstreepten we onze betrokkenheid bij de verduurzaming van het zorgveld. De pijlers van de Green Deal Zorg zijn: het terugdringen van de CO2-emissie van de zorgsector, het bevorderen van circulair werken, het terugdringen van de hoeveelheid medicijnresten in oppervlaktewater en grondwater en het creëren van een leefomgeving in en buiten zorginstellingen die de gezondheid van iedereen bevordert.

Bij het ondertekenen van de Green Deal Zorg hebben we aangegeven dat onze focus – in lijn met onze kerntaak – ligt op het bevorderen van doelmatige zorg, het voorkomen van verspilling van medicijnen en hulpmiddelen en het dichtbij huis organiseren van zorg (soms zelfs thuis met Digitale zorg). Dit is in de uitgangspunten van ons inkoopbeleid op verschillende zorgaandachtsgebieden meegenomen. Hiernaast vragen we in onze Duurzame coalities aandacht voor duurzame bedrijfsvoering en klimaatdoelen.



Tot slot dragen we bij door in de farmaceutische productie- en leveranciersketen het belang van verantwoorde bedrijfsvoering te benadrukken. Vanaf 2018 werken we daarom met een duurzaamheidsverklaring voor de leveranciers van geneesmiddelen die vallen binnen ons preferentiebeleid en zijn we betrokken bij verschillende initiatieven die de farmaceutische industrie aanzetten tot verbeteringen. In dit kader hebben we ook in ons beleid Maatschappelijk Verantwoord Beleggen uitdrukkelijk aandacht voor de sector en ondersteunen we onder meer het 'Access to Medicine'-initiatief.



### Mijlpalen 2020-2021

In 2020 hebben we proactief de samenwerking met andere zorgverzekeraars opgezocht binnen onze koepelorganisatie Zorgverzekeraars Nederland (ZN) voor het vergroten van onze impact. In 2020 is het gezamenlijke commitment van de branche vastgesteld. Dit ligt in lijn met de betrokkenheid van CZ groep, zoals bij ondertekening in 2019 vastgelegd. Ook zijn binnen ZN de vier pijlers van de Green Deal verder verkend en bepalen we nu met elkaar op welke vlakken de zorgverzekeraarsbranche in 2021 de meest relevante bijdrage kan leveren. Naar verwachting levert dat in het eerste kwartaal van 2021 concrete focuspunten op waar ook CZ groep een bijdrage aan zal leveren. Zelf zullen wij in 2021 in ieder geval de aandacht voor duurzaamheid in ons zorginkoopbeleid verder verbreden naar meerdere zorgaandachtsgebieden. De doelstellingen van de Green Deal Zorg nemen we daar als uitgangspunt in mee.



### Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

In 2020 hebben we de eerste stappen gezet voor de ontwikkeling van een beleid Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). Hiervoor hebben we onze concernleveranciers in kaart gebracht en eerste analyses gemaakt op sectoren en investering. We werken in 2021 concrete activiteiten uit waarmee we verduurzaming in onze leveranciersketen stimuleren, tot afspraken komen over verbeteringen en positief bijdragen aan maatschappelijke initiatieven gericht op onze focus-SDG's. Aandachtspunten in ons MVI-beleid zullen zijn gezondheid, innovatie, arbeidsparticipatie, circulariteit en klimaatactie.

### 3.5.3 Maatschappelijk Verantwoord Beleggen

Als zorgverzekeraar zijn we verplicht financiële reserves aan te houden. Een deel hiervan beleggen wij. Dat doen we voorzichtig en weloverwogen. We beleggen alleen met geld dat voor de lange termijn beschikbaar is. Onze portefeuille is te omschrijven als defensief, transparant en niet-complex ingericht. De opbrengsten worden ingezet voor de premie of gaan, indien nodig, terug naar onze reserves.

In ons beleggingsbeleid houden we rekening met de maatschappelijke impact van organisaties en landen waarin we beleggen. Aan de ene kant proberen we zoveel mogelijk te voorkomen dat we via beleggingen bij zaken betrokken raken die een negatieve impact hebben. Aan de andere kant ondersteunen we als investeerder graag zaken die positief bijdragen aan verbeteringen voor mens, milieu en maatschappij. Hoe we dit doen en wat we doen hebben we vastgelegd in ons in 2020 vernieuwde CZ-beleid Maatschappelijk Verantwoord Beleggen.

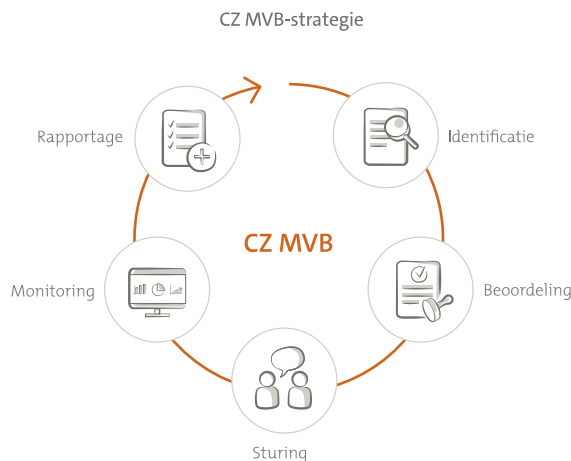
|  | 2020  | 2019  | Ambitie 2021 |
|--|-------|-------|--------------|
| Belegd vermogen dat voldoet aan de CZ code Maatschappelijke Verantwoord Beleggen | 99,8% | 99,5% | 99-100%      |

### Ons beleid op hoofdlijnen

1. De ondernemingen waarin wij beleggen voldoen aan maatschappelijke richtlijnen (zoals de United Nations Global Compact en de OESO Richtlijnen).
2. Wij beleggen bij voorkeur in de beter presterende ondernemingen op het gebied van mens, milieu en maatschappij ('ESG-thema's').
3. Wij ondersteunen initiatieven die bijdragen aan de *focus Sustainable Development Goals van CZ groep*.

## Onze aanpak

De strategie van ons beleggingsbeleid bestaat uit vijf stappen:



- **Identificatie:** wij krijgen informatie over maatschappelijke problemen die spelen in de sectoren en landen waarin wij beleggen en houden dit goed bij.
- **Beoordeling:** wij werken met een onafhankelijke beoordeling van de prestaties van ondernemingen op het gebied van mens, milieu en maatschappij ('ESG-thema's').
- **Sturing:** wij nemen deel aan gesprekken met ondernemingen om maatschappelijke verbeteringen te ondersteunen, we maken gebruik van ons stemrecht op aandeelhoudersvergaderingen en we sluiten ondernemingen uit die niet verbeteren.
- **Monitoring:** wij houden in de gaten of ondernemingen hun afspraken over maatschappelijke verbeteringen nakomen.
- **Rapportage:** wij leggen de voortgang op ons beleid vast en rapporteren hier naar buiten toe over.

## Over de uitvoering

Wij investeren in verschillende beleggingscategorieën. Bijvoorbeeld in aandelen, hypotheek en bedrijfsobligaties. In al deze categorieën willen wij rekening kunnen houden met de maatschappelijke impact van onze investeringen. Daarom kiezen wij voor beleggingsproducten en vermogensbeheerders die hier informatie over hebben en die actief op die informatie sturen. Met deze keuze zorgen we voor 'ESG-integratie' in onze beleggingsportefeuille.

Ons uitgangspunt is dat wij het liefst beleggen in de beter presterende ondernemingen op het gebied van mens, milieu en maatschappij ('ESG-thema's'). Onze aandelenportefeuille bestaat daarom uit ondernemingen die hier binnen hun sector aan voldoen. Op deze manier geven we invulling aan 'positieve selectie'.

Om actief het gesprek aan te gaan met ondernemingen waarin wij beleggen over het voorkómen en oplossen van maatschappelijke problemen, werken wij samen met een externe partij. Deze partij voert niet alleen namens ons het woord, maar ook namens andere investeerders. Hierdoor worden de krachten gebundeld en neemt de impact van het gesprek toe. De externe partij brengt in overleg met ons ook stemmen uit op aandeelhoudersvergaderingen. Zo is de 'voting & engagement' van CZ groep georganiseerd.

Tot slot werken wij ook met 'uitsluitingen'. Wij sluiten ondernemingen en landen uit van investering, die betrokken zijn bij activiteiten die we onaanvaardbaar vinden (bijvoorbeeld kinderarbeid en corruptie). We sluiten ook ondernemingen en landen uit die niet openstaan voor het voeren van gesprekken over hun activiteiten of die niet willen verbeteren.

Een overzicht van onze actuele activiteiten op het gebied van 'voting & engagement' en de actuele CZ groep Uitsluitingenlijst is terug te vinden [www.cz.nl/beleggingen](http://www.cz.nl/beleggingen).

## Verplichtingen en afspraken

Als (zorg)verzekeraar hebben wij te maken met diverse wettelijke verplichtingen die betrekking hebben op ons vermogensbeheer. Bijvoorbeeld de 'Wet op het financieel toezicht' (Wft) en het Europese toezichtkader 'Solvency II'. CZ groep zorgt ervoor hier continu aan te voldoen. Hiernaast passen we richtlijnen voor maatschappelijk verantwoord beleggen toe. Zo sluit ons beleid aan op het Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Convenant van de Verzekeringssector (IMVO-convenant) en is het in lijn met de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen.

### 3.5.4 Onze milieu-footprint

Als financiële dienstverlener is de impact van de bedrijfsprocessen van CZ groep op het milieu beperkt. We identificeren dan ook geen grote milieurisico's. Niettemin hebben we continu aandacht voor het verduurzamen van onze organisatie. Onze focus ligt hierbij op energie en mobiliteit. In 2020 verliepen onze plannen door de coronapandemie anders dan verwacht.

Vanuit ons Facilitair Bedrijf sturen we met het oog op het milieu op de vermindering van ons elektriciteitsverbruik, ons bedrijfsafval en gasverbruik en op de verduurzaming van mobiliteit. Zo investeren we in het energie-efficiënt maken van onze gebouwen (bijvoorbeeld met de installatie van LED-verlichting) en kopen we 100 procent Nederlandse wind in. Het mobiliteitsbeleid voor onze medewerkers is gericht op het zoveel mogelijk gebruikmaken van het openbaar vervoer en/of de fiets. We boekten hier in de afgelopen jaren goede resultaten op.

#### CO<sub>2</sub> footprint (aangegeven in ton CO<sub>2</sub>)\*

|   | 2020  | 2019  | Δ%   |
|---|-------|-------|------|
| Aardgasverbruik                         | 247   | 267   | -7%  |
| Verbruik auto's (lease en eigen beheer) | 479   | 958   | -50% |
| Elektriciteit                           | -     | -     | -    |
| Stadsverwarming                         | 254   | 180   | +41% |
| Zakelijke kilometers eigen auto         | 112   | 264   | -58% |
| Totaal                                  | 1.092 | 1.669 | -35% |

#### Impact van corona

In de eerste twee maanden van 2020 boekten we volgens plan vooruitgang op de verdere ontwikkeling van ons afvalmanagement, het terugdringen en compenseren van aardgasverbruik, de verdere verduurzaming van ons mobiliteitsbeleid en het overkoepelende CZ Milieubeleidsplan. Begin maart moesten onze prioriteiten echter herzien worden. Met de uitbraak van de coronapandemie en de abrupte overgang naar thuiswerken, kwam de focus van het Facilitair Bedrijf direct te liggen op crisismanagement en het faciliteren van medewerkers in hun thuiswerk omgeving. Tegelijkertijd is hard gewerkt aan de herinrichting van de kantoorgebouwen om medewerkers die op kantoor moesten zijn, zo veilig mogelijk te laten werken en verzekeren op onze servicelocaties veilig te ontvangen. Onder de noemer 'CZ-werkomgeving van de toekomst' is vanaf de zomer gestart met het uitdenken van een structurele herinrichting van onze kantoren in het licht van de verwachte nieuwe balans tussen thuis en op kantoor werken, ná de coronapandemie.

#### Resultaten 2020

Hoewel de coronapandemie een deel van onze geplande activiteiten heeft stilgelegd, heeft dat niet alle plannen getroffen. Zo is de periode dat er zo goed als geen medewerkers op kantoor waren gebruikt om onderhoud uit te voeren. Evenmin is de coronapandemie nadelig geweest voor de milieu-impact van onze bedrijfsvoering in 2020. Omdat we aanzienlijk minder op kantoor hebben gewerkt en ook zo goed als niet gereisd hebben, is onze footprint op meerdere punten lager dan in voorgaande jaren. Hier tegenover staat dat we in onze kantoorgebouwen de ventilatiecapaciteit hebben opgevoerd en ook 's nachts het systeem aan hebben laten staan. Deze keuzes zijn gemaakt in het belang van de veiligheid van onze medewerkers en klanten. Hiernaast realiseren we ons dat er sprake kan zijn van de verplaatsing van een deel van onze footprint doordat onze medewerkers in plaats van op kantoor thuis hebben gewerkt.

### Milieucijfers 2020\*

|                                 | 2020                      | 2019                      | Δ%   |
|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|------|
| Papierafval                     | 59.395 kg                 | 83.604 kg                 | -29% |
| Bedrijfsafval                   | 88.861 kg                 | 166.997 kg                | -47% |
| Elektra - 100% Nederlandse Wind | 5.240 MWh                 | 5.795 MWh                 | -10% |
| Mobiliteit - NS Cards           | 784.880 km                | 3.742.146 km              | -79% |
| CO <sub>2</sub> -footprint      | 1.092 ton CO <sub>2</sub> | 1.669 ton CO <sub>2</sub> | -35% |
| Percentage digitale declaraties | 85%                       | 82%                       | +3%  |

\* De methodiek van de 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

### Vooruitblik 2021

Hoewel de impact van de coronapandemie op onze werkomgeving naar verwachting in 2021 nog een tijd zal aanhouden, voorzien we komend jaar wel ons Milieubeleidsplan verder op te kunnen stellen en de bijbehorende acties op te starten, waaronder de implementatie van de CO<sub>2</sub> Prestatieladder. Het nieuwe beleid zal waar mogelijk direct aansluiten op de uitgangspunten van de 'CZ -werkomgeving van de toekomst'.

## 4. Financiële

### 4.1 Financiële

De kerntaak van CZ groep draait om zorg. Wij willen voor onze klanten goede en toegankelijke zorg organiseren die betaalbaar is en blijft. Ons financiële 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.

#### 4.1.1 Impact van corona

De uitbraak van de wereldwijde coronapandemie in 2020 heeft een grote impact op de zorg in Nederland gehad. In zeer korte tijd kwam er grote druk op de capaciteit van ziekenhuizen te staan. Verpleegafdelingen en IC's raakten overvol en vanwege zowel de besmettelijkheid van het virus als de noodzaak om beschikbaar personeel zoveel mogelijk in te zetten op de coronazorg, kwam de reguliere zorg zo goed als tot stilstand. Naast de zorginhoudelijke uitdagingen, bracht dit financiële onzekerheden voor zorgaanbieders met zich mee.

#### ***(Continuïteits)bijdragen zorgaanbieders***

Zorgverzekeraars hebben zich ingezet om te voorkomen dat de zorgverlening onnodig wordt belast met financiële onzekerheden of administratieve belasting, zodat de aandacht van zorgaanbieders maximaal kon uitgaan naar het verlenen van de noodzakelijke coronazorg en het zoveel mogelijk in stand houden van de reguliere zorgcapaciteit. Na de eerste toezegging van voorschotten en afspraken over versnelde uitbetaling van declaraties, zijn voor zorgaanbieders die zorg aanbieden die binnen de basisverzekering en/of aanvullende verzekering valt, regelingen voor Continuïteitsbijdragen en Meerkosten opengesteld. Hiermee kunnen zij een beroep doen op financiële bijdragen ter compensatie van doorlopende kosten en meerkosten voor coronakosten.

#### ***Toelichting op COVID-19-regelingen met zorgaanbieders***

In 2020 hebben de zorgverzekeraars onder meer de volgende regelingen beschikbaar gesteld:

- Generieke Continuïteitsbijdrage zorgaanbieders;
- Continuïteitsbijdrage Medisch Specialistische Zorg (MSZ 2020) en MSZ Accent;
- Continuïteitsbijdrage Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ);
- Meerkostenregelingen.

Voor 2021 is opnieuw een COVID-19-regeling Medisch Specialistische Zorg (MSZ 2021) opgesteld.

Het uitgangspunt van alle regelingen is dat de continuïteit van zorg – ook na de pandemie – gewaarborgd moet zijn. Daarom is de basis van de regelingen dat doorlopende kosten van de zorgaanbieder worden vergoed. Hierop kan bijstelling plaatsvinden als een zorgaanbieder kan aantonen dat dit gerechtvaardigd is, bijvoorbeeld doordat er meer zorg is geleverd dan wat in de bijdrage als basis is aangenomen. Ook de coronagerelateerde zorgkosten worden vergoed via een bijdrage. Dit kan zowel om directe zorg gaan als om kosten die te maken hebben met het bestaan van de pandemie (zoals het vrijhouden van capaciteit voor coronazorg). Tot slot wordt met een hardheidsclausule in de meeste regelingen gewaarborgd dat zorgaanbieders niet een bovenmatig positief of negatief effect kunnen ervaren door de effecten van de coronapandemie. Dus mocht bij de jaarresultaten over 2020 van de zorgaanbieder blijken dat deze significant lager zijn door de verleende coronazorg en de tekortschietende vergoeding daarvan, kan er nader overleg plaatsvinden tussen zorgaanbieder en -verzekeraars. Dit geldt andersom ook (wanneer sprake is van financiële overcompensatie).

#### ***Effect op het resultaat 2020***

De basis van de regelingen is gericht op het compenseren van negatieve financiële COVID-19-effecten van zorgaanbieders en daarmee het in stand houden van de reguliere zorgcapaciteit. Hiervoor worden zorgaanbieders volledig vergoed voor hun doorlopende kosten en gedeeltelijk voor hun variabele kosten. Dit betekent dat er per saldo minder vergoed wordt dan de contractwaarde, wat in principe een licht positief effect op het verzekeringsresultaat van de zorgverzekeraar met zich meebrengt. Hier tegenover staan de extra vergoedingen voor coronagerelateerde zorgkosten.

Op meerdere fronten kunnen de zorgkosten die samenhangen met de regelingen op een later tijdstip bijgesteld worden i.v.m. nacalculatie en de aanspraak die mogelijk wordt gedaan op hardheidsclausules. In het in dit verslag gepresenteerde verzekeringsresultaat 2020, is rekening gehouden met de effecten van de regelingen per 31 december 2020, zoals deze bij ons bekend zijn op de datum van ondertekening van dit verslag (25 maart 2021). De effecten van de regelingen bedragen in 2020 voor CZ groep 978 miljoen euro en zijn verwerkt in de post Uitkering ziektekosten. Tevens is rekening gehouden met de latere verdeling van de kosten volgens de Solidariteitsafspraken Zorgverzekeraars.

#### **4.1.2 Catastroferegeling Zorgverzekeringswet**

Artikel 33 van de Zorgverzekeringswet betreft de catastroferegeling. In deze regeling is vastgelegd dat een zorgverzekeraarsentiteit een extra bijdrage uit het Zorgverzekeringsfonds kan ontvangen wanneer de zorgkosten per verzekerde ten gevolge van een pandemie gerekend over het kalenderjaar van de uitbraak én het opvolgende kalenderjaar boven een bepaalde drempel uitkomen. In het geval van de huidige coronapandemie gaat het om de kalenderjaren 2020 en 2021 tezamen en is de drempel 4 procent van de coronagerelateerde zorgkosten ten opzichte van de gemiddelde vereveningsbijdrage over 2020. Deze drempel bedraagt ongeveer 60 euro per verzekerde. Tot de zorgkosten waarop de Catastroferegeling betrekking heeft, worden gerekend:

- Reguliere directe kosten voor Covid-zorg voor Covid-patiënten;
- Toeslagen op reguliere tarieven in verband met verhoogde kosten als gevolg van de coronapandemie;
- Indirecte meerkosten.

##### ***Effect op resultaat 2020***

In 2020 hebben de coronagerelateerde zorgkosten bij de meeste zorgverzekeraarsentiteiten in Nederland de grens van de Catastroferegeling reeds overschreden. Dit betekent dat zij compensatie ontvangen vanuit het Zorgverzekeringsfonds. Dit betreft ook CZ groep.

De zorgkosten die in 2021 worden gemaakt door de aanhoudende coronapandemie - en die vallen onder de Catastroferegeling - worden ook gecompenseerd vanuit het Zorgverzekeringsfonds. De grens van de tweejarige regeling is immers in 2020 al overschreden.

De coronagerelateerde kosten die vallen onder de Catastroferegeling en de daar tegenover staande bijdragen uit deze regeling worden op een later tijdstip verdeeld via de Solidariteitsafspraken Zorgverzekeraars.

#### **4.1.3 Solidariteitsafspraken Zorgverzekeraars**

De financiële effecten die samenhangen met de coronapandemie zijn onevenredig verdeeld over de zorgverzekeraars, afhankelijk van de regio waarin de verzekeraar het meest actief is en/of het aantal verzekerden dat coronazorg nodig heeft. Hieruit volgt dat de bijdragen uit de Catastroferegeling ook onevenredig verdeeld zijn. De meeste zorgverzekeraars bereiken wel de grens om voor bijdragen in aanmerking te komen maar sommige wellicht niet. Bovendien zijn de bijdragen niet gelijk verdeeld. Omdat het naar waarschijnlijkheid om substantiële bedragen gaat, kan dit een verstoring van het speelveld van zorgverzekeraars onderling opleveren die niet wenselijk is. Om dit te voorkomen, hebben de zorgverzekeraars - met instemming van de Autoriteit Consument & Markt (ACM) - een solidariteitsovereenkomst 2020 opgesteld om zowel de coronakosten, de eventuele bijdragen uit de Catastroferegeling en overige corona-effecten te herverdelen.

De Solidariteitsafspraken zijn opgebouwd aan de hand van een opeenvolgend stappenplan dat verdeeld is over twee kalenderjaren.

##### ***Solidariteitsovereenkomst 2020***

De onderstaande stappen van de solidariteitsafspraken voor 2020 zijn goedgekeurd door ACM:

##### **Stap 1a**

Alle variabele kosten van zorgaanbieders die via de regelingen voor Continuïteitsbijdragen MSZ 2020 en MSZ accent worden vergoed, worden in 2020 verdeeld tussen de zorgverzekeraars op basis van hun aandeel in de totale landelijke vereveningsbijdrage 2020.

### **Stap 1b\***

De coronagerelateerde kosten 2020 die niet in stap 1a worden herverdeeld alsmede deze kosten over 2021 en de bijdragen die in naam van de Catastroferegeling uit het Zorgverzekeringsfonds worden betaald aan een individuele zorgverzekeraar, worden herverdeeld onder alle zorgverzekeraars. Deze herverdeling vindt plaats op basis van het aandeel van de individuele zorgverzekeraars in de totale landelijke vereveningsbijdrage van 2020.

### **Stap 2**

Verschillen in de verwachte en werkelijke vereveningsresultaten (inclusief Catastroferegeling) van een individuele zorgverzekeraar over het jaar 2020 die overblijven na toepassing van stap 1a en 1b en die buiten een vastgestelde bandbreedte vallen, worden verrekend tussen de zorgverzekeraars gezamenlijk.

### **Solidariteitsafspraken 2021**

Inzake de solidariteitsafspraken 2021 is er in ZN-verband bestuurlijk commitment uitgesproken over de uitwerking van stap 1a voor 2021 en is er bestuurlijke overeenstemming over stap 4. Over deze solidariteitsafspraken (stap 1a en stap 4) heeft nog geen inhoudelijke afstemming met ACM plaatsgevonden. Stap 1b voor 2021, is als onderdeel van de solidariteitsovereenkomst 2020, al wel door de ACM goedgekeurd.

### **Stap 1a**

Ook voor 2021 is de intentie uitgesproken om door middel van de solidariteitsafspraken MSZ 2021 het gelijk speelveld tussen zorgverzekeraars in stand te houden. Dit gebeurt door de financiële effecten van de coronapandemie in de MSZ solidair te verdelen onder de zorgverzekeraars. Deze regeling wordt op dit moment nader technisch uitgewerkt en wordt zo eenvoudig mogelijk vormgegeven met de minimale eisen die nodig zijn om het gelijk speelveld te bewaken en met het uitgangspunt om in 2022 volledige terugkeer te hebben van de marktwerking (geen solidariteitsafspraken meer).

### **Stap 1b\***

De coronagerelateerde kosten 2021 die niet in stap 1a worden herverdeeld en de bijdragen die in naam van de Catastroferegeling uit het Zorgverzekeringsfonds worden betaald aan een individuele zorgverzekeraar, worden herverdeeld onder alle zorgverzekeraars. Deze herverdeling vindt plaats op basis van het aandeel van de individuele zorgverzekeraars in de totale landelijke vereveningsbijdrage van 2021.

### **Stap 4**

Verschillen in de verwachte en werkelijke vereveningsresultaten (inclusief Catastroferegeling) van een individuele zorgverzekeraar over het jaar 2021 die overblijven na de toepassing van stap 1b en 3 (zie hieronder) en die buiten een vastgestelde bandbreedte vallen, worden opgevangen door de aan de solidariteitsafspraken deelnemende zorgverzekeraars gezamenlijk.

### **Risicoverevening 2021**

Over 2021 zal, vanwege de grote onzekerheid over de zorgkosten, 85 procent van het verschil tussen het landelijk afgegeven budget (de deelbedragen van het 'macro prestatiebedrag') en de daadwerkelijke kosten voor rekening van het Zorgverzekeringsfonds komen in plaats van voor rekening van de zorgverzekeraars. Dit besluit van het ministerie van VWS is aangeduid als 'stap 3' van de onderlinge solidariteit.

### **Effect op resultaat 2020**

In het in dit verslag gepresenteerde verzekeringsresultaat is rekening gehouden met de financiële effecten van de stappen 1b en 2 van de Solidariteitsafspraken 2020 per 31 december 2020 zoals bij de ondertekening van het jaarverslag bekend waren. De financiële effecten van de overige stappen zijn nog onzeker door de samenhang met de overige stappen in de Solidariteitsafspraken en het (nog) ontbreken van landelijke cijfers en de relatieve positie ten aanzien de bandbreedte.

## **4.1.4 Financiële resultaten 2020**

In 2020 heeft de coronapandemie grote invloed gehad op het financiële resultaat van CZ groep. Enerzijds hebben we dit verslagjaar te maken met hoge coronagerelateerde zorgkosten en de uitvoering van diverse financiële regelingen voor zorgaanbieders. Anderzijds is er sprake van lager uitvallende kosten voor reguliere zorg. Via de Catastroferegeling van de Zorgverzekeringswet ontvangen we een substantiële bijdrage voor de compensatie van pandemiegerelateerde kosten. Hierbij is echter geen rekening gehouden met de lager uitvallende kosten voor niet-pandemiegerelateerde zorg.

\* De toepassing van de Catastroferegeling wordt gebaseerd op zowel 2020 als 2021. Hierdoor vindt de uitvoering van deze regeling én de verdeling van de bijdragen conform de Solidariteitsafspraken Zorgverzekeraars, over de twee genoemde jaren plaats.

### Financieel resultaat

In 2020 groeide onze omzet naar 11.068 miljoen euro (2019: 10.313 miljoen euro). Ons financieel resultaat voor 2020 komt in totaal positief uit op 174 miljoen euro (2019: 119 miljoen euro). Het technisch resultaat als uitvoerder van de verplichte verzekering tegen ziektekosten vanuit de Zorgverzekeringswet (basisverzekering) bedraagt 49 miljoen (2019: 5 miljoen euro). Het technische resultaat vanuit de aanvullende verzekering bedraagt 77 miljoen (2019: -20 miljoen euro). Het overige technisch resultaat bedraagt 1 miljoen (2019: -1 miljoen euro). Onze beleggingen genereerden in 2020 een positief resultaat van 45 miljoen euro (in 2019: 134 miljoen euro). Het positieve resultaat op de basisverzekering wordt mede veroorzaakt door de bijdrage vanuit de Zorgverzekeringsfonds in het kader van de Catastroferegeling van de Zorgverzekeringswet. Deze regeling voorziet in de gedeeltelijke compensatie van zorgverzekeraars wanneer de kosten van een pandemie boven een vastgestelde grens uitkomen – wat in 2020 het geval was – en houdt daarbij geen rekening met lager uitvallende kosten voor niet-pandemiegerelateerde zorg. Het positieve resultaat op de aanvullende verzekering wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door wegvallen van de zorg als gevolg van de coronapandemie.

Het financieel resultaat leidt tot een solvabiliteitsratio van 160 procent (2019: 154 procent)<sup>1</sup>. Het Eigen Vermogen is met 174 miljoen euro toegenomen. De toegenomen reserves zullen in de komende jaren ten goede blijven komen aan onze verzekerden; hetzij via investeringen in de zorg, hetzij via het beperken van de te verwachte premiestijging.

Het complete overzicht van de jaarcijfers is terug te vinden in de jaarrekening 2020.

#### Verkorte opstelling resultaat CZ groep

| (x 1.000.000 euro)                     | 2020    | 2019   |
|--|---------|--------|
| Premies en bijdragen                   | 11.068  | 10.313 |
| Wijziging voorziening lopende risico's | 40      | -65    |
| Toegerekende beleggingsopbrengsten     | -2      | 1      |
| Uitkeringen ziektekosten               | -10.633 | -9.872 |
| Bedrijfskosten                         | -349    | -389   |
| Overige technische baten/lasten        | 3       | -2     |
| Verzekeringresultaat                   | 127     | -14    |
| Beleggingsopbrengsten                  | 45      | 134    |
| Toegerekende beleggingsopbrengsten     | 2       | -1     |
| Totaal financieel resultaat            | 174     | 119    |

<sup>1</sup> Het gerapporteerde Eigen vermogen, Vereist vermogen (SCR) en SCR Ratio over 2020 zijn nog niet gedeponerd bij de toezichthouder. Deze cijfers zijn pas definitief na beoordeling door de toezichthouder.



### **Premies en bijdragen**

In 2020 ontving CZ groep meer premie van verzekerden dan in 2019. De stijging is veroorzaakt door een groter aantal premiebetalers, een gemiddeld lagere premie en gemiddeld hogere bijdragen van het Rijk. In de bijdragen zijn de bedragen opgenomen ter compensatie van de coronapandemie en is tevens het netto effect van de solidariteitsregeling in mindering gebracht. Dit effect bedraagt voor CZ groep negatief 22,9 miljoen euro. De gemiddelde premies en bijdragen per verzekerde in 2020 bedroegen 2.952 euro (2019: 2.935 euro).

### **Wijziging voorziening lopende risico's**

Jaarlijks dient een voorziening voor lopende risico's gevormd te worden als door het niet-kostendekkend aanbieden van de premie negatieve resultaten op (collectieve) verzekeringscontracten voor het volgende jaar worden verwacht. De voorziening ultimo 2019 ter grootte van 145 miljoen euro is in 2020 geheel vrijgevallen. De toevoeging ultimo 2020 bedraagt 105 miljoen euro. Hierbij is rekening gehouden met een voorcalculatorisch negatief resultaat voor 2021 als gevolg van de coronapandemie.

### **Uitkeringen ziektekosten**

De uitkeringen voor ziektekosten namen toe met 7,7 procent. Door een hoger aantal verzekerden, in combinatie met de groei van de zorgkosten in Nederland, zijn de totale uitkeringen ziektekosten gestegen. In 2020 is dit bedrag per verzekerde 2.836 euro (2019: 2.810 euro).

### **Bedrijfskosten**

Onze bedrijfskosten namen in 2020 af met 40 miljoen euro tot 349 miljoen euro (2019: 389 miljoen euro). Dit is met name het gevolg van enerzijds lagere kosten voor oninbare vorderingen en anderzijds een daling van de distributiekosten.

### **Beleggingsopbrengsten**

Op 31 december 2020 bedragen de netto opbrengsten uit beleggingen 45 miljoen euro (2019: 134 miljoen euro). Het rendement op het totaal gemiddeld belegd vermogen bedraagt 1,3 procent (2019: 4,2 procent). Na een teleurstellend economisch 2020 is het jaar toch onverwacht goed afgesloten. Alle belangrijke beleggingscategorieën, behalve liquiditeiten, werden aan het eind van het jaar afgesloten met een positief rendement. Vooral in de aandelen categorie werden goede rendementen behaald.



CZ groep wil maatschappelijk verantwoord beleggen. In het hoofdstuk Maatschappelijk verantwoord beleggen lichten we toe 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 het [CZ-beleid Maatschappelijk verantwoord beleggen](#).

### **Fiscale positie**

CZ groep draagt vanuit de werkgeverschapsrol loonheffing af. De belangrijkste juridische entiteiten van CZ groep, de vijf zorg- en ziektekostenverzekeraars, zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting en voor de zorgverzekeringsactiviteiten van omzetbelasting. Alleen voor de omzetbelasting bestaat een fiscale eenheid tussen de vijf zorg- en ziektekostenverzekeraars en CZ zorgkantoor B.V. om te voorkomen dat er cumulatie van omzetbelastingdruk op de collectief gedragen en op bedrijfseconomische grondslagen doorberekende organisatiekosten optreedt.

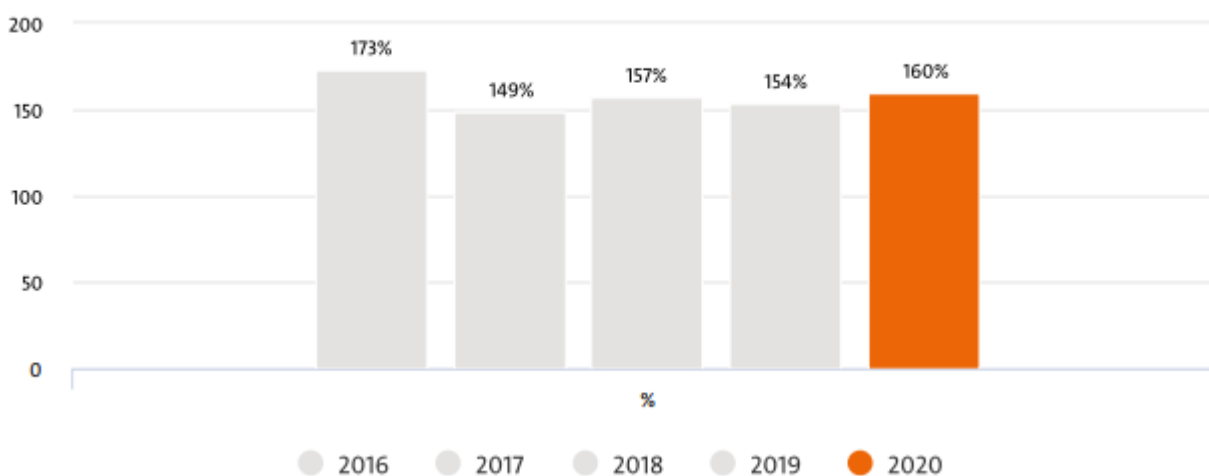
Niet vrijgesteld van vennootschapsbelasting zijn:

- CZ zorgkantoor B.V.: omdat het een besloten vennootschap betreft, is het zorgkantoor per definitie vennootschapsbelastingplichtig;
- CZ Fund Management B.V.

### **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 2020 2.672 miljoen euro (2019: 2.526 miljoen euro). De volgens Solvency II vereiste solvabiliteit (SCR) bedraagt aan het einde van het boekjaar 1.670 miljoen euro (2019: 1.642 miljoen euro)<sup>1</sup>. De solvabiliteitsratio aan het eind van het boekjaar 2020 bedraagt voor CZ groep 160% (2019: 154%)<sup>1</sup>. In januari 2020 is door CZ Zorgverzekeringen N.V. een dividend van 123,0 miljoen euro uitgekeerd aan Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. Ter versterking van de aanwezige solvabiliteit van OHRA Zorgverzekeringen N.V. heeft Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. vervolgens het ontvangen dividend als agio van 123,0 miljoen euro doorgestort.

Solvabiliteitspercentage volgens Solvency II <sup>1</sup>



### **Liquiditeit**

De liquide middelen van CZ groep bedragen 226 miljoen euro en namen in 2020 toe met 68 miljoen euro. Wij bewaken onze liquiditeitspositie zodanig dat we altijd in staat zijn te voldoen aan onze financiële verplichtingen. Er worden geen liquiditeitsproblemen verwacht. Een gedetailleerd kasstroomoverzicht is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

### **Financiële vooruitblik**

In het eerste kwartaal van 2021 is de coronapandemie nog niet onder controle. De tweede besmettingsgolf houdt aan en het is nog onzeker hoe het virus zich verder ontwikkelt. In de premiestelling voor 2021 is geen rekening gehouden met coronagerelateerde zorgkosten. Deze zullen – net als in 2020 – deels gedekt worden door de Catastroferegeling (artikel 33) van de Zorgverzekeringswet en door de macronaculatie (stap 3 binnen de Solidariteitsafspraken). Zie het hoofdstuk [Impact van corona](#) voor meer toelichting op de regelingen.

<sup>1</sup> Het gerapporteerde Eigen vermogen, Vereist vermogen (SCR) en SCR Ratio over 2020 zijn nog niet gedeponerd bij de toezichthouder. Deze cijfers zijn pas definitief na beoordeling door de toezichthouder.

In 2021 bieden we de basisverzekeringen van CZ groep opnieuw niet-kostendekkend aan. In totaal verwachten we hier 105 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 2020 is het begroot resultaat voor 2021 op de basisverzekering nul. We hebben in deze begroting nog geen rekening gehouden met de eventuele inzet van vermogen voor de premie van 2022.

In 2021 voorzien we geen materiële desinvesteringen. Net als in 2020 loopt er een groot investeringsproject inzake ons nieuwe declaratiesysteem. Samenhangend met de toenemende digitalisering is de verwachting dat er een daling van personeelsaantallen zichtbaar gaat worden. De financiering van de activiteiten in 2021 zal plaatsvinden middels eigen middelen. CZ groep heeft geen externe financiering nodig.

## 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 zorgpremies beheren en inzetten voor goede, betaalbare en toegankelijke zorg. Dit laten wij zien door verantwoording af te leggen over hoe wij dit geld beheren, de manier waarop wij onze organisatie leiden, ons bestuur en risicomanagement inrichten, het werkgeverschap invullen en voldoen aan alle wet- en regelgeving (compliant zijn).

Corporate Governance gaat over alle regels en omgangsvormen tussen de Raad van Bestuur (RvB), de Raad van Commissarissen (RvC), de Ledenraad en andere belanghebbenden van CZ groep. De verantwoordelijkheden, rechten en plichten van zowel de besturende als toezichthoudende organen, de benoeming en beloning van bestuurders en toezichthouders maar ook de bevoegdheden van de Ondernemingsraad behoren tot Corporate Governance. Alle regels samen zorgen ervoor dat er een evenwichtige invloed is van de diverse belanghebbenden, dat besluitvorming op de juiste wijze tot stand komt en dat op een juiste manier tegenover de maatschappij en externe toezichthouders verantwoording wordt afgelegd.

#### 5.1.1 Governancestructuur CZ groep

Voor een zorgvuldige bedrijfsvoering en een transparant en efficiënt toezicht op het bestuur hanteert CZ groep het model van de structuurregeling. 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.

De RvB bestuurt de rechtspersonen en heeft de dagelijkse leiding. Hij legt hierover en over de gevoerde strategie en het risicomanagement verantwoording af aan de RvC. De RvC benoemt de RvB, houdt toezicht op de RvB en de algemene bedrijfsvoering en adviseert de RvB. De Ledenraad heeft een onafhankelijke positie ten opzichte van RvB en RvC, met vastgelegde taken en bevoegdheden. Onze organisatie wil tot de top van de Nederlandse zorgverzekeraars blijven behoren. Een goed en transparant bestuur is daarvoor een belangrijke voorwaarde. Dit past bij onze rol van zorgverzekeraar en draagt bij aan betere prestaties en een betere onderneming. Bekijk onze bestuurlijke uitgangspunten op [www.cz.nl/bestuurlijke-inrichting](http://www.cz.nl/bestuurlijke-inrichting).

#### **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. Zoals het benoemen van de leden van de RvC, het wijzigen van statuten of het ontbinden van de juridische entiteit, het vaststellen van de jaarrekening en het nemen van besluiten bij juridische fusies. Dit alles op voorstel van RvB of RvC. Daarnaast is de ledenraad een klankbord voor de RvB en geeft hij gevraagd en ongevraagd advies over het beleid. Ook zet de Ledenraad actief onderwerpen op de agenda van zijn vergaderingen met de RvB en de RvC.

De samenstelling van de raad past bij de kwaliteit en expertise die CZ groep heeft vastgelegd in zijn bestuurlijke uitgangspunten. Daarnaast is gestreefd naar een evenwichtige vertegenwoordiging van verzekerden. Jaarlijks evalueert de Ledenraad het eigen functioneren en de samenwerking met de RvC en de RvB. Ook beoordeelt hij het individueel functioneren van zijn leden.

#### **De Ledenraad in 2020**

Aan de start van 2020 bestond de Ledenraad uit 21 personen. In 2020 is een verkiezingsprocedure voor nieuwe leden opgestart. Hiervoor is een oproep op de website van CZ groep geplaatst en in het verzekerdenblad CZ magazine, en is een advertentie in een landelijk dagblad geplaatst. Dit heeft geresulteerd tot de selectie en benoeming van tien nieuwe leden. Vijf van deze leden starten met ingang van 1 januari 2021 en vijf met ingang van 1 april 2021. Daarmee is de Ledenraad weer op volle sterkte.

## De Ledenraad in 2020

| Geslacht | Titel   | Naam                          | Lid sinds        | Herbenoemd per   | Einde zittingstermijn | Nationaliteit |
|----------|---------|-------------------------------|------------------|------------------|-----------------------|---------------|
| Dhr.     | drs. RA | W.C.J. Aarts, RA              | 1 april 2013     | 1 april 2017     | 31 maart 2021         | NL            |
| Mw.      | drs.    | M. van den Berg               | 1 januari 2013   | 1 januari 2017   | 31 december 2020      | NL            |
| Mw.      |         | H. van den Berk - van de Laar | 1 juni 2015      | 1 juni 2019      | 31 mei 2023           | NL            |
| Dhr.     |         | M. Bos                        | 1 januari 2015   | 1 januari 2019   | 22 juni 2020          | NL            |
| Mw.      | Drs.    | E.C. Buitenhuis               | 1 april 2013     | 1 april 2017     | 8 februari 2020       | NL            |
| Mw.      | mr.     | L.C. Coppens                  | 1 januari 2013   | 1 januari 2017   | 31 december 2020      | NL            |
| Dhr.     | drs.    | J.S.G. Ebben                  | 1 april 2013     | 1 april 2017     | 31 maart 2021         | NL            |
| Mw.      | mr.drs. | B.E.H. Homan                  | 1 januari 2015   | 1 januari 2019   | 31 december 2022      | NL            |
| Mw.      | mr.drs. | B.M.G. van der Hulst          | 1 januari 2013   | 1 januari 2017   | 31 december 2020      | NL            |
| Dhr.     |         | G. Klompe                     | 1 oktober 2019   |                  | 30 september 2023     | NL            |
| Dhr.     | drs.    | D. van Lisdonk                | 1 juni 2015      | 1 juni 2019      | 31 mei 2023           | NL            |
| Mw.      | drs.    | S. Pieters                    | 1 januari 2013   | 1 januari 2017   | 31 december 2020      | NL            |
| Mw.      |         | A.D.J.E. Rensink-Herben       | 1 oktober 2019   |                  | 30 september 2023     | NL            |
| Mw.      |         | L. Schutgens                  | 1 oktober 2019   |                  | 30 september 2023     | NL            |
| Mw.      | MA      | S. Sieber                     | 1 oktober 2019   |                  | 30 september 2023     | AT            |
| Mw.      |         | N. Stepanovic                 | 1 januari 2015   | 1 januari 2019   | 20 mei 2020           | NL            |
| Dhr.     | drs.    | L.G. Thomassen                | 1 januari 2015   | 1 januari 2019   | 14 februari 2020      | NL            |
| Mw.      |         | M.A.J. Verhoeven              | 1 oktober 2019   |                  | 30 september 2023     | NL            |
| Dhr.     | drs.    | B.G.A. Weustink MFM           | 1 september 2012 | 1 september 2016 | 31 augustus 2020      | NL            |
| Dhr.     |         | J.J.W.H. Wijn                 | 1 januari 2013   | 1 januari 2017   | 31 december 2020      | NL            |
| Mw.      | drs.    | M. Wolfhagen                  | 1 september 2012 | 1 september 2016 | 31 augustus 2020      | NL            |

Per 1 januari 2021 gaat de nieuwe wet Verzekerdeninvloed in. Onderdeel van deze wet is de borging van inspraak vanuit de Ledenraad op de belangrijkste bedrijfsprocessen. De Regeling Inspraak is per 1 januari 2021 vastgesteld door de Ledenraad en de Raad van Bestuur. CZ groep werkt in 2021 toe naar een samenstelling van de Ledenraad waarin naar rato alle verzekerden van de verzekeraars in de CZ groep vertegenwoordigd zijn. Zie ook het Verslag van de Ledenraad over 2020.

### **Raad van Commissarissen**

De RvC benoemt de RvB en houdt toezicht op de RvB en de algemene bedrijfsvoering. De RvC voert regelmatig overleg met de leden van de RvB, het Concern Management Team (CMT), de Ledenraad, de Ondernemingsraad (OR), de Interne Audit Dienst (IAD), Governance, Risk & Compliance (GRC) en de externe accountant. De RvC van CZ groep bestaat uit vijf leden. In 2020 heeft er een tweetal wijzigingen plaatsgevonden in de samenstelling van de RvC. Zo is met ingang van 18 juni 2020 mevrouw S.C.E. Klein Nagelvoort- Schuit vrijwillig teruggetreden in verband met de aanvaarding van een nieuwe functie welke niet verenigbaar bleek met het commissariaat bij CZ groep. Na benoeming door de Ledenraad en met instemming van DNB is de heer C.H. Donkervoort per 5 november 2020 in haar plaats toegetreden tot de RvC. Daarnaast nam dhr. H.H. Raué per 31 december 2020 afscheid. Op 1 januari 2021 trad mevrouw J.W. Jukema als nieuw lid toe. In 2021 loopt de zittingstermijn van twee leden af. Voor deze posities worden in de loop van 2021 twee nieuwe commissarissen geworven.

#### **De Raad van Commissarissen in 2020**

| Geslacht | Titel   | Naam                           | Lid sinds       | Herbenoemd op  | Einde zittingstermijn | Nationaliteit |
|----------|---------|--------------------------------|-----------------|----------------|-----------------------|---------------|
| Mw       | mr.     | W.K. Bischof                   | 1 oktober 2013  | 1 oktober 2017 | 30 september 2021     | NL            |
| Dhr.     | drs.    | C.H. Donkervoort               | 5 november 2020 |                | 31 december 2024      | NL            |
| Dhr.     | drs.    | H.J.G. Hendriks                | 1 januari 2013  | 1 januari 2021 | 31 december 2021      | NL            |
| Mw.      | Mr.     | J.W. Jukema                    | 1 januari 2021  |                | 31 december 2024      | NL            |
| Dhr.     | drs. RA | P.J.A.M. Jongstra              | 1 januari 2020  |                | 31 december 2023      | NL            |
| Mw.      | dr.     | S.C.E. Klein Nagelvoort-Schuit | 1 april 2016    | 31 maart 2020  | 18 juni 2020          | NL            |
| Dhr.     | ir.     | H.H. Raué                      | 1 januari 2012  | 1 januari 2020 | 31 december 2020      | NL            |

De individuele leden en de RvC als geheel hebben de kwaliteiten en expertise die CZ groep in zijn bestuurlijke uitgangspunten heeft vastgelegd. Alle leden van de RvC zijn door De Nederlandsche Bank (DNB) getoetst op geschiktheid (deskundigheid en betrouwbaarheid). De RvC kent twee commissies: de Audit-Risk Commissie (ARC) en de Remuneratie-/Benoeemingscommissie

De RvC volgt in zijn toezichthoudende rol de planning- en controlcyclus van de organisatie. Tijdens de jaarlijkse 'planbespreking' met de RvB worden de doelen voor het komende jaar aan de RvC gepresenteerd en besproken. In het voorjaar bespreekt en beoordeelt de RvC de financiële verslaglegging over het voorgaande jaar. De ARC van de RvC verricht hiervoor voorwerk en bespreekt vragen en opmerkingen met de RvB, de directeurs Financiën, IAD en GRC, en de externe accountant.

In de RvC wordt doorlopend gesproken over hoe activiteiten en plannen bijdragen aan de strategie. Met behulp van onder meer kwartaalrapportages volgt de RvC gedurende het jaar de voortgang op de strategische doelstellingen van CZ groep. De uitvoering van risico- en kapitaalmanagement volgt de raad onder andere via de risk- en auditrapportages die ieder kwartaal worden opgeleverd. Hierin staan de belangrijkste risico's, uitgevoerde audits met bijbehorende uitkomsten, uitgebrachte aanbevelingen en gerealiseerde verbeteringen. Daarbij wordt ook het Own Risk & Solvency Assessment (ORSA) betrokken. De RvC beoordeelt de riskmanagementpolicy en risicohouding van CZ groep jaarlijks en ook in 2020 zijn deze goedgekeurd.

### **Audit-Risk Commissie**

De ARC wordt gevormd door twee leden van de RvC. De ARC bespreekt onder meer de risicorapportages, de financiële en verzekeringstechnische rapportages en de compliancerapportages. Ook bespreekt de ARC externe ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op CZ groep en bespreekt die tijdens haar vergaderingen met de RvB en de directeurs Financiën, IAD en GRC. Bij een aantal onderwerpen is ook de externe accountant aanwezig. De ARC rapporteert haar bevindingen aan de voltallige RvC. Verder voert de ARC periodiek bilaterale gesprekken met de externe accountant (twee keer per jaar) en De Nederlandsche Bank (DNB) (één keer per jaar). Ieder kwartaal wordt separaat met de directeur IAD de auditbevindingen doorgenomen. De ARC vergadert zo vaak als nodig wordt geacht, maar ten minste eenmaal per jaar voorafgaand aan de bespreking van de jaarrekening door de RvC. In 2020 is de ARC acht maal bijeengekomen.

De taak van de ARC is het toezicht houden op de RvB, ter voorbereiding van het oordeel van de RvC over:

- de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, waaronder het toezicht op naleving van de relevante wet- en regelgeving inclusief gedragscodes (compliance);
- de financiële informatieverstopping door de onderneming;
- de door ARC/RvC goed te keuren charters risicomanagement, actuariële functie, compliance en audit en het audit plan;
- de onafhankelijkheid en performance van de interne en externe accountants;
- de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;
- het beleid van de onderneming met betrekking tot belastingplanning indien en voor zover van toepassing;
- de toepassingen van informatie- en communicatietechnologie;
- het risicobeleid.

### **Remuneratie-/Benoemingscommissie**

De Remuneratie-/Benoemingscommissie wordt gevormd door drie leden van de RvC. De Remuneratie-/Benoemingscommissie vergadert zo vaak als nodig wordt geacht. In 2020 is de commissie vijf maal bijeen geweest.

De taken van de Remuneratie-/Benoemingscommissie ter voorbereiding van het oordeel van de RvC zijn:

- voorstellen doen over onder andere de bezoldiging in het algemeen en van de individuele bestuurders afzonderlijk;
- advies geven over beheerst beloningsbeleid;
- selectiecriteria, (specifieke) profielschetsen en benoemingsprocedures opstellen voor leden van de RvC en RvB en daarvoor scenario's op te stellen voor opvolging en de borging van continuïteit;
- (het proces van) de beoordeling van de leden van de RvB;
- het opmaken van een remuneratierapport.

Zie ook het Verslag van de Raad van Commissarissen over 2020.

### **Raad van Bestuur**

De RvB is belast met het besturen van de onderneming. Hij is verantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen van CZ groep, de strategie en de resultaten die daaruit voortvloeien. Jaarlijks stelt de RvB een doorlopend driejarenplan inclusief jaarbegroting op, herijkt de strategie en stelt voor alle risicocategorieën een

(herijkt) risicohouding op. Hiermee worden kaders geschetst waarbinnen de divisies mogen opereren met de aan hen toegekende verantwoordelijkheden. Ook wordt jaarlijks de riskmanagementpolicy herijkt. De RvB bestaat uit twee leden.

#### De Raad van Bestuur in 2020

| Geslacht | Titel | Naam            | Lid sinds       | Nationaliteit |
|----------|-------|-----------------|-----------------|---------------|
| Dhr.     | drs.  | J.G.B. de Groot | 1 mei 2019      | NL            |
| Dhr.     | drs.  | A.W.L. van Son  | 15 oktober 2010 | NL            |

De twee leden van de RvB zijn gezamenlijk en elk afzonderlijk verantwoordelijk voor de besturing van de organisatie (collegiaal bestuur). Ten aanzien van risicobeheer ligt de eindverantwoordelijkheid bij de voorzitter van de RvB. De RvB vergadert tweewekelijks. Besluiten worden genomen na overleg met en consultatie van het Concern Management Team (CMT). Dit CMT bestaat uit de directeuren van de divisies van CZ groep en de secretaris van de RvB. In 2020 heeft één wijziging plaatsgevonden in het CMT met het aantreden van de nieuwe directeur Governance, Risk & Compliance.

De RvB zet om te komen tot zorgvuldige besluitvorming specifieke (advies)commissies in:

- de beleggingscommissie adviseert op het gebied van vermogensbeheer;
- het zorgkosten- en risicovereveningsoverleg geeft informatie over de zorgkostenontwikkelingen, risicoverevening en het effect daarvan op het resultaat;
- het premieoverleg adviseert over de jaarlijkse premiestelling;
- het strategieoverleg adviseert over strategische ontwikkelingen en de invulling van de strategie.

#### Het Concern Management Team in 2020

| Geslacht | Titel   | Naam  | Nationaliteit |
|----------|---------|---|---------------|
| Dhr.     | RE RA   | W. van Duijn, directeur Governance, Risk & Compliance (tot 1 juli 2020) | NL            |
| Dhr.     | drs.    | J.W.M.W. Gijzen, directeur Zorg   | NL            |
| Dhr.     | drs. RA | B.A.H. van Hoorn, directeur Governance, Risk & Compliance               | NL            |
| Dhr.     |         | R.M. van Hees, directeur Financiën                                      | NL            |
| Dhr.     |         | A.H.C. van Rhijn, directeur ICT/IPM/Data Science Team                   | NL            |
| Mw.      | mr.     | B.A. Snijder, directeur Verzekerden & service en directeur HRM          | NL            |
| Mw.      | mr.     | K.T.K. Staffhorst, secretaris Raad van Bestuur                          | NL            |
| Dhr.     | MA, MSc | K.C.F. Stolper, directeur Marketing & Verkoop                           | NL            |
| Dhr.     | MSc     | M. Suijkerbuijk, directeur Operations                                   | NL            |
| Mw.      | RA      | M. Vermeij-de Vries, directeur Interne Audit Dienst                     | NL            |

Ook het CMT heeft een aantal (advies)commissies:

- de commissie productontwikkeling adviseert over de introductie van nieuwe producten;
- de commissie productonderhoud adviseert over wijzigingen in bestaande producten;
- de stuurgroep Informatie Voorziening (IV) adviseert over het projectportfolio binnen CZ groep.



### **Samenstelling RvB en RvC**

De RvB en RvC zijn zodanig samengesteld dat zij hun taak naar behoren kunnen vervullen. Hierbij zijn complementariteit, collegiaal bestuur en diversiteit belangrijke voorwaarden. Voor de RvC is onafhankelijkheid een aanvullende voorwaarde. Binnen de RvC zijn twee vrouwen en drie mannen werkzaam. De RvB wordt gevormd door twee mannen. Zowel bij de RvB als de RvC wordt bij de selectie van nieuwe leden gestreefd naar een evenwichtige verdeling over mannen en vrouwen.

### **Permanente educatie RvB en RvC**

Door middel van permanente educatie zorgen de leden van RvB en RvC ervoor dat ze voldoende kennis hebben en houden van CZ groep en het zorgveld om hun rol goed uit te kunnen voeren. De leden van de RvB en de RvC opereren in maatschappelijk verantwoordelijke functies. Zij zijn dagelijks bezig met hun functioneren en het op de hoogte blijven van relevante ontwikkelingen en vakliteratuur. De leden van de RvB nemen regelmatig uitnodigingen aan om voorlichting te geven over actuele thema's in het zorgverzekeringsveld.

Verder organiseert CZ groep in het kader van permanente educatie elk jaar themabijeenkomsten over actuele thema's voor de RvC, waaraan ook de RvB deelneemt. Jaarlijks wordt bij de leden van de RvC geïnventariseerd welke specifieke interne of externe opleidingsbehoeften er zijn. Daarin wordt dan voorzien. Deze inventarisatie vindt ook plaats bij de benoeming van nieuwe leden van de RvC. Op deze wijze vergroten de leden van de RvB en RvC hun inzicht in complexe(re) bestuurlijke zaken, zoals de jaarrekening, risicoverevening, zorgzaken en stelselzaken.

### **Organisatiestructuur**

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

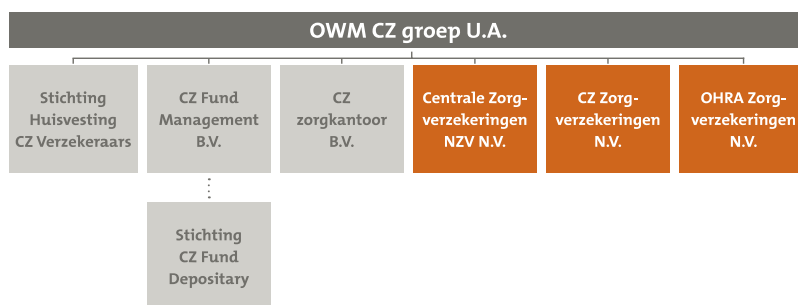
- **Zorg:** de kerntaak van Zorg is het vormgeven van het zorgbeleid van CZ groep en de inkoop van zorg voor alle verzekerden van de verschillende labels van CZ groep (CZ, Nationale-Nederlanden en OHRA). Via CZ zorgkantoor B.V. is Zorg verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet langdurige zorg in 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 o.a. 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 (inclusief CZ Direct) en Just en de ontwikkeling en activatie van klantproposities. De divisie ontwikkelt hiertoe de 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 divisies en stafafdelingen die elk met hun eigen expertise ondersteuning bieden bij de uitvoering van het primaire proces.



### Groepsverhoudingen per 1 januari 2021

Onder CZ groep verstaan we alle entiteiten die behoren tot de economische en organisatorische eenheid. Hieronder vallen verschillende rechtspersonen waaronder Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. die als hoofd van de groep is aangemerkt. Binnen de verschillende entiteiten zijn alle werkzaamheden voor ziektekostenverzekeringen ondergebracht.

Vanuit hier vindt de volledige beleidsvorming en organisatorische aansturing plaats. Binnen CZ groep is besloten de juridische structuur met ingang van 1 januari 2021 te moderniseren. Met de juridische herstructurering maken we onze structuur eenvoudiger, consistent en toekomstbestendig. We zijn op die manier beter in staat om een efficiënt kapitaalbeleid te voeren, wat uiteindelijk ook voordelen biedt voor de verzekerden van CZ groep.



Op 1 januari 2021 is de nieuwe juridische structuur van kracht (zie het figuur). De belangrijkste aanpassingen ten opzichte van vorig jaar betreffen het fuseren van de twee (toen nog actieve) onderlinge waarborgmaatschappijen, het uitvoeren van drie portefeuilleoverdrachten binnen de groep en het harmoniseren van de statuten en het hernoemen van de rechtspersonen. Bij alle juridische stappen zijn de belangrijkste stakeholders betrokken, waaronder de Ledenraad, de OR, de Raad van Commissarissen, externe adviseurs en de Raad van Bestuur. Onze verzekerden zijn van deze wijziging op de hoogte gesteld via publicaties in dagbladen en in onze eigen communicatiemiddelen waaronder het relatie magazine.

Voor de volledige consolidatiekring verwijzen we naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.

### Beloning

CZ groep voldoet met zijn beloningsbeleid aan alle daarvoor geldende wetten en regels, namelijk: de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), Hoofdstuk 1.7 'Beloningsbeleid' van de Wet op het financieel toezicht (Wft) en het Europees geharmoniseerde toezichtkader Solvency II. Ook onderschrijven we de Nederlandse Corporate Governance Code en werken we binnen de

kaders van de Cao voor de Zorgverzekeraars. Al deze wetten en regels hebben als doel een transparant en beheerst beloningsbeleid van ondernemingen, zodat onder meer bovenmatige beloningen en ongewenste prikkels worden tegengegaan en een beheerste en integere bedrijfsvoering wordt gewaarborgd.

In het kader van transparantie publiceren wij ons actuele beloningsbeleid op [www.cz.nl/corporate-governance](http://www.cz.nl/corporate-governance). Ons beleid over 2020 is in de bijlage bij dit jaarverslag opgenomen.

### **Wet- en regelgeving en (gedrags)codes**

CZ groep wil een betrouwbare en integere organisatie zijn. Wij zijn intrinsiek gemotiveerd om compliant te handelen vanuit zowel wet- en regelgeving als zelfopgelegde normen. Wij zijn open en duidelijk over wat we doen en hoe we het doen.

CZ groep wil een betrouwbare en integere organisatie zijn. Wij zijn intrinsiek gemotiveerd om compliant te handelen vanuit zowel wet- en regelgeving als zelfopgelegde normen. Wij zijn open en duidelijk over wat we doen en hoe we het doen.

Wij hanteren vrijwillig het normenkader van de Corporate Governance Code om onszelf en onze organisatie aan te toetsen, hoewel deze code juridisch gezien niet op ons van toepassing is. Daarnaast hanteren wij de Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap. Deze ZN-gedragscode bestrijkt het gebied tussen de wet en de polis en geeft aan wat juist en passend gedrag is binnen de branche. De gedragscode is terug te vinden op [www.cz.nl/gedragscode](http://www.cz.nl/gedragscode). Zo leveren wij een bijdrage aan het verbeteren van het vertrouwen in de financiële markten en zorgverzekeraars in het bijzonder. Naast de code en de huidige wet- en regelgeving leeft CZ groep onder meer de volgende gedragscodes, protocollen en reglementen na:

- Gedragscode verwerking persoonsgegevens zorgverzekeraars;
- Gedragscode privébeleggingstransacties;
- Gedragscode CZ groep;
- Code Duurzaam Beleggen;
- IMVO-convenant voor de Verzekeringssector;
- Protocol wanbetalers;
- Protocol Verzekeraars & Criminaliteit;
- Protocol incidentenwaarschuwingssysteem financiële instellingen;
- Complianceregelgeving mededinging CZ groep;
- Klokkenluidersregeling CZ groep.

CZ groep monitort continu de bestaande wet- en regelgeving op wijzigingen en houdt de introductie van nieuwe wet- en regelgeving in het oog. Belangrijke actuele ontwikkelingen zijn de op handen zijnde regelgeving voor de afschaffing van de collectiviteitskorting, de ongeldigverklaring van het Privacy Shield, het overhevelen van bepaalde zorg uit de Wet maatschappelijke ondersteuning en Zorgverzekeringswet naar de Wet langdurige Zorg en de richtlijnen van EIOPA inzake uitbesteding.

### **Contacten met toezichthouders**

CZ groep onderhoudt actief contact met externe toezichthouders. We nemen daarin een open en transparante houding aan. Dit jaar zijn, net als voorgaande jaren, het aantal contactmomenten met toezichthouders toegenomen. Er zijn vanuit de diverse onderzoeken van de toezichthouders geen grote issues naar voren gekomen. Indien bevindingen tot suggesties voor aanpassingen in de procesgang leidden, zijn die aanpassingen doorgevoerd.

## 5.1.2 Verslag van de Raad van Commissarissen

### Intensief jaar waarin het algemeen belang prevaleerde

Na een voorspoedige start van het jaar werd vanaf eind februari de agenda van het bestuur van CZ groep gedictieerd door de actualiteit. Met de uitbraak van de coronapandemie – die middenin één van onze kernregio's startte – belandde de Nederlandse zorg in een ongekende crisissituatie. CZ groep heeft samen met andere partijen het maximaal mogelijke gedaan om de zorgverleners te ondersteunen en de continuïteit van zorg te waarborgen. De solidariteit was hierbij groot.



### Coronapandemie

De Raad van Commissarissen heeft gedurende het jaar veelvuldig en intensief contact met de Raad van Bestuur onderhouden. Er lagen complexe vraagstukken waar grote geldstromen mee gemeoid waren en snel over geschakeld moest worden. Zoals bij de uitbetaling van voorschotten en de opzet en uitvoering van de Continuïteitsbijdragen voor zorgaanbieders. De druk was hoog maar dat gold ook voor de harmonie in onderlinge samenwerking. We constateerden een constructieve houding bij alle partijen om tot oplossingen voor de maatschappij te komen. Deelbelangen werden ondergeschikt gemaakt aan het algemeen belang en hoewel dat zo nu en dan behoorlijk wat kruim kostte, heeft het wel de juiste resultaten opgeleverd om de eerste gevolgen op te vangen. We zijn er aan het einde van 2020 uiteraard nog niet. De pandemie is nog niet voorbij en hoewel vanaf januari 2021 gevaccineerd wordt, is het verdere verloop nog lastig in te schatten. Dat vraagt van alle partijen, inclusief CZ groep, een alerte, flexibele houding. De aandacht mag niet verslappen en geleerde lessen moeten meegenomen worden naar het nieuwe jaar.

### Realisatie van strategie

Hoewel de coronapandemie de zorg voor een groot deel in zijn greep had, draaide de wereld wel door. Gedurende het jaar heeft de organisatie aandacht weten te houden voor de realisatie van de strategie. We constateerden dat niet op alle vlakken de geplande snelheid van handelen kon worden gerealiseerd. De aandacht van de organisatie en de partners in het zorgveld moest vanwege de veranderde context op sommige punten opnieuw geprioriteerd en verdeeld worden. Hier tegenover staat dat op een thema als Digitale zorg juist meer urgentie ontstond en dat dit meer deuren opende dan van tevoren verwacht. Als raad zijn we van mening dat CZ groep in 2020 op een proactieve wijze met de actuele uitdagingen is omgegaan en daarnaast - met alle onzekerheden omtrent de coronagerelateerde kosten en ontwikkelingen - tot zorgvuldige financiële besluitvorming is gekomen op gebieden als de zorgkostenbegroting, de premiestelling en solvabiliteitsontwikkeling in 2021. In het komende jaar blijven wij vanuit de gehele raad en de Audit-Risk Commissie aandacht houden voor de mate waarin de organisatie in staat is om zijn strategie uit te voeren. Speciale aandacht hebben we daarbij voor de automatiseringsslag die CZ groep doormaakt, de ontwikkeling op zorgcontractering en hoe risico's worden gemitigeerd en kansen worden benut.

### Samenstelling en ontwikkeling van de raad

In 2020 hebben er meerdere wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden. Vanwege de aflopende zittingstermijn nam Charles Estourgie per 31 december 2019 afscheid. Hij is vanaf 1 januari 2020 opgevolgd door Pieter Jongstra. Halverwege het jaar nam Stephanie Klein Nagelvoort-Schuit afscheid in verband met haar overstap naar een nieuwe werkgever. Aan het einde van 2020 loopt de zittingstermijn af van Henk Raué. Nieuw aangetreden zijn Hanneke Jukema en Kees Donkervoort. In verband met de wijzigingen en met het oog op continuïteit, is de zittingstermijn van voorzitter Harry Hendriks verlengd met één jaar naar 31 december 2021. Bij de selectie van nieuwe commissarissen is rekening gehouden met een complementaire samenstelling van de totale raad die aansluit bij ontwikkeling van CZ groep. De nieuwe leden brengen kennis en ervaring op onder meer de gebieden van zorg, verzekeren, ondernemerschap en digitalisering met zich mee.

Gedurende het jaar heeft de raad op verschillende fronten gewerkt aan ontwikkeling. In het kader van toezicht en Permanente Educatie is onder meer stil gestaan bij financiële en verzekeringstechnische scenario's, de digitaliseringstransformatie, strategie, marketing intelligence, commerciële ontwikkelingen en innovatieve ventures in de langdurige (Wlz-)zorg. Tevens heeft de raad in 2020 een zelfevaluatie uitgevoerd waarin aandacht is geweest voor zaken als de toezichtvisie, de rol in het strategisch proces, kennis van de business en de samenstelling van de raad.

#### Agenda RvC 2020

| Activiteit                 | Frequentie | Deelnemers                       |
|----------------------------|------------|----------------------------------|
| Algemene Vergadering       | 5          | RvC, RvB, Ledenraad              |
| Permanente Educatie        | 3          | RvC, RvB                         |
| Commissievergadering       | 8          | Audit-Risk Commissie             |
| Commissievergadering       | 5          | Remuneratie-/Benoemingscommissie |
| Overleg externe accountant | 5          | RvC, RvB, Audit-Risk Commissie   |
| OR bijeenkomsten           | 2          | RvC                              |

#### Bestuurlijke samenwerking

Het afgelopen jaar is er intensief samengewerkt met de Raad van Bestuur. Door de coronapandemie hebben er meer overlegmomenten plaatsgevonden. Dit verliep constructief en met hoge betrokkenheid en beschikbaarheid van een ieder. Ook de Ledenraad heeft een waardevolle rol gespeeld. Zij hebben bovendien in het afgelopen jaar gewerkt aan verdere professionalisering en bestending van hun rol. Een positieve ontwikkeling – in lijn met de nieuwe Wet verzekerdeninvloed – die bijdraagt aan het borgen van ervaring en continuïteit in het inhoudelijke niveau van feedback naar de organisatie.

#### 5.1.3 Verslag van de Ledenraad

##### Jaar van ontwikkeling en slagkracht

Net als op alle andere onderdelen van CZ groep – en van de Nederlandse maatschappij – was de coronapandemie van grote impact op de Ledenraad in 2020. Zowel de agenda als de wijze van vergaderen werden er flink door op z'n kop gezet. Niettemin heeft de raad in 2020 op meerdere grote onderwerpen de stem van de verzekerden op constructieve wijze naar voren gebracht én hun eigen rol verder weten te professionaliseren. Belangrijke stappen die naadloos aansluiten op de doelstellingen van de nieuwe Wet verzekerdeninvloed.



##### Coronapandemie

Vanaf de eerste vergadering in het voorjaar van 2020 stond de coronapandemie hoog op de agenda. CZ groep was één van de eerste bedrijven die direct alle medewerkers vroeg thuis te werken. Hoewel in eerste instantie daar in de maatschappij de wenkbrauwen over werden opgetrokken, bleek het een meer dan terechte keuze. Het gaf de Ledenraad vertrouwen dat de organisatie deze onbekende situatie zo serieus nam en met volle kracht heeft opgepakt. Dezelfde houding zagen we richting het zorgveld en verzekerden. Het bestuur en management trad doortastend op en was gesprekspartner voor landelijke partijen als het ministerie en koepelorganisaties, en in regionale overlegorganen. Als Ledenraad zijn wij op belangrijke momenten bijgepraat en hebben we de ruimte gekregen om vragen te stellen en mee te denken. We waarderen de proactieve, coöperatieve houding die de organisatie in de crisis heeft aangenomen en de wijze waarop er continu aandacht is geweest voor de belangen van de verzekerden, ook met het oog op de tijd na de

coronacrisis. De continuïteit van zorg en de beschikbaarheid ervan voor mensen die het nodig hebben, heeft altijd voorop gestaan.

### **De rol van de Ledenraad**

Een continu punt van aandacht voor de Ledenraad is de goede invulling van de eigen rol. Dit is geen gemakkelijke opgave, kijkend naar de complexiteit van het zorgveld en de uitdagingen die hier spelen. Bovendien heb je als raad te maken met een natuurlijk verloop van leden en blijf je je als het ware in een curve van vernieuwing en ontwikkeling begeven. In 2019 zijn we een traject gestart om onze rol verder te verdiepen en te bestendigen. Dit heeft in 2020 geresulteerd in de vaststelling van een Reglement waarin we onder meer hebben vastgelegd wat onze kerntaak als Ledenraad is, hoe we onderling met elkaar omgaan en hoe we georganiseerd zijn met vergaderingen en commissies. Eind 2020 hebben we ons gebogen over het Jaarplan 2021. Hierin staat het organiseren van inspraak centraal: hoe kunnen we de communicatie met de achterban verder organiseren en hoe geven we onze samenwerking met de organisatie verder vorm. De ontwikkeling van zowel het Reglement als het Jaarplan zijn belangrijke stappen voor de Ledenraad. Want hoewel het traject ernaar toe ook nu en dan schuring oplevert, geeft het uiteindelijk samenhang en verhoogt het onze slagkracht. We zien dat we het afgelopen jaar veel dichterbij de organisatie staan dan eerdere jaren. In plaats van dat we een enkele keer bij een vergadering zijn, zijn we nu doorlopend betrokken. Ook onderling. Dat maakt ons veel professioneler en versterkt onze positie in de bestuurlijke samenwerking.

### **Inhoudelijke aandachtspunten**

De Ledenraad is in 2020 bij meerdere inhoudelijke aandachtspunten nauw betrokken geweest. De juridische herstructurering van CZ groep was daar één van. Een speciale werkgroep binnen de raad heeft hier het voortouw in genomen en het besluitvormingstraject samen met vertegenwoordigers van de organisatie in goede banen geleid. Op zorginhoudelijk gebied hebben we – naast de coronapandemie – aandacht gehad voor onder meer de inzet van leefstijlinterventies, de digitale dokter en de wijze waarop CZ groep als zorgverzekeraar stuurt in de farmaceutische markt op kwaliteit en prijs. We zijn op intensieve wijze, samen met de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en de interne experts, in debat gegaan met elkaar. Het waren mooie sessies waarin we op goede wijze de verschillende perspectieven op tafel kregen, wat waardevolle input is voor de beleidsvorming.

### **Samenstelling van de raad**

In 2020 en 2021 is de wisseling van de wacht in de Ledenraad relatief groot. Deels hing dit samen met het aflopen van zittingstermijnen en deels met de ontwikkeling die de raad in 2020 doormaakte en de mate waarin men zich hier persoonlijk mee kon verenigen. Er zijn inmiddels tien nieuwe leden gekozen die deze plaatsen gefaseerd invullen in 2021. Om gaandeweg de continuïteit te bewaken en de overdracht in goede banen te leiden, is besloten om een aantal van de vertrekkende leden wat langer te laten blijven. Medio 2021 zullen naar verwachting alle vacatures ingevuld zijn waarmee de Ledenraad weer op volle sterkte zal zijn. We hebben vertrouwen dat deze vernieuwde raad met behulp van het eind 2020 vastgestelde Reglement Ledenraad en de Regeling Inspraak een vliegende start kan maken.

## **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.

### **5.2.1 Risicomanagementsysteem**

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen van CZ groep. Deze systemen beogen voldoende zekerheid te bieden ten aanzien van de beheersing van risico's. Het risicobeheersingsysteem is integraal ingericht en daarmee onderdeel van de organisatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Deze integraliteit borgt een cultuur, waarin aandacht voor risicobeheersing effectief aanwezig is.

Voor het intern sturen en beheersen van de concernactiviteiten maakt CZ groep daarnaast gebruik van een planning- en control cyclus (P&C-cyclus). Deze cyclus ondersteunt bij het vertalen van ambities naar meetbare doelstellingen en actieplannen. Ook helpt het ervoor te zorgen dat deze plannen daadwerkelijk worden uitgevoerd. Binnen CZ groep is 'in control zijn' een continu proces. De essentie van 'control' is het bewaken van gemaakte afspraken en het bijsturen op inhoud én gedrag in de organisatie daar waar nodig. Het is

belangrijk op te merken dat deze mate van risicobeheersing en planning & control geen garantie geeft voor het daadwerkelijk behalen van de strategische, operationele en financiële doelstellingen, noch dat fouten volledig kunnen worden voorkomen.

Het jaar 2020 was ook voor CZ groep een bijzonder jaar, waarin zij geconfronteerd werd met nieuwe omstandigheden en risico's door de uitbraak van het coronavirus. Zoals eerder in dit bestuursverslag beschreven, is CZ groep actief betrokken geweest bij de landelijke vormgeving van regelingen en heeft zij zich ingezet voor het waarborgen van de continuïteit van zorg. Voor het risicomanagementsysteem binnen CZ groep betekende dit dat zowel de eerste, tweede als derde lijn actief betrokken zijn bij het opstellen en adviseren van de Raad van Bestuur over de landelijke regelingen en de mogelijke risico's die deze met zich meebrengen. Daarnaast zijn er verscheidene adviezen, (scenario- en gevoeligheids)analyses en risk assessments opgeleverd door de tweede lijn aan het bestuur, met als doel het in beeld brengen en adviseren over de risico's en mitigerende maatregelen die het gevolg zijn van de coronapandemie.

### Governance: Three Lines of Defense

CZ groep richt zijn besturing en beheersing in volgens het Three Lines of Defense-model. Dit model definieert drie levels van risicomangement, met elk hun eigen rol en verantwoordelijkheid. Daarbij wordt van de eerste lijn (de primaire lijnfuncties) verwacht dat zij hun risico's kennen en (aantoonbaar) beheersen. De tweede lijn (Governance, Risk & Compliance (GRC)) levert daarvoor de structuren, bewaakt de effectiviteit ervan en monitort (direct of indirect) de toepassing ervan. De derde lijn (de Interne Audit Dienst (IAD)) stelt daarbij vast of het model werkt en leidt tot een effectief aangetoonde beheersing. Dit doet de IAD door de werking van de beheersmaatregelen te toetsen.



Binnen de concernstafafdeling GRC zijn naast de kaderstellende functies, drie sleutelfuncties belegd, te weten: Actuariële Functie, Risicomangement en Compliance. Deze vormen in samenhang, maar met eigen lijnen naar zowel RvB als RvC, een sterke tweede lijn die de challenge- en monitorfunctie vanuit een breed en afgestemd perspectief inhoud geven. GRC is daarnaast vertegenwoordigd in de belangrijkste besluitvoorbereidings- en adviesorganen van CZ groep (zie hiervoor de paragraaf Raad van Bestuur in het hoofdstuk Corporate Governance)

### Actuariële functie

De actuariële functie adviseert en faciliteert de organisatie vanuit een onafhankelijke positie bij de totstandkoming van de technische voorzieningen door een oordeel te vormen over de kwaliteit en invulling van de achterliggende sleutelprocessen: zorgkostentaxatie, taxatie van de bijdragen en premiestelling. Met haar gevraagde en ongevraagde adviezen en oordelen stelt de actuariële functie haar beleidsbepalers in staat weloverwogen besluiten te nemen.

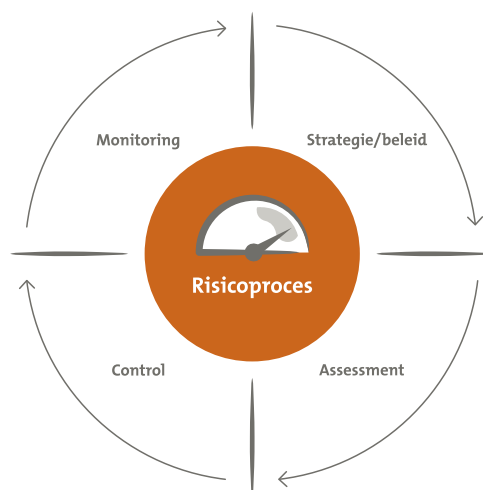
### Risk-functie

Risicomangement houdt in dat CZ groep in haar (strategische) besluitvorming en processen zorgvuldig afweegt welke risico's er zijn, welke impact deze risico's hebben en hoe wij deze kunnen mitigeren. We maken daarbij onderscheid tussen strategisch en operationeel risicomangement. Strategisch risicomangement richt zich vooral op de bescherming en sturing van de solvabiliteit en de solvabiliteitseis (kapitaalmanagement).

Operationeel risicomanagement ziet toe op de dagelijkse risicobeheersing van bedrijfsprocessen, onder andere door het aanbieden en onderhouden van risicomethodieken en het faciliteren van risk self-assessments.

Jaarlijks wordt de risicostrategie opnieuw beoordeeld naar aanleiding van de Own Risk & Solvency Assessment (ORSA). In de ORSA voert CZ groep, op basis van relevante besluiten en ontwikkelingen, diverse scenarioanalyses uit die in samenhang meerjarig de invloed op de solvabiliteit(seis) en premie weergeven. Ook wordt de risicobereidheid per soort risico opnieuw beoordeeld en vastgesteld. De vervolgstap is het vaststellen van de risico's (assessment) en het bepalen van mitigerende maatregelen (control). Monitoring vindt plaats door middel van risicorapportages en In Control Statements. Vanuit de risicokaders worden minstens elk kwartaal risicorapportages uitgebracht.

In de reguliere (kwartaal) risicorapportages wordt aandacht gegeven aan de verzamelde belangrijkste risico's en de ontwikkelingen daarvan in de tijd. Risico's worden gerelateerd aan de (strategische) doelen van CZ groep en aan de toegestane risicohouding. De grootste risico's met een hoge potentiële financiële impact worden via gestructureerde scenario's tevens doorgerekend naar hun invloed op solvabiliteit en premie (ORSA). Hiermee heeft CZ groep continu een integraal inzicht in de belangrijkste kwalitatieve en kwantitatieve risicovraagstukken. Alle scenario's worden meerjarig doorgerekend op zowel solvabiliteit als premieontwikkelingen. Zo is inzet van (over)solvabiliteit in de premiestelling een in het kapitaal- en premiebeleid verankerd mechanisme waarmee het een aan de strategie gekoppelde activiteit is, waarin de stabiliteit van de premieontwikkeling over meerdere jaren topprioriteit heeft.



### Compliance-functie

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. Binnen onze organisatie kennen wij een centrale compliancefunctie voor coördinatie, advisering, ondersteuning en monitoring. Deze werkt samen met local compliance officers in de bedrijfsonderdelen. De centrale compliancefunctie ontwikkelt assessments die per bedrijfsonderdeel de mate van naleving van wet- en regelgeving meten en verbeteren. Deze assessments zorgen voor meer grip en een eenduidige rapportage. Onderdeel van de complianceorganisatie is sinds de inwerkingtreding van de Algemene verordening gegevensbescherming de Functionaris voor de gegevensbescherming (FG). Het vorenstaande geldt dan ook onverkort voor deze functie. De FG maakt gebruik van dezelfde compliance-organisatie en heeft dezelfde rapportagelijnen.

Ook hebben we aandacht voor integriteit vanuit ons Integriteitsbeleid. Dit beleid bevat de kaders voor integer handelen voor iedereen die bij onze organisatie werkt en geeft weer hoe wij ons willen presenteren. We hanteren daarbij enkele basisregels. De medewerker handelt eerlijk, zorgvuldig en oprecht en stimuleert respect, eerlijkheid en betrouwbaarheid bij anderen. De medewerker voorkomt dat zijn privébelangen in conflict komen met de belangen van CZ groep of dat de schijn wordt gewekt dat dat het geval is. Medewerkers moeten elke betrokkenheid bij handelingen (waaronder zowel een doen en nalaten) die het vertrouwen in CZ groep en de financiële markten in het algemeen kan schaden, voorkomen. De bedrijfsonderdelen besteden regelmatig via workshops en e-surveys aandacht aan het belang van integer handelen om zo een gezond integriteitsbewustzijn te stimuleren. Jaarlijks toetsen wij door middel van een organisatiebrede uitvraag of het Integriteitsbeleid wordt nageleefd. Ook in 2020 is weer gebleken dat het Integriteitsbeleid goed wordt nageleefd door divisies.

### In Control Statement

Tweemaal per jaar geven de eindverantwoordelijke directeuren van de divisies een In Control Statement (ICS) af. Daarin leggen zij verantwoording af aan de Raad van Bestuur over de effectiviteit van de interne beheersing van hun belangrijkste key controls. De tweedelijns risk functie draagt zorg voor een challenge van de opgeleverde ICS en gaat het gesprek hierover aan met de directeuren. De IAD (derdelijn) toetst de werking van de voor beheersing en verslaglegging belangrijke controls. Op basis van het jaarbeeld van alle In Control Statements geeft de RvB een jaarlijkse verklaring over de interne beheersing af. Op grond van alle

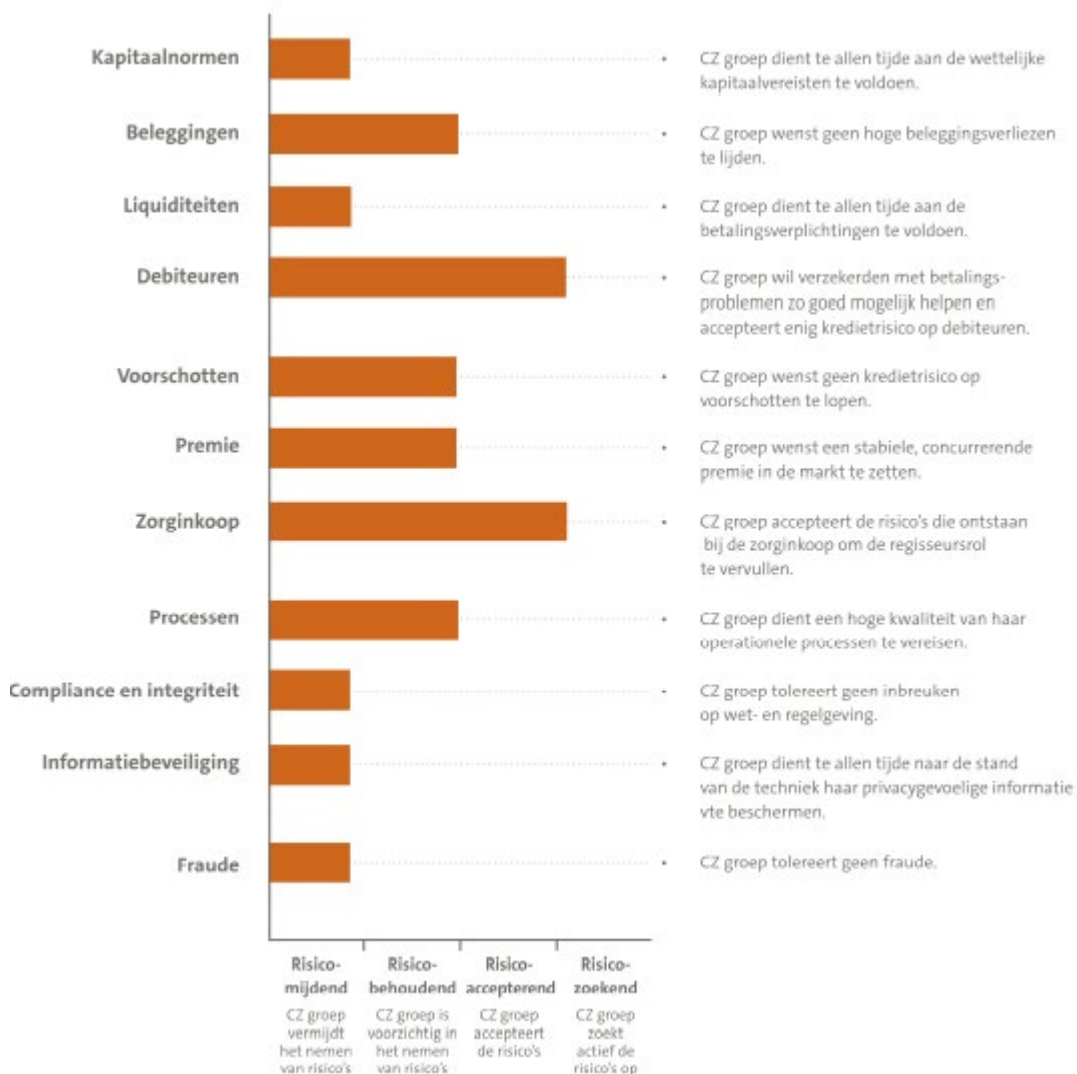


mechanismen voor governance en control is de Raad van Bestuur er van overtuigd dat de interne risicobeheersing- en controlesystemen naar behoren hebben gewerkt in 2020 en dat er voldoende zekerheid bestaat over de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging.

## 5.2.2 Risicohouding

CZ groep is zich ervan bewust dat de zorgverzekeraar een nadrukkelijke maatschappelijke rol vervult, waarbij het actief nemen van bepaalde risico's ongepast is. Het nemen van risico is alleen wenselijk wanneer dat bijdraagt aan het realiseren van de strategische doelstellingen van CZ groep. Deze risicohouding wordt jaarlijks door de RvC vastgesteld.

De behoudende risicohouding van CZ groep wordt geoperationaliseerd door deze te vertalen naar risicokaders. Per risico-onderdeel is bepaald of CZ groep een risicomijdende, risicobehoudende, risicoaccepterende of risicozoekende houding wil aannemen. Het figuur laat zien welke risicohouding de meest passende voor CZ groep is op de verschillende soorten risico's.



### 5.2.3 Soorten risico's

CZ groep hanteert de risicotype-indeling die wordt gebruikt door Solvency II, aangevuld met het strategische risico en het wet- en regelgevingsrisico (zie figuur).

#### Verzekeringstechnisch risico

Het verzekeringstechnisch risico is het risico dat CZ groep verlies lijdt op verzekeringsactiviteiten. Dit door onjuiste aannames en/of grondslagen bij de ontwikkeling en premiestelling van het product. CZ groep voert de basisverzekering uit en biedt daarnaast aanvullende verzekeringen aan. Het verzekeringstechnisch risico van de basisverzekering wordt gematigd door het risicovereveningssysteem. Voor de aanvullende verzekeringen draagt CZ groep zelf het volledige risico. Bij het bepalen van de risico-omvang is de beheersing van de zorgkosten bij beide producten cruciaal. CZ groep zet daarom via haar zorginkoopbeleid sterk in op de beheersing van zorgkosten.



#### Markttrisiko

CZ groep heeft geen winstoogmerk. Met onze beleggingen streven wij naar een zo optimaal mogelijk rendement op ons aanwezig vermogen binnen passende risicokaders. Maar beleggen is niet zonder risico: veranderingen in rentestanden, aandelen- en wisselkoersen kunnen leiden tot verliezen. Wij beheersen de risico's door te werken met een risicobudget: een maximumbudget waarmee CZ groep risico wil lopen zonder dat dit onze bedrijfsvoering in gevaar brengt. De verdeling van de beleggingen over de verschillende categorieën wordt mede bepaald door een 'Asset Liability Management'-studie. Daarbij vormt de risicohouding, vertaald in een aantal kwantitatieve risicokaders, het uitgangspunt voor de inrichting van de beleggingsportefeuille. In de eisen die wij stellen aan de beleggingsmandaten voor de externe beheerders worden onder andere de bovenstaande uitgangspunten meegenomen.

#### Tegenpartijkredietrisico

Dit is het risico dat een tegenpartij zijn financiële verplichtingen niet nakomt. CZ groep heeft vorderingen uitstaan bij verschillende soorten tegenpartijen: financiële tegenpartijen, zorgaanbieders/ -instellingen en verzekerden. Mitigerende maatregelen voor dit risico verschillen per soort tegenpartij. Zo heeft CZ groep alleen gekozen voor financiële tegenpartijen met een hoge kredietwaardigheid en wordt onder andere door middel van spreiding het risico gespreid. Voorschotten die CZ groep heeft uitstaan bij zorgaanbieders en zorginstellingen worden gedekt door het onderhanden werk. Het risico op mogelijke oninbaarheid van verzekeringspremies van de basisverzekering is deels gemitigeerd. Per wanbetaler kan de premieschade oplopen tot maximaal zes maanden. Daarna worden zorgverzekeraars gecompenseerd via de 'wanbetalersregeling' van het Zorginstituut Nederland. Voor aanvullende verzekeringen draagt CZ groep wel het volledige kredietrisico. Dit risico wordt deels gemitigeerd door verzekerden het recht op vergoeding uit de aanvullende verzekering te ontnemen bij wanbetaling. CZ groep probeert het kredietrisico op verzekerden te verminderen door in te zetten op een proactief debiteurenbeleid.

#### Operationeel risico

De operationele risico's van CZ groep worden vooral gedreven door de grootschalige digitale gegevensverwerking, de omvang van de geldstromen, het imago van zorgverzekeraars en de veelheid aan privacygevoelige informatie. De betrouwbaarheid van de ICT-infrastructuur is van groot belang. Het kwaliteitsniveau van de processen moet hoog zijn. CZ groep richt zich binnen het domein operationeel risico met name op informatiebeveiliging, fraude en compliance.

#### Informatiebeveiliging

Onze kernprocessen zijn in hoge mate geautomatiseerd en verlopen via een aantal centraal beheerde ICTsystemen. Ook veel van de ondersteunende bedrijfsprocessen zijn sterk afhankelijk van informatie- en communicatietechnologie (ICT). Dit vereist een ICT-omgeving met waarborgen voor een optimale beschikbaarheid, betrouwbaarheid, integriteit en continuïteit van de opslag en verwerking van onze data. Door de snelle ontwikkelingen op het gebied van cybercriminaliteit is er veel aandacht voor informatiebeveiliging. ICT-systemen dienen aan de hoogste eisen te voldoen. Daarom worden die systemen regelmatig beproefd op hun weerbaarheid tegen cybercriminaliteit. Ook het bewustzijn van onze medewerkers op het gebied van cybercriminaliteit dient hoog te zijn. Daarom zijn binnen CZ groep 'awareness trainingen' voor medewerkers

verplicht gesteld waarin onderwerpen als 'phishing' aan bod komen. Daarnaast wordt het beveiligingsbewustzijn van medewerkers gedurende het jaar op verschillende manieren gemeten. De uitkomsten van deze metingen worden vervolgens meegenomen bij het aanbrengen van de focus voor nieuwe activiteiten.

### **Fraude**

CZ groep neemt maatregelen om fraude zo veel mogelijk te voorkomen en zo goed mogelijk op te sporen. Immers, fraude schaadt het vertrouwen in onze organisatie, zet de betaalbaarheid van zorg onder druk en is vanuit maatschappelijk oogpunt niet aanvaardbaar. Wij beheersen interne en externe frauderisico's als integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering middels preventie, tijdig signaleren en onderzoeken van fraude. Dit is uitgewerkt in ons fraudebeheersingsplan dat ieder jaar wordt herijkt en vastgesteld door de Raad van Bestuur. In 2020 heeft CZ groep voor 3,3 miljoen euro teruggehaald uit fraudeonderzoeken (2019: 15,1 miljoen euro).

### **Strategisch risico**

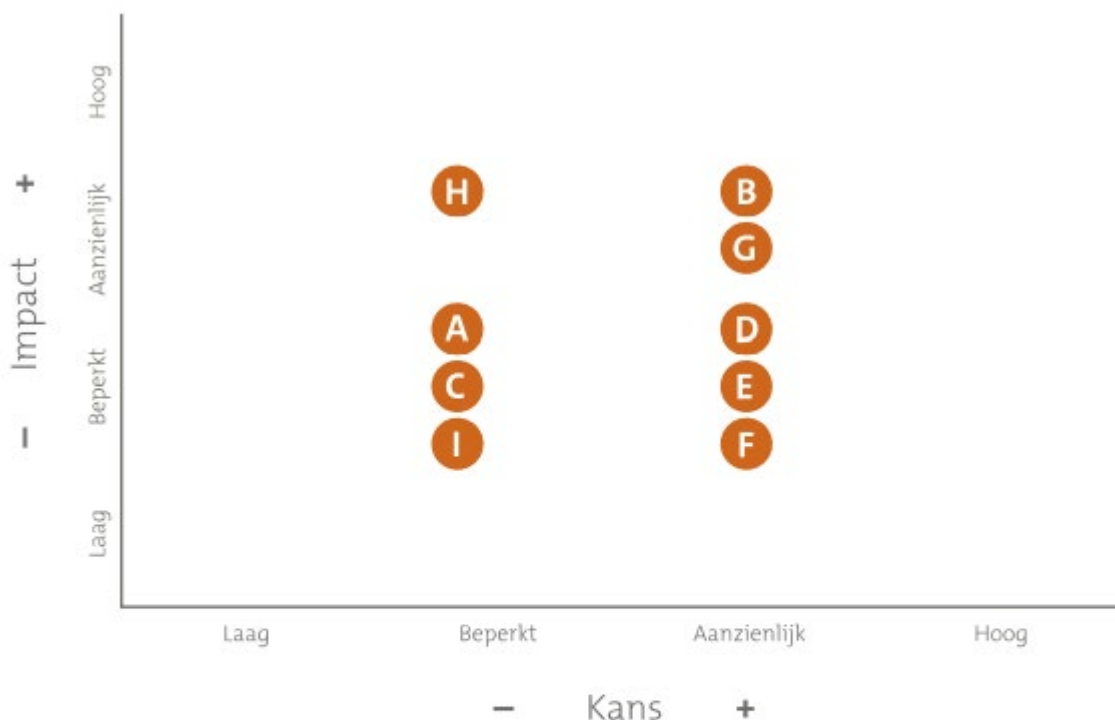
De wijze waarop CZ groep invulling geeft aan haar maatschappelijke opdracht kan soms schuren met de directe belangen van onze individuele verzekerden. Als zorgverzekeraar hebben we te maken met het spanningsveld tussen het betaalbaar houden van de premie en handhaving van de solidariteit enerzijds en zorgen voor kwaliteit en toegankelijkheid van zorg anderzijds. Ons handelen wordt meer dan ooit kritisch bekeken vanuit de maatschappij. CZ groep moet zijn strategie zien te verwezenlijken binnen dit complexe speelveld, waarbij we zorgvuldig moeten laveren tussen de belangen van alle stakeholders. Stakeholdermanagement en responsiveness zijn daarom belangrijk voor CZ groep, net als onze reputatie. Laatstgenoemde heeft een belangrijke strategische (en financiële) invloed op onze organisatie. CZ groep is alert op reputatiekansen en -risico's binnen en buiten onze organisatie. Uitleggen waarom we bepaalde keuzes hebben gemaakt en reflecteren achteraf wordt steeds belangrijker. Omdat de reputatie van CZ groep niet los gezien kan worden van de reputatie van de branche vindt daarover regelmatig contact plaats met branchegenoten.

### **Wet- en regelgevingsrisico**

Sinds 2006 is er steeds meer marktwerking in de zorgverzekeringsmarkt gebracht. Toch speelt de overheid nog steeds een belangrijke rol. Zo hebben we onder meer te maken met een veelheid aan complexe wet- en regelgeving. Als zorgverzekeraar moet CZ groep niet alleen voldoen aan financiële wetgeving, zoals de Wet op het financieel toezicht (Wft) en Solvency II, maar ook aan privacywetgeving zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Medische gegevens zijn immers zeer privacygevoelig. Daarnaast zijn we ook op het vlak van financiering van zorg afhankelijk van wet- en regelgeving. Zo bepaalt de overheid jaarlijks de spelregels voor de risicoverevening. Daarbij is de overheid verantwoordelijk voor de dekking van het basispakket, de hoogte van het eigen risico en het budgettair kader. Gevoeligheid voor politieke verschuivingen is een belangrijke factor waar CZ groep als zorgverzekeraar mee te maken heeft. Deze kunnen immers leiden tot veranderingen in de voor ons zo beleidsbepalende wet- en regelgeving.

## 5.2.4 Actuele risico's

Ieder kwartaal stelt de Raad van Bestuur een risicorapportage vast, waarin de ontwikkelingen ten aanzien van de grootste risico's worden gevolgd. Deze rapportage wordt besproken in de Audit-Risk Commissie (ARC) en de Raad van Commissarissen (RvC). Gedurende het jaar kan door verschillende ontwikkelingen de impact van risico's op CZ groep veranderen. In 2020 voerden de coronagerelateerde risico's (A t/m D) logischerwijs de boventoon. Desalniettemin zijn er ook andere risico's onder de aandacht geweest (waarvan de belangrijkste E t/m I). In de impactanalyse (zie het figuur) geven we per risico aan wat de impact is en hoe groot de kans op schade is voor CZ groep.



- |   |   |
|---|---|
| <b>A</b> Impact coronacrisis op het zorgveld  | <b>F</b> Krapte op de zorgarbeidsmarkt        |
| <b>B</b> Financiële impact coronacrisis       | <b>G</b> Toekomst zakelijke markt             |
| <b>C</b> Operationele impact coronacrisis     | <b>H</b> Toename cybercriminaliteit           |
| <b>D</b> Verhoogde volatiliteit aandelenmarkt | <b>I</b> Beweging naar centraalgestuurde zorg |
| <b>E</b> Toename ongecontracteerde zorg       |   |

### A: Impact coronacrisis op het zorgveld (en de toegang tot zorg)

De coronapandemie heeft een grote impact op het zorgveld en de toegang tot zorg. De druk op de ziekenhuizen in 2020 was hoog en houdt ook in het begin van 2021 aan. Deze druk brengt in de pieken van de coronagolven afschaling van de reguliere zorg met zich mee. Hierdoor moeten verzekerden langer dan de Treeknorm wachten op zorg, wat kan leiden tot gezondheidsschade door een te late diagnose of behandeling. Wanneer er lokaal of regionaal verschillen zijn in de mate waarin de reguliere zorg wordt afgeschaald en/of de zorgaandachtsgebieden die afgeschaald worden, ontstaat er landelijk gezien ongelijkheid in de toegankelijkheid tot zorg. Als de pandemie aanhoudt en er in 2021 (en wellicht in 2022) nieuwe besmettingsgolven volgen, moet de inrichting van de zorg aangepast worden om deze risico's te voorkomen en iedereen de zorg te bieden die nodig is. Hierbij is aandacht nodig voor de noodzakelijke fysieke scheiding van coronazorg en niet-coronazorg. Een passende herinrichting zal van invloed zijn op alle betrokkenen in het zorgveld, zo ook op het beleid van CZ groep, met name met betrekking tot onze zorgplicht voor verzekerden.

### ***Mitigerende maatregelen***

Op meerdere terreinen zijn wij aangesloten op de ontwikkelingen in het zorgveld. Zo maken wij onderdeel uit van verschillende Regionaal Overleggen Acute Zorg (ROAZ-en) en werken we actief samen met zorgverleners om de impact van de coronazorg op de reguliere zorg zoveel mogelijk te beperken. Hierbij begeleiden we verzekerden met een zorgbehoefte naar beschikbare zorg. We werken nauw samen met andere zorgverzekeraars en -aanbieders om hier continu actuele informatie over te hebben en ontwikkelden in 2020 voor dit doel gezamenlijk de Monitor Zorgbemiddeling. Verder vindt landelijk overleg plaats met het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) om te komen tot beperking van de impact van het virus op de zorg op de langere termijn. De inmiddels beschikbare vaccins leveren hier naar verwachting een positieve bijdrage aan. Desondanks gaan we ervan uit dat een passende herinrichting van de zorg nodig is, ook met het oog op de zich ontwikkelende virusmutaties.

### **B: Financiële impact coronacrisis**

Zoals omschreven bij de toelichting op de COVID-19 regelingen voor Continuïteitsbijdragen en Meerkosten, de Catastroferegeling en de Solidariteitsregeling Zorgverzekeraars, brengt de coronapandemie onzekerheden met zich mee over de het financieel resultaat van het verslagjaar. Dit hangt samen met o.m. de hardheidsclausules in de regelingen Continuïteitsbijdragen, de mate waarin de drempel van de Catastroferegeling wordt geraakt door verschillende zorgverzekeraarsentiteiten (plus het feit dat deze over twee kalenderjaren (2020 en 2021) wordt berekend) en de toepassing van de Solidariteitsregeling Zorgverzekeraars, inclusief de hiervoor nog deels te verkrijgen goedkeuring van de Autoriteit Consument & Markt. Daarnaast heeft de pandemie ook impact op de betrouwbaarheid van de zorgkosteninschattingen, zowel in retrospectief (wat is de impact van de pandemie op de kosten van 2020) als prospectief (hoe ontwikkelt de pandemie en de bestrijding daarvan zich in 2021 en verder). De geschetste onzekerheden brengen risico's met zich mee t.a.v. het resultaat van de zorgverzekeraars zelf (dat hoger of lager kan uitvallen dan wat begroot is), de premiestelling van 2021 (die gebaseerd is op zorgkosteninschattingen, de aannames t.a.v. de eigen solvabiliteit en de financiële ontwikkelingen bij concurrenten) en daarmee op de concurrentiepositie van iedere zorgverzekeraar afzonderlijk.

### ***Mitigerende maatregelen***

Tegenover de geschetste onzekerheden t.a.v. het financieel resultaat 2020 staan de beoogde mitigerende effecten van de Catastroferegeling uit de Zorgverzekeringwet (compensatie van de coronakosten voor zorgverzekeraars indien deze boven een vastgestelde drempel uitkomen) en de Solidariteitsregeling (evenredige verdeling van de coronagerelateerde kosten en ontvangen compensatie tussen de zorgverzekeraars, plus de vergoeding van 85 procent van het verschil tussen het landelijk afgegeven zorgkostenbudget en de werkelijk gemaakte zorgkosten door het Zorgverzekeringsfonds). In ons jaarlijkse Own Risk & Solvency Assessment (ORSA) constateren we dat deze regelingen voor CZ groep inderdaad een mitigerend effect hebben op de potentiële financiële impact van de coronacrisis.

### **C: Operationele impact coronacrisis**

Bij de uitvoering van de – veelal complexe - COVID-19 regelingen (de regelingen voor Continuïteitsbijdragen en Meerkosten, de Catastroferegeling en de Solidariteitsregeling) komen diverse operationele risico's kijken en is CZ groep als zorgverzekeraar afhankelijk van verschillende externe partijen, onder wie zorgaanbieders en andere zorgverzekeraars. Op alle fronten is vergaande samenwerking en transparantie van deze betrokken partijen nodig om uitvoeringsproblemen te voorkomen en daarmee de financiële risico's en het eventuele reputatierisico te mitigeren. Echter, omdat iedere zorgverzekeraar andere declaratiesystemen gebruikt en de uitvoering complex is, blijft er een uitvoeringsrisico bestaan.

### ***Mitigerende maatregelen***

Om de COVID-19-regelingen juist op te zetten en uit te voeren zijn intern goed opgeleide medewerkers met ervaring en affiniteit met financiële processen ingezet en zijn meerdere CZ-medewerkers (tot aan het bestuur en directieteam aan toe) extern direct betrokken bij de landelijke invulling van de regelingen. Op de opzet en op alle onderdelen van de uitvoering van elke regeling voor Continuïteitsbijdragen en Meerkosten voor zorgaanbieders zijn risk assessments uitgevoerd, evenals op de samenstelling van de Solidariteitsregeling. De in de risk assessments geïnventariseerde risico's zijn gerapporteerd en blijven in de tijd gemonitord.

### **D: Verhoogde volatiliteit op aandelenmarkt**

De coronapandemie had in 2020 een grote impact op de internationale financiële markten. Na een flinke dip in maart hebben de aandelenmarkten zich weten te herstellen, onder meer onder aanvoering van techbedrijven en door stimulering door centrale banken en overheden. Ook speelden de vooruitzichten van de ontwikkeling van een geschikt vaccin een belangrijke rol in het herstel. Gedurende het jaar bleken schommelingen in het marktrisico en beleggingsresultaten sterk afhankelijk te zijn van de ontwikkeling van de

pandemie, de ontwikkeling van vaccins en de daadwerkelijke economische impact als gevolg van de coronacrisis. Door deze grote schommelingen is het gedurende 2020 onzeker geweest of CZ groep eind 2020 beleggingsverliezen zou moeten noteren.

### ***Mitigerende maatregelen***

Naar aanleiding van de economische onzekerheden door de coronapandemie is medio 2020 een Asset-Liability Management (ALM) studie uitgevoerd. Hier kwam uit naar voren dat het risicoprofiel van de beleggingsportefeuille nog steeds paste binnen de door de Raad van Bestuur geaccepteerde risicohouding. Vanaf het voorjaar 2020 trokken de markten fors aan, waardoor de tijdelijke verliezen na het uitbreken van de coronacrisis in korte tijd werden ingelopen. Het jaar is uiteindelijk met een positief beleggingsresultaat afgesloten.

### **E: Toename ongecontracteerde zorg**

In de afgelopen jaren nemen de kosten van ongecontracteerde zorg toe. Enerzijds hangt dit samen met de keuze van zorgverzekeraars om geen contracten af te sluiten met zorgaanbieders waarvan de kwaliteit onvoldoende is. Anderzijds zien we dat een toenemende groep zorgaanbieders een contract met een zorgverzekeraar niet meer noodzakelijk en/of wenselijk vindt. Dit constateren we met name in gespecialiseerde GGZ (inclusief verslavingszorg), wijkverpleging en gespecialiseerde revalidatiezorg en tegenwoordig ook in fysiotherapie. Deze ontwikkeling treft alle zorgverzekeraars en is een bedreiging voor het stelsel zoals we dat nu kennen. De rol van zorgverzekeraars als bewaker van zorgkosten en kwaliteit komt in het geding wanneer zorgaanbieders geen contracten meer willen sluiten en zorgverzekeraars tegelijkertijd geen wettelijke basis hebben om niet-gecontracteerde zorg niet of minder te vergoeden. Naast het negatieve effect van deze ontwikkeling op de kracht van ons inkoopinstrument, kan het ook negatieve effecten hebben op zowel de zorgkosten als de kwaliteit van zorg en zien we dat het fraude in de hand werkt.

### ***Mitigerende maatregelen***

CZ groep zet in op het contracteren van zoveel mogelijk partijen in de sectoren GGZ en verpleging en verzorging en slaagt daar nog steeds goed in (de omvang van de gecontracteerde zorg is substantieel). In de huidige coronapandemie zien we dat het treffen van regelingen voor continuïteitsbijdragen ook de contractering vlot trekt. Hiernaast hebben we in de afgelopen jaren aanvullende maatregelen getroffen om ongecontracteerde zorg tegen te gaan, zoals het cessieverbod en de introductie van machtigingen. Richting politiek blijven we aandacht vragen voor het mede oplossen van de trend van ongecontacteerde zorgkosten waar minder inzicht en regie op de kwaliteit en kosten van de geleverde zorg mee samenhangt.

### **F: Krapte op de zorgarbeidsmarkt**

In Nederland stijgt de zorgvraag en loopt het personeelstekort in de zorg op. Steeds meer vacatures zijn moeilijk in te vullen. Dit levert risico's op voor de toegang en kwaliteit van zorg en de kosten van zorg (door de schaarste van het aanbod en stijgende lonen). In onze kernregio's zien we met name een tekort aan wijkverpleegkundigen, gespecialiseerd verpleegkundigen in de acute zorg, gekwalificeerde zorgverleners in de GGZ en huisartsen in Zeeland. De coronacrisis zorgt voor een enorme belasting van zorgmedewerkers en komt de aantrekkelijkheid van de zorg als werkgever niet ten goede. Mogelijk zet dit op langere termijn extra druk op het arbeidsaanbod.

### ***Mitigerende maatregelen***

De overheid heeft een aantal acties op korte en lange termijn benoemd teneinde de personeelskrapte op te vangen. Zo wordt er gewerkt aan meer opgeleid personeel, het beter matchen van personeel en het creëren van een beter imago van de zorg om op die manier meer mensen naar de sector te trekken. CZ groep maakt zich hard voor structurele oplossingen voor het personeelstekort door in te zetten op onder meer de juiste zorg op de juiste plek, toepassing van goede technologie (bijvoorbeeld in de GGZ), verlaging van administratieve lasten en doelmatige inzet van zorg. We vragen daarnaast in de zorg aandacht voor het werkplezier van de professional en het terugdringen van uitstroom. In de regio Zeeland ontwikkelden we het programma 'Toekomstbestendige Huisartsen Zeeland' waarin we de afgelopen jaren in gezamenlijkheid met huisartsen oplossingen implementeerden. Bijvoorbeeld het vergroten van de huisartsenpraktijk door inzet van digitale huisartsenzorg en optimale taakdelegatie.

### **G: Toekomst zakelijke markt**

Door de verlaging van de collectiviteitskorting per 1 januari 2021 van tien procent naar vijf procent is de zakelijke zorgverzekeringenmarkt onder druk komen te staan. Dat zal naar verwachting in 2023 – wanneer de korting er helemaal af gaat – sterker worden. CZ groep heeft in de zakelijke markt een zeer stabiele en grote portefeuille. De potentiële inkrimping van deze markt brengt aandachtspunten met zich mee.

### **Mitigerende maatregelen**

CZ groep continueert het leveren van aantoonbaar toegevoegde waarde voor werkgevers en werknemers op het gebied van gezondheidsmanagement en ontwikkelt nieuwe proposities voor de deelnemers van collectiviteiten ten behoeve van het behouden van de zakelijke markt.

#### **H: Toename cybercriminaliteit**

In 2020 is een aantal grote beveiligingslekken bij zowel nationale als internationale financiële instellingen in het nieuws gekomen. Mogelijk gemaakt door de toenemende digitalisering van processen, nam cybercriminaliteit een vlucht. Hierbij blijkt de werkwijze van criminelen steeds geavanceerder en de organisatie professioneler. Deze ontwikkeling brengt voor CZ groep operationele en strategische risico's met zich die vragen om een hoge alertheid van al onze medewerkers ('security awareness') en een continue doorontwikkeling van onze informatiebeveiliging.

### **Mitigerende maatregelen**

CZ groep treft op tal van gebieden zowel harde als zachte maatregelen om de kans op schade als gevolg van cybercriminaliteit te beperken. Beveiligingstesten laten zien dat de technische beveiliging op orde is maar niettemin zien we continu doorwerken aan verbeteringen als een vereiste. Onze medewerkers houden we vanuit ons permanente 'security awareness'-programma doorlopend bewust van de invloed van menselijk handelen op informatiebeveiliging en hun mogelijkheden om de kans op schade te beperken.

#### **I: Beweging naar centraal gestuurde zorg (stelselwijziging)**

We zien dat in Nederland de afgelopen jaren anders wordt gedacht over 'marktwerking'. Dit beperkt zich niet tot de zorg maar is een brede maatschappelijke ontwikkeling. Veel politieke partijen plaatsen kanttekeningen bij de wijze waarop in Nederland de zorg is georganiseerd, ook al gaat het hier om gereguleerde marktwerking. In 2020 gaf de coronacrisis (in eerste instantie) meer voeding aan de roep om minder marktwerking, meer samenwerking en meer centrale regie vanuit de overheid op regio's. De huidige (demissionair) minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Hugo de Jonge, lijkt deze beweging te ondersteunen en heeft aangekondigd samen met het kabinet en de Tweede Kamer plannen nader uit te werken en deze voor de zomer van 2021 gereed hebben. De val van het kabinet (januari 2021) heeft wellicht invloed op deze planning. Tegelijkertijd zijn de verkiezingen in maart 2021 van groot belang voor het verdere inhoudelijke verloop van de discussie. Als de hang naar centraal gestuurde zorg ongewijzigd aanhoudt, kan dit gevolgen hebben voor de inrichting van het zorgstelsel en de rol van zorgverzekeraars hierin.

### **Mitigerende maatregelen**

CZ groep onderschrijft de visie van de minister dat zorgproblematiek het beste regionaal kan worden aangepakt. Wij werken sinds enkele jaren met Regiobeelden waarin de knelpunten in de zorg per regio in kaart worden gebracht om de gesignaleerde problemen – in samenwerking met de domeinen van zorg en welzijn – zo gericht mogelijk op te lossen. De inrichting van het zorgstelsel en de rol van marktwerking hierin is echter een ander vraagstuk. In samenwerking met andere zorgverzekeraars (Zorgverzekeraars Nederland) hebben wij een gezamenlijke visie op een toekomstbestendige zorgstelsel vastgesteld en met de bewindslieden van het ministerie gedeeld. Wij gaan als branche het gesprek aan met politieke partijen en zullen ook daar onze visie op een goede organisatie en aansturing van zorg verder toelichten.

## **5.2.5 Mogelijke impact op resultaat en kapitaal**

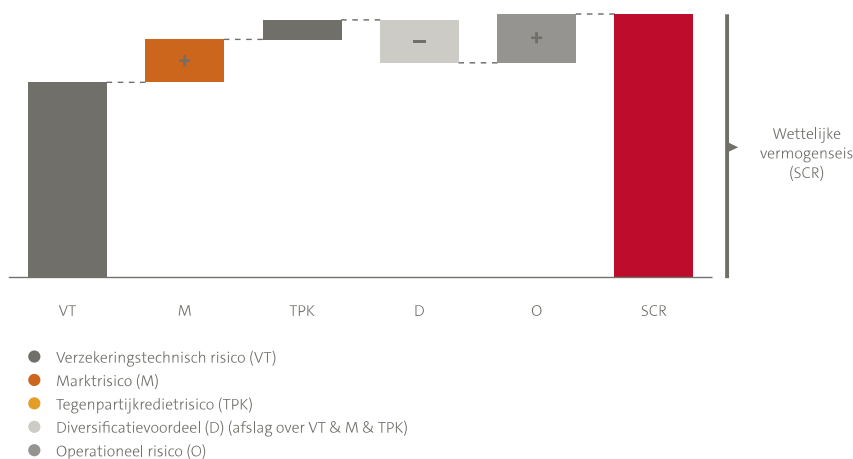
CZ groep voert minimaal jaarlijks een zogenoemde Own Risk & Solvency Assessment (ORSA) uit waarin wordt bepaald in hoeverre het beschikbare vermogen toereikend is wanneer bepaalde (grote) risico's werkelijkheid worden. In de ORSA wordt op basis van scenario- en impactanalyses nagegaan wat de maximale schade kan zijn en in welke vorm die CZ groep zou kunnen raken. Deze analyses worden verrijkt met de actuele risico's. Zo ontstaat een beeld van zowel de waarschijnlijkheid dat een risico zich voordoet als de mogelijke impact van risico's. De risico's worden afgedekt door middel van een financieel verantwoorde en maatschappelijk passende vermogensbuffer (onze streefsolvabiliteit).

Voor een aantal van de hierboven beschreven risico's is een indicatie van de impact op de financiële positie inzichtelijk gemaakt aan de hand van gevoeligheidsanalyses. Deze zijn weergegeven in onderstaande tabel. De gepresenteerde waarden betreffen het effect van een onmiddellijke verandering van een aantal externe factoren gerelateerd aan verzekeringstechnisch- en marktrisico op de SCR ratio per ultimo 2020. Voor de bepaling van de schok op interest wordt alleen gekeken naar de beleggingsportefeuille.

## Gevoeligheidsanalyse 2020

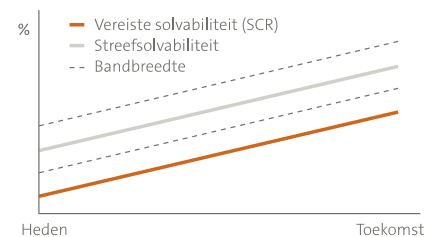
| Scenario                          | Verandering SCR-ratio |
|-----------------------------------|-----------------------|
| 1% hogere schadelast dan verwacht | -6%                   |
| Daling aandelenkoersen +/- 25%    | -5%                   |
| Stijging rentecurve + 1%          | -3%                   |
| Stijging credit spreads + 1%      | -3%                   |
| Daling valutakoersen +/- 25%      | -6%                   |

CZ groep hanteert een bandbreedte voor de streefsolvabiliteit startend op 120 procent van de vereiste solvabiliteit onder Solvency II. Deze streefsolvabiliteit is gebaseerd op het Solvency Capital Requirement (SCR) aangevuld met een risico gewogen buffer. De SCR bestaat uit het te waarden verzekeringstechnisch risico, het marktrisico, het tegenpartijkredietrisico en het operationeel risico op een horizon van één jaar. In onderstaand figuur wordt deze opbouw geïllustreerd. Aangezien niet alle risico's gelijktijdig zullen optreden, wordt er met een diversificatievoordeel rekening gehouden. Wanneer de risico-indeling wordt geprojecteerd op de samenstelling van de kapitaalseis en de op de ORSA-bepaalde vermogensbuffer komen we tot de samenstelling van het kapitaal en van de vermogensseis van CZ groep.



Met een ondergrens van de bandbreedte van de streefsolvabiliteit van 120 procent verwacht CZ groep de grotere en meer waarschijnlijke risico's te kunnen opvangen. Wij vinden het passend om mogelijke schokken op te kunnen vangen zonder daarbij direct in de zone te komen waarbij wij onder de wettelijke vermogensseis – de SCR – dreigen te komen. Hiernaast willen wij voorkomen dat een resultaatsschommeling meteen tot premiemutatie leidt. Daarom houden wij boven de streefsolvabiliteit nog een marge aan die de stabiliteit van onze premiestelling ondersteunt. Dit mechanisme is in het kapitaalbeleid van CZ groep opgenomen. In het figuur worden de marges van solvabiliteit inzichtelijk gemaakt.

Kapitaalbeleid van CZ groep





## 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 2020 zijn bijna 3,8 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.

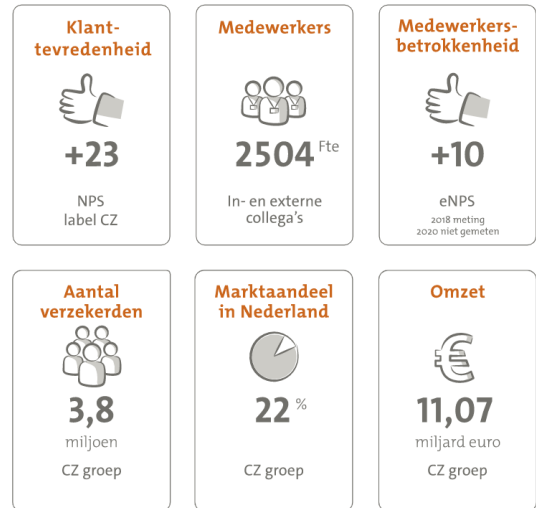
Bovendien helpen we werkgevers met collectieve zorgverzekeringen en ondersteunende diensten gericht op het gezond en duurzaam inzetbaar houden van hun medewerkers. Doordat wij voor veel verzekerden tegelijk zorg inkopen, kunnen wij met zorgverleners goede afspraken maken over de kwaliteit van de geleverde 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 (inclusief 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 basisverzekering van het merk Just is een naturapolis. 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

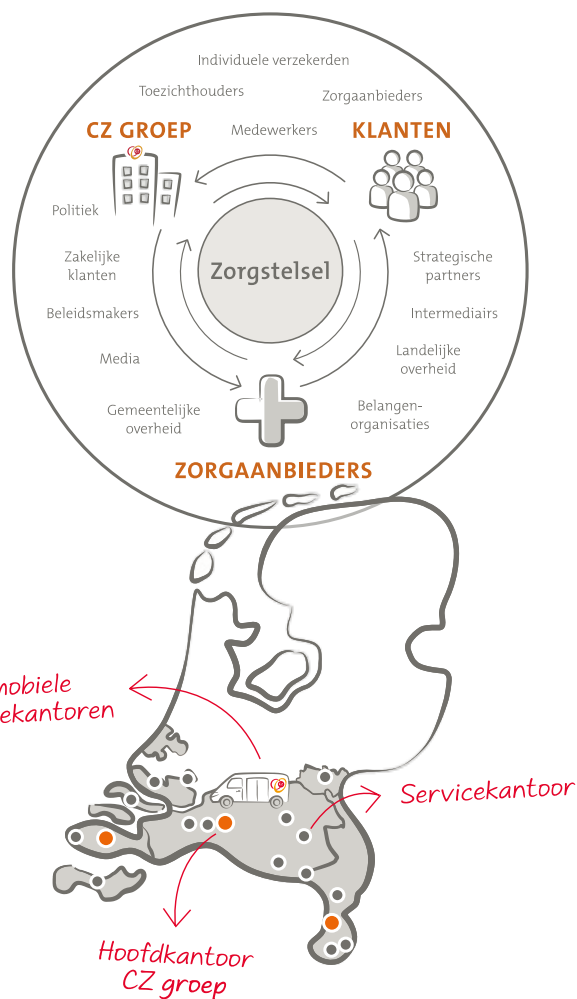
De verzekerden van CZ groep wonen vooral in het zuiden van Nederland, Zeeland, de regio Haaglanden, het Rijk van Nijmegen en de Zuid-Hollandse eilanden. Steeds meer verzekerden kiezen voor contact via onze online kanalen: cz.nl, onze Mijn-omgeving, chat en social media. Daarnaast hebben we via de telefoon 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.

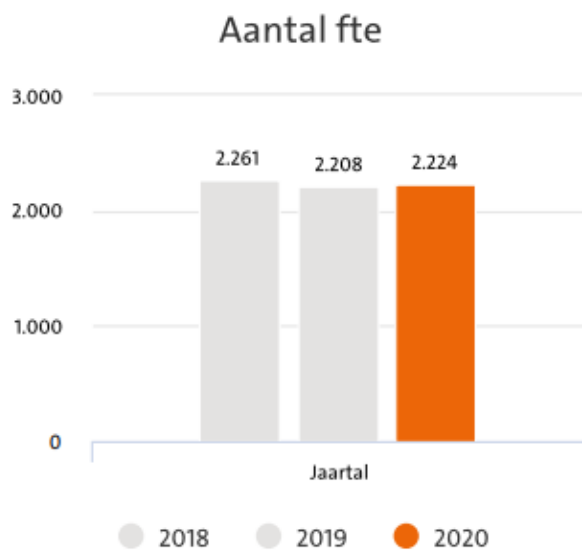
### CZ zorgkantoor

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.



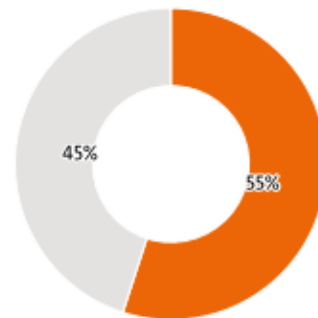
## 6.2 Medewerkers CZ groep 2020

Ultimo 2020, ontsloten uit onze HRM administratie, exclusief inhuur uitzendkrachten en externen



### Verhouding full- en parttime

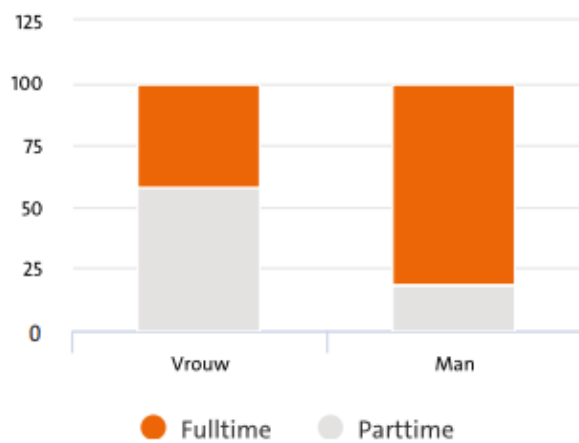
(totaal)



● Fulltime ● Parttime

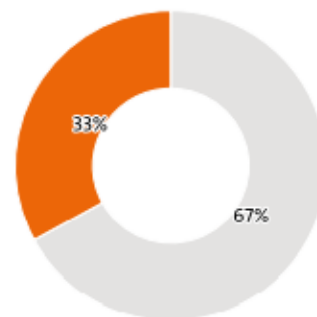
### Verhouding full- en parttime

(uitgesplitst in vrouw/man)



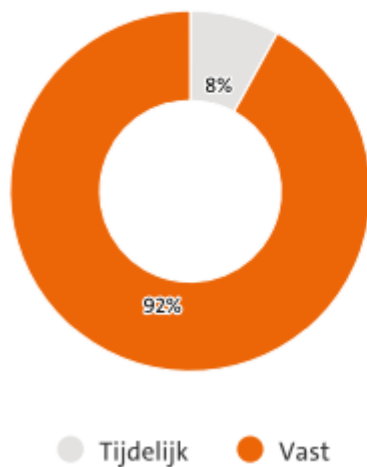
### Aantal medewerkers

(2020: 2.433 medewerkers)

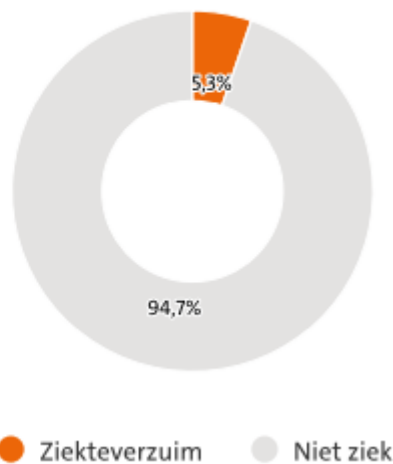


● Vrouw ● Man

## Verhouding dienstverband



## Ziekteverzuim



### 6.3 Over dit verslag

Het Jaarverslag 2020 van CZ groep is een geïntegreerd jaarverslag waarin CZ groep zijn belangrijkste economische, maatschappelijke en milieugerelateerde gegevens in samenhang presenteert.

Het Jaarverslag 2020 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 onderdeel Organisatie | Corporate Governance (paragraaf Groepsverhoudingen). In 2020 hebben er geen acquisities of desinvesteringen plaatsgevonden.

De keuze voor rapportageonderwerpen in het bestuursverslag is 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 2020. 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 2020.

Tijdens het tot stand komen en bij oplevering is het bestuursverslag 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. De financiële jaarrekening is conform wettelijke eisen gecontroleerd door de externe accountant.

Met het online aanbieden van het Jaarverslag 2020 verwachten wij tegemoet te komen aan de vraag van onze stakeholders naar een laagdrempelig en toegankelijk verslag. Onze verslaglegging blijft zich ontwikkelen en, in lijn met de afgelopen jaren, altijd verder verbeteren. Heeft u als lezer opmerkingen en/of vragen over ons jaarverslag, 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<br>Financieel gezond<br>Stabiele premie<br>Behoud marktaandeel | Toekomstbestendige zorg   | SDG 3: Goede gezondheid en welzijn<br>SDG 8: Waardig werk en economische groei  | - Aandeel gecontracteerde zorgverleners<br>- Gesloten Duurzame coalities<br>- Zorgkosten t.o.v. zorgkostenbegroting<br>- Fraudebeleid  | Visie op zorg<br>Beheersing van zorgkosten                                       | - Operationeel<br>- Strategisch<br>- Wet- en regelgeving<br><br>* Financiële impact coronacrisis<br>* Operationele impact coronacrisis<br>* Knapte op de zorgarbeidsmarkt<br>* Toename ongecontracteerde zorg<br>* Beweging naar centraal gestuunde zorg |
| Toegankelijkheid van zorg             | Toekomstbestendige zorg<br>Behoud marktaandeel   | Zorg Verantwoord & Dichtbij   | SDG 3: Goede gezondheid en welzijn  | - Wachtlijstbemiddeling<br>- Gesloten Duurzame coalities<br>- Gerealiseerde regiobeelden   | Visie op zorg<br>Innovatie in zorg<br>Toegankelijkheid van zorg<br>Zorg dichtbij | -<br>Verzekeringstechnisch<br>- Operationeel<br><br>* Impact coronacrisis op het zorgveld<br>* Toename ongecontracteerde zorg<br>* Knapte op de zorgarbeidsmarkt   |
| Kwaliteit van zorg                    | Toekomstbestendige zorg<br>Persoonlijke begeleiding<br>Behoud marktaandeel             | Toekomstbestendige zorg<br>Zorg Verantwoord & Dichtbij  | SDG 3: Goede gezondheid en welzijn<br>SDG 8: Waardig werk en economische groei  | - Aandeel gecontracteerde zorgverleners<br>- Gesloten Duurzame Coalities   | Visie op zorg<br>Kwaliteit van zorg<br>Innovatie in zorg                         | - Operationeel<br>- Strategisch<br>- Wet- en regelgeving<br><br>* Toename ongecontracteerde zorg<br>* Knapte op zorgarbeidsmarkt<br>* Beweging naar centraal gestuunde zorg  |
| Innovatie in zorg                     | Toekomstbestendige zorg  | Toekomstbestendige zorg   | SDG 3: Goede gezondheid en welzijn  | - Gesloten Duurzame coalities<br>- Samen Besluiten in zorgpaden geïmplementeerd  | Visie op zorg<br>Innovatie in zorg<br>Zorg dichtbij<br>Gepersonaliseerde zorg    | - Operationeel<br>- Strategisch<br><br>* Beweging naar centraal gestuunde zorg   |
| Stabiele concurrerende premie         | Stabiele premie<br>Financieel gezond   | Betrouwbare zorgverzekelaar   | SDG 3: Goede gezondheid en welzijn<br>SDG 1: Geen armoede   | - Zo stabiel mogelijke ontwikkeling van de premie<br>- Organisatiekosten binnen begroting  | Verzekeringen en premie  | - Wet- en regelgevingsrisico<br><br>* Financiële impact coronacrisis   |
| Service en (persoonlijke) begeleiding | 24x7 Service & gemak<br>Persoonlijke begeleiding                                       | Betrouwbare zorgverzekelaar<br>Zorg Verantwoord & Dichtbij  | SDG 3: Goede gezondheid en welzijn  | - NPS label CZ<br>- Aandeel digitale declaraties<br>- Wachtlijstbemiddeling  | Onze service<br>Persoonlijke begeleiding<br>Digitalisering en CZ                 | - Operationeel<br><br>* Toename cybercriminaliteit   |
| Betrouwbare zorgverzekelaar           | Financieel gezond<br>Stabiele premie<br>Behoud marktaandeel                            | Betrouwbare zorgverzekelaar   | SDG 3: Goede gezondheid en welzijn<br>SDG 8: Waardig werk en economische groei  | - Consumenten zien CZ als een betrouwbare zorgverzekelaar<br>- Zo stabiel mogelijke ontwikkeling van de premie<br>- Organisatiekosten binnen begroting<br>- Marktaandeel CZ groep<br>- naleving integriteitsbeleid | Verzekeringen en premie<br>Corporate Governance                                  | - Strategisch<br>- Wet- en regelgeving<br>- Markt<br><br>* Financiële impact coronacrisis<br>* Verhoogde volatilität aandelen<br>* Toename cybercriminaliteit  |
| Data en digitalisering                | 24x7 Service & gemak<br>Toekomstbestendige zorg<br>Persoonlijke begeleiding            | Betrouwbare zorgverzekelaar<br>Toekomstbestendige zorg  | SDG 3: Goede gezondheid en welzijn<br>SDG 8: Waardig werk en economische groei  | - Aandeel digitale declaraties   | Digitalisering en CZ<br>Innovatie in zorg  | - Operationeel<br>- Strategisch<br><br>* Toename cybercriminaliteit  |
| Welzijn van klanten                   | Persoonlijke begeleiding   | Zorg Verantwoord & Dichtbij   | SDG 3: Goede gezondheid en welzijn<br>SDG 8: Waardig werk en economische groei  | - CZ groep verbetert met werkgevers de gezondheid van werknemers   | Onze rol op de zakelijke markt   | - Strategisch<br><br>* Toekomst zakelijke markt  |
| Stakeholderbetrokkenheid              | Toekomstbestendige zorg  | Toekomstbestendige zorg<br>Zorg Verantwoord & Dichtbij<br>Betrouwbare zorgverzekelaar<br>Betekenisvolle werkgever<br>Gezonde leefomgeving | SDG 1: Geen armoede<br>SDG 3: Goede gezondheid en welzijn<br>SDG 8: Waardig werk en economische groei<br>SDG 13: Klimaatactie | - Betrekken patiëntenorganisaties bij zorginkoop<br>- Gesloten duurzame coalities<br>- Gerealiseerde regiobeelden  | Onze omgeving<br>Visie op zorg<br>Zorg dichtbij                                  | - Strategisch  |
| Betekenisvolle werkgever              | Financieel gezond  | Betekenisvolle werkgever  | SDG 8: Waardig werk en economische groei  | - eNPS   | Betekenisvolle werkgever   | -<br>Verzekeringstechnisch<br>- Operationeel<br>- Markt<br>- Tegenpartijkrediet<br>- Wet- en regelgeving   |
| Duurzame bedrijfsvoering              | Toekomstbestendige zorg<br>Financieel gezond   | Gezonde leefomgeving  | SDG 13: Klimaatactie  | - CO2-footprint<br>- Aandeel belegd vermogen volgens het CZ-beleid MVB   | Onze milieu footprint<br>Maatschappelijk Verantwoord Beleggen                    | - Strategisch<br>- Markt<br><br>* Verhoogde volatilität aandelen   |

## 6.5 Bestuur en toezicht CZ groep 2020

### *Raad van Bestuur CZ groep*

Dhr. drs. J.G.B. de Groot

Benoeming: 1 mei 2019

- **Voorzitter Raad van Bestuur CZ groep**
- Lid Bestuur Zorgverzekeraars Nederland
- Lid Advisory Board Strategic Area Health (TU/e)
- Kuypers-Kessel B.V., lid Raad van Commissarissen
- Lid Raad van Advies Maatschappelijke Alliantie

Drs. A.W.L. van Son (1960)

Benoeming: 15 oktober 2010

- **Lid Raad van Bestuur CZ groep**
- Voorzitter Raad van Bestuur Stichting CbusineZ
- Voorzitter Algemene Vergadering van Aandeelhouders en Raad van Commissarissen VECOZO B.V.
- Bestuurslid Stichting Intermediair CZ Verzekeraars
- Lid Raad van Commissarissen en Algemene Vergadering van de Aandeelhouders Vektis C.V.
- Lid Bestuurscommissie Verzekeringen & Uitvoering Zorgverzekeraars Nederland
- Lid Raad van Toezicht Vereniging van Zorgaanbieders voor Zorgcommunicatie (VZVZ)
- Bestuurslid Stichting Hubrecht Organoid Technology
- Lid Informatieberaad Zorg VWS
- Lid Architectuurboard / Informatieberaad

### *Raad van Commissarissen CZ groep*

Mr. W.K. Bischot (1966)

Eerste benoeming: 1 oktober 2013

Einde zittingstermijn: 30 september 2016

Herbenoeming: 1 oktober 2017

Einde zittingstermijn: 30 september 2021

- **Lid Raad van Commissarissen CZ groep**
- **Lid Remuneratie-/Benoemingscommissie**
- Advocaat/Partner bij Van Doorne Advocaten Notarissen Fiscalisten te Amsterdam
- Lid Commissie Evaluatie Regelgeving ZonMw
- Lid Raad van Commissarissen TIAS
- Voorzitter RvT Stichting Meander Prokino (Tijdelijke benoeming voor 7 maanden)
- Voorzitter RvC PrivaZorg (Tijdelijke benoeming voor 9 maanden)

C.H. Donkervoort (1962)

Eerste benoeming: 5 november 2020

Einde zittingstermijn: 4 november 2024

- **Lid Raad van Commissarissen CZ groep**
- Algemeen Directeur KPN Health Rotterdam (tot januari 2021)
- Lid RvT Alliade
- Kerndocent de Baak Driebergen
- Lid RvT Vilans en voorzitter Auditcommissie
- Initiatiefnemer TaskForce Samen Vooruit
- Lid stuurgroep Vitaal thuis (t/m 2020)
- Kerndocent Succesvol Besturen van Ziekenhuizen van het Sioo

Drs. H.J.G. Hendriks (1950)

Eerste benoeming: 1 januari 2013

Einde zittingstermijn: 31 december 2016

Herbenoeming: 1 januari 2017

Einde tweede zittingstermijn: 31 december 2021

- **Voorzitter Raad van Commissarissen CZ groep**
- **Lid Remuneratie-/Benoemingscommissie**
- Lid Raad van Commissarissen Philips Electronics Nederland B.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting CbusineZ
- Lid Stichtingsbestuur PSV Voetbal
- Voorzitter Raad van Toezicht Noord Brabants Museum
- Voorzitter Stichting Ondersteuning Nederlandse Bach Vereniging
- Lid Curatorium Stichting Nationaal Monument Kamp Vught
- Lid Raad van Commissarissen FaberHalbertsma Groep
- Lid Raad van Commissarissen Pala Groep
- Lid bestuur Brainport 2020 (portefeuillehouder "Kapitaal")
- Lid Stichtingsbestuur Ons Brabants Landschap
- Lid adviesraad Kasteel Heeswijk
- Lid Stichtingsbestuur Bosch Research and Conservation Project

Mw. mr. J.W. Jukema (1964)

Eerste benoeming: 1 januari 2021

Einde zittingstermijn: 31 december 2024

- **Lid Raad van Commissarissen CZ groep**
- CEO / Lid Raad van Bestuur DAS Holding
- COO / Lid Raad van Bestuur DAS Holding

Dhr. Drs. P.J.A.M. Jongstra RA (1956)

Eerste benoeming: 1 januari 2020

Einde zittingstermijn: 31 december 2023

- **Lid Raad van Commissarissen CZ groep**
- **Lid Audit-Risk Commissie**
- Voorzitter Raad van Commissarissen, lid van de Audit- en Riskcommissie en lid van de Corporate Governance Commissie APG
- Lid van bestuur en penningmeester bij Stichting Ondersteuning Nederlandse Bachvereniging
- Lid Raad van Commissarissen Mazars Holding NV

Dr. S.C.E. Klein Nagelvoort-Schuit (1974)

Eerste benoeming: 1 april 2016

Einde zittingsperiode: 18 juni 2020

- **Lid Raad van Commissarissen CZ groep**
- **Lid Remuneratie-/Benoeemingscommissie**
- Internist Acute Geneeskunde-intensivist Erasmus Universitair Medisch Centrum
- Afdelingshoofd Interne geneeskunde Erasmus Universitair Medisch Centrum
- Bestuurslid Erasmus Trustfonds

Ir .H.H. Raué (1951)

Eerste benoeming: 1 januari 2012

Einde zittingstermijn: 31 december 2015

Herbenoeming: 1 januari 2016

Einde tweede zittingstermijn: 31 december 2019

Herbenoeming: 1 januari 2020

Einde derde zittingstermijn: 31 december 2020

- **Lid Raad van Commissarissen CZ groep**
- **Voorzitter Audit-Risk Commissie**
- Voorzitter Raad van Commissarissen Yarden Holding NV / Yarden Verzekeringen NV
- Voorzitter Raad van Commissarissen VGA NV
- Lid Raad van Commissarissen Triodos Groenfonds NV



- Lid Raad van Commissarissen Stichting Woonvast
- Voorzitter Raad van Commissarissen De Goudse Verzekeringen NV
- Lid Raad van Toezicht Triodos Fair Share Fund

## 6.6 Beloningsbeleid CZ groep 2020

CZ groep voldoet met zijn beloningsbeleid aan alle daarvoor geldende wetten en regels, namelijk: de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), Hoofdstuk 1.7 'Beloningsbeleid' van de Wet op het financieel toezicht (Wft) en het Europees geharmoniseerde toezichtkader Solvency II. Ook onderschrijven we de Nederlandse Corporate Governance Code en werken we binnen de kaders van de Cao voor de Zorgverzekeraars. Al deze wetten en regels hebben als doel een transparant en beheerst beloningsbeleid van ondernemingen, zodat onder meer bovenmatige beloningen en ongewenste prikkels worden tegengegaan en een beheerste en integere bedrijfsvoering wordt gewaarborgd.

### Vaststelling van het beloningsbeleid en functie-indeling

Het beloningsbeleid van CZ groep past bij de positie die we in het maatschappelijk veld innemen en bij de omvang en de aard van onze organisatie en de complexiteit van onze activiteiten. We hebben grote ambities, onder andere als regisseur in de zorg, en daarom willen we goede, gekwalificeerde medewerkers in dienst hebben. Om medewerkers te werven en te behouden is een marktconforme beloning en een verantwoord beheerst beloningsbeleid noodzakelijk. Daarom onderzoeken we onze salarissen iedere drie jaar. Uitgangspunt hierbij is dat CZ groep zijn medewerkers in de Cao-functies marktconform wil belonen ten opzichte van vergelijkbare functies in de algemene Nederlandse markt. Voor de medewerkers in functies in de boven Cao-schalen willen we binnen het geldend wettelijk kader een marktconforme, doch een bescheiden positie in de financiële dienstverlening of andere passende referentiemarkt innemen, zonder dat we daarbij uit de pas gaan lopen met de zorgverzekeraarsbranche in Nederland. 'Marktconform' wil hierbij zeggen dat het beloningsniveau gelijk is aan de mediaanbeloning van vergelijkbare functies in de referentiemarkt, voor zover passend binnen het voor de sector zorgverzekeraars vastgestelde beloningsmaximum. We vinden het daarbij belangrijk dat we geen onnodige risico's nemen bij het maken van beloningsafspraken. Zo geven we medewerkers bijvoorbeeld geen variabele beloning en aandelen of opties. Het voorgaande betekent dat het beheerst beloningsbeleid van CZ groep overeenkomt met onze strategie, doelstellingen, waarden en langetermijnbelangen en dat het in overeenstemming is met en bijdraagt aan een degelijk en doeltreffend risicobeheer. Ons beloningsbeleid hebben we uitgewerkt in een beleidsnotitie 'Beheerst beloningsbeleid en functie-indeling CZ groep'. Deze notitie is in 2020 geactualiseerd en daarna goedgekeurd door onze Raad van Commissarissen.

### Functies binnen en boven het Cao-bereik

Bij iedere functiegroep hoort een salarisschaal die bestaat uit een begin- en eindsalaris en daartussen de groei die iemand kan doormaken binnen deze functie. De indeling in de salarisschaal wordt bepaald door de zwaarte en inhoud van de functie waarin de medewerker werkt. Het salaris wordt dan bepaald door de mate van professionaliteit en ontwikkeling die een medewerker binnen zijn functie doormaakt. CZ groep gebruikt twee systemen om de zwaarte van een functie te wegen. Het ene systeem is voor de medewerkers die binnen de Cao vallen (functiegroepen 1 tot en met 10). Voor hen gebruiken we conform de Cao de Bakkenistmethode voor functiewaardering. Voor medewerkers die een functie hebben die boven het Cao-bereik valt (de M-functies, boven functiegroep 10) gebruikt CZ groep de HAY-methode voor functiewaardering. De continuïteit in de toepassing van de waardering van onze functies is voor beide systemen geborgd door de systeemhouder (Human Capital Group en Hay Group).

### Raad van Bestuur, directeuren en stafhoofden

De Raad van Bestuur stelt de beloning vast van de directeuren en hoofden van de concernstafdienst (stafhoofden). De beloning van de leden van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen, met inachtneming van de hierboven genoemde wetten en regels, waaronder de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Het doel van de WNT is het tegengaan van bovenmatige beloningen en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen bij instellingen in de (semi)publieke sector. Binnen CZ groep vallen alleen de leden van onze Raad van Bestuur onder deze wet. Deze wet stelt een sectoraal beloningsmaximum voor de topfunctionarissen van zorgverzekeraars, dat jaarlijks wordt geïndexeerd.

CZ groep heeft een beloningsbeleid voor bestuur en directeuren/stafhoofden. Hiermee is het beloningsgebouw voor Raad van Bestuur, directeuren en stafhoofden van CZ groep ingekaderd en wordt voorkomen dat de verhouding tussen de beloning van de leden van de Raad van Bestuur enerzijds en de directie/stafhoofden anderzijds uit balans loopt. Daarnaast bevat dit beloningsbeleid een toekomstbestendig ontwikkelmodel voor directeuren en stafhoofden.

### **Raad van Bestuur**

De Raad van Bestuur van CZ groep bestaat uit twee functionarissen. De beloning van iedere functionaris van de Raad van Bestuur zal maximaal kunnen bedragen de maximale sectorale beloningsnorm die volgens de WNT voor zorgverzekeraars geldt (2020: 289.000 euro)..

De beloning van één functionaris van de RvB ligt in 2020 nog boven die norm. Op hem is daarom de wettelijke overgangsregeling van toepassing, waardoor dat salaris sinds 2018 middels een wettelijk bepaald afbouwschema tot de toepasselijke WNT norm daalt. Het andere lid van de RvB is per mei 2019 in deze functie bij CZ groep gestart en zijn beloning valt binnen de WNT-norm, waardoor geen overgangsregeling met afbouw van toepassing is. De beloning van de functionarissen van de Raad van Bestuur voldoet daarom ook in 2020 aan de wettelijke regels.

### **Directie en stafhoofden**

De beloning van de divisiedirecteuren en stafhoofden is afhankelijk van een aantal zaken: de zwaarte van de portefeuille, inschaling bij de start in de functie en eventuele structurele loonsverhogingen op basis van de beoordelingsscore. Op de beloning zijn eventuele Cao-verhogingen van toepassing. Hierbij geldt dat de beloning kan stijgen tot maximaal 75 procent voor directeuren of 55 procent voor stafhoofden van de (maximaal) op basis van de WNT toegelaten beloning van de Raad van Bestuur. In 2020 betekende dat (inclusief onkostenvergoeding en leaseauto) een maximumbeloning mogelijk is van 216.750 euro voor directeuren en 158.950 euro voor stafhoofden.

Hierop is een uitzondering mogelijk: de Raad van Bestuur kan besluiten dat de beloning verder mag stijgen, vanwege marktomstandigheden en/of een excellente prestatie. Dan kan de beloning oplopen tot maximaal 80 procent (directeur) of 60 procent (stafhoofd) van de maximaal toegelaten (WNT) beloning van de Raad van Bestuur. Van deze laatste mogelijkheid is geen gebruik gemaakt. Beloningen voor nevenfuncties die uitgevoerd worden vanwege of via CZ groep, worden geheel afgedragen aan CZ groep.

### **Raad van Commissarissen**

Volgens de WNT mag een lid van de Raad van Commissarissen van CZ groep maximaal 10 procent of 15 procent (voorzitter) van de maximaal toegelaten bezoldiging vermeerderd met de beloning betaalbaar op termijn van een lid van de Raad van Bestuur ontvangen. De beloning van de commissarissen van CZ groep voldoet hieraan.

### **Governance**

De Raad van Commissarissen speelt als interne toezichthouder een belangrijke rol binnen het beloningsbeleid van CZ groep, want de Raad van Commissarissen:

- keurt de algemene beginselen van het beloningsbeleid goed;
- toetst de algemene beginselen van het beloningsbeleid periodiek;
- is verantwoordelijk voor het toezicht op de tenuitvoerlegging van het beloningsbeleid;
- zorgt voor een jaarlijkse onafhankelijke toetsing van het beloningsbeleid.

Binnen de Raad van Commissarissen bestaat er een Remuneratie-/Benoemingscommissie, die onafhankelijk is en beschikt over deskundigheid met betrekking tot beloningsbeleid en beloningscultuur. Deze commissie zorgt voor de voorbereiding van de besluitvorming over het beloningsbeleid, de toetsing daarvan en het toezicht erop door de Raad van Commissarissen.

De Interne Audit Dienst (IAD) van CZ groep voert jaarlijks een audit uit naar de personele lasten en de interne beheersing van de gevoerde administratie, waaronder een toets naar het gevoerde beloningsbeleid. Daarnaast zoekt de IAD naar eventuele excessen in toegekende beloningen en signaleert ze indien aanwezig. Ook voert de IAD specifiek onderzoek uit naar het gevoerde beloningsbeleid van functionarissen die vanwege hun werkzaamheden het risicoprofiel van CZ groep materieel beïnvloeden. Deze jaarlijkse auditrapportage van de IAD wordt aan de Remuneratie-/ Benoemingscommissie van de Raad van Commissarissen aangeboden.

## **Beloning en prestatie**

Het salaris wordt bepaald door de zwaarte en inhoud van de functie waarin de medewerker werkt en de mate waarin hij of zij heeft voldaan aan de voor die functie gewenste ontwikkeling. In onze jaarlijkse performancecyclus beoordelen we het functioneren van onze medewerkers aan de hand van de functie-eisen en de bijbehorende taken. Geen van de onder de verantwoordelijkheid van CZ groep werkzame natuurlijke personen ontvangt een totale jaarlijkse beloning van 1 miljoen euro of meer.

CZ groep kent geen variabele beloning en we kennen evenmin aandelen of opties aan medewerkers toe.

## **Structurele beloning**

Een medewerker die onder de Cao valt en een voldoende beoordeling ontvangt, komt in aanmerking voor salarisgroei. Die groei is vooraf bepaald via een vaste normgroei (voor zover het schaalmaximum nog niet is bereikt). Het salaris van de medewerker in een functie boven het Cao-bereik groeit door middel van een beoordelingsafhankelijke beloning. Dit doen we aan de hand van de methodiek van de Relatieve Salaris Positie (RSP). CZ groep heeft in het 'Beleid beloning bestuur en directie/stafhoofden' een beoordelingsafhankelijk beloningsbeleid voor bestuur en directie/stafhoofden vastgesteld. Dit beleid is in 2018 geïmplementeerd. Aan de jaarlijkse beoordeling van directeuren en stafhoofden wordt vanaf een goede beoordeling een structurele salarisstijging gekoppeld, tot aan een vooraf bepaald maximum.

Met instemming van de hogere leidinggevende mag een leidinggevende een medewerker in een functie binnen het Cao-bereik kwalificeren als 'excellent presteerder' als deze het einde van zijn salarisschaal heeft bereikt. Aan die kwalificatie is een 'excellente beloning' gekoppeld: een structurele beloning die maximaal twee stappen kent van 5 procent en 10 procent van het maximum maandsalaris conform de Cao-schaal. Dat kan dus leiden tot maximaal 10 procent extra salaris. Voor medewerkers in functies boven het Cao-bereik geeft de Relatieve Salaris Positie een bepaalde positie binnen de salarisschaal aan. De bovengrens van de schaal bedraagt 100 procent, met een uitloop tot 110 procent bij excellent functioneren. In deze functies is dus eveneens een vorm van de Excellentregeling geïntegreerd.

## **Incidentele beloning**

Bij een meer dan goede beoordeling (beoordelingsscore 1 of 2, van de zes mogelijke scores) wordt bij functies binnen het Cao-bereik automatisch een incidentele (eenmalige) beloning toegekend ter hoogte van 2,5 procent respectievelijk 5 procent van het bruto jaarsalaris. Een incidentele beloning van 2,5 procent of 5 procent van het bruto jaarsalaris kan bij uitzonderlijke resultaten eveneens gelden voor de functies boven het Cao-bereik, inclusief divisiedirecteuren/stafhoofden, maar niet voor topfunctionarissen in de zin van de WNT. Bovendien is deze beloning voor functies boven het Cao-bereik en divisiedirecteuren/stafhoofden niet automatisch gekoppeld aan de beoordelingsscore. Hierbij geldt als voorwaarde dat deze beslissing ligt bij de leidinggevende en op managementniveau wordt besproken, en de divisiedirecteur de beslissing accordeert. Bij divisiedirecteuren/stafhoofden ligt deze beslissing bij de Raad van Bestuur.

## **Overige kenmerken van het beloningssysteem**

- Bij uitzondering is het mogelijk om op individueel niveau af te wijken van het bij de functieschaal behorende salaris. De maatwerkafpraak moet uiteraard wel aansluiten bij het kader van het beloningsbeleid. Voor zulke maatwerkafspraken is vooraf goedkeuring nodig van de directeur HRM. Over maatwerkafspraken als gevolg van marktwerking legt de directeur HRM halfjaarlijks verantwoording af aan de Raad van Bestuur.
- CZ groep is voor de uitvoering van de pensioenregelingen aangesloten bij SBZ Pensioen. Dat is het pensioenfonds voor de zorgverzekeringssector en daaraan verwante organisaties. De pensioenregeling bestaat uit een Middelloonregeling voor medewerkers met een salaris tot 110.111,- euro bruto (2020). Ook medewerkers met een salaris boven de fiscale grens van 110.111,- euro bruto nemen tot aan deze fiscale grens deel aan de Middelloonregeling. Voor het salarisdeel boven deze fiscale grens kunnen zij deelnemen aan de Nettopensioenregeling.

Deze tekst wordt ook gepubliceerd op [www.cz.nl/corporate-governance](http://www.cz.nl/corporate-governance).

## 6.7 Begrippenlijst

| Begrip                                   | Toelichting  |
|--|--|
| Duurzame coalities                       | Dit is een vernieuwende, intensieve manier van samenwerking van CZ groep met individuele zorginstellingen, gebaseerd op langetermijn-commitment en vertrouwen. Het doel is om boven individuele belangen uit te stijgen en samen de zorg duurzaam te verbeteren.   |
| Telemonitoring                           | Telemonitoring is zorg op afstand waarbij de patiënt met behulp van digitale oplossingen zelf zijn / haar waardes meet en deze online doorgeeft aan de zorgverlener.   |
| Egidius Zorgconcepten                    | Hiermee werkt CZ groep aan de landelijke verbinding van regionale netwerken van expertzorg (bijv. prostaatankerzorg) met het doel de zorg in Nederland naar het hoogst haalbare niveau te tillen.  |
| Waarschuwingslijsten<br>Computable Award | Om verzekeringsfraude te voorkomen, worden bekende fraudeurs (personen / instanties) geregistreerd op een waarschuwingslijst.<br>Jaarlijkse prijs voor ict-projecten in de zorg, uitgereikt door magazine Computable.  |
| Treeknorm                                | Treeknormen zijn afspraken die zorgverleners en zorgverzekeraars met elkaar hebben gemaakt over de maximaal aanvaardbare wachttijden in de zorg.   |
| Adjuvante behandeling                    | Een adjuvante behandeling is een aanvullende behandeling die na een ingreep wordt gegeven als onderdeel van het totale zorgpad. Zoals adjuvante chemotherapie na een operatie waarbij kankercellen zoveel mogelijk worden verwijderd.  |
| Decision support systems                 | Een IT-systeem dat dokter en patiënt helpt bij het maken van (behandel)beslissingen door het samenbrengen en ordenen van alle relevante informatie.  |
| Artificial intelligence                  | Een concept waarbij computers taken uitvoeren waar normaal gesproken menselijke intelligentie voor nodig is (zoals het signaleren van verbanden).  |
| Advanced diagnostics                     | Een methode die helpt de zorg zo goed mogelijk af te stemmen op de individuele patiënt. Zo kan bijvoorbeeld op basis van bloedafnames en/of scans beter voorspeld worden hoe goed een bepaalde behandeling zal aanslaan.   |
| Health Impact Bond                       | Een samenwerking tussen de gemeente Den Haag, zorgverzekeraar CZ groep en het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) met het doel om met maatwerk verzekerd te helpen met hun bestaansonzekerheid.  |
| Green Deal zorg 2.0                      | De Green Deal Duurzame Zorg voor Gezonde Toekomst gaat over de bijdrage die de zorgsector kan leveren aan het verbeteren van het milieu.   |
| E-Health                                 | E-Health betreft de inzet van nieuwe informatie- en communicatietechnologieën (met name internettechnologie) om gezondheid en gezondheidszorg te ondersteunen en/of te verbeteren.   |
| Greenhouse Gas Protocol                  | Het Greenhouse Gas Protocol is een methode die ontwikkeld is om het meten van en verantwoord worden over de uitstoot van broeikasgassen door organisaties te standaardiseren in een zogenaamde CO2-footprint.  |
| Horizontaal Toezicht                     | Horizontaal Toezicht is een vorm van toezicht die uitgaat van transparantie en wederzijds vertrouwen tussen zorgverzekeraars en zorgaanbieders. Partijen spreken elkaar aan op de wederzijdse verantwoordelijkheid om te komen tot betrouwbare en relevante informatie-uitwisseling en passend gedrag in de geest van wetten en regels. Horizontaal Toezicht heeft een lagere administratieve lastendruk en vermindering van achterafcontroles tot doel. |
| IMVO Convenant                           | Een bredere en ambitieuzere overeenkomst over beleggingen tussen verzekeraars, overheid, goede doelen organisaties en vakbonden die zich inzet voor thema's op het gebied van zowel milieu, sociale omstandigheden als ondernemingsbestuur (de zogenoemde ESG-thema's).  |
| Net Promotor Score (NPS)                 | De Net Promotor Score (NPS) geeft de mate aan waarin klanten de producten en diensten van een bedrijf of label aan anderen aanbevelen.   |
| Risicoverevening                         | Risicoverevening is het systeem waarbij zorgverzekeraars door de overheid gecompenseerd worden voor de risico's van voorspelbare kostenverschillen tussen verzekerdenportefeuilles, voor zover deze samenhangen met verschillen in leeftijd, geslacht en gezondheid. Deze risicoverevening hangt samen met de acceptatieplicht die verzekeraars hebben en het verbod op premiedifferentiatie.  |
| Sustainable Development Goals (SDG's)    | Eind september 2015 is er door de Verenigde Naties (VN) een nieuwe mondiale agenda aangenomen die een eind moet maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering. Daaruit zijn zeventien Sustainable Development Goals voortgevloeid. Dit zijn doelen die gezamenlijk bijdragen aan een betere wereld in 2030.  |
| Voting & Engagement                      | Door middel van voting en engagement kan invloed worden uitgeoefend op een onderneming via beleggingen. Er kan sturing gegeven worden door te stemmen op voorstellen in de aandeelhoudersvergadering (voting). Daarnaast biedt een actieve dialoog beleggers de mogelijkheid risico's en -kansen te bespreken met ondernemingen en hun verwachtingen ten aanzien van gedrag van ondernemingen kenbaar te maken (engagement).                             |

## 7 Casussen

### 7.1 De rol van CZ groep in de coronacrisis

Vlak na de corona-uitbraak in Nederland viel door de eerste lockdown veel reguliere zorg weg. Tegelijkertijd kwam er nieuwe coronazorg voor in de plaats. Wij zijn aangesloten bij verschillende Regionale Overleggen Acute Zorg (ROAZ-en) die de zorg voor coronapatiënten coördineren. We hebben meegedacht en gekeken waar we de helpende hand konden bieden, onder andere door het opzetten van aanvullende voorzieningen van zorg. Zo werd er in Uden in het Van der Valk hotel een tijdelijke kraamkliniek geopend.



#### Ontzorgen van de zorg

Om te voorkomen dat de zorgverlening in de eerste periode na de corona-uitbraak onnodig werd belast met financiële onzekerheden, hebben we samen met andere zorgverzekeraars binnen Zorgverzekeraars Nederland (ZN) verschillende regelingen getroffen. Zo zijn snel voorschotten uitbetaald, zijn afspraken gemaakt over versnelde uitbetaling van zorgnota's en zijn compensatieregelingen opgesteld met het doel om zorgverleners niet in de financiële problemen te laten komen door de crisis. Deze compensatieregelingen (de zogenoemde 'continuïteitsbijdragen') dekken voor vrijwel alle zorgaanbieders een groot deel van hun door corona misgelopen inkomsten. Ook vergoeden ze de door corona gemaakte extra kosten, niet alleen voor direct geleverde coronazorg maar ook voor capaciteit die vrijgehouden werd (bijvoorbeeld extra bedden). Het doel van de continuïteitsbijdragen is dat er ook na de coronapandemie voldoende zorg voor verzekerden beschikbaar moet zijn.

#### Reguliere zorg in coronatijd

Tijdens de eerste coronagolf zijn we direct gaan onderzoeken hoe de reguliere zorg zo snel mogelijk weer opgestart kon worden. We stimuleerden de versnelde inzet van Digitale zorg die effectief bewezen is, om de beschikbare zorg zo efficiënt mogelijk in te zetten en zoveel mogelijk patiënten daarmee te bereiken. Met verpleeghuis- en thuiszorgorganisaties maakten we inzichtelijk hoeveel coronapatiënten er konden doorstromen om ziekenhuisbedden vrij te maken voor reguliere zorg. Bij het weer opstarten van de reguliere zorg hebben we onze verzekerden zo goed en snel mogelijk naar de juiste zorgaanbieder begeleid. We onderzoeken continu met zorgaanbieders hoe de reguliere en planbare zorg zoveel mogelijk doorgang kan blijven vinden naast de zorg voor coronapatiënten.

#### Investeren in vernieuwing

We hebben via het Zorgdoorbraakfonds onderzoek gefinancierd naar een supersnelle blaastest waarmee binnen 45 seconden duidelijk wordt of iemand coronavrij is. Het gaat om de SpiroNose, een elektronische 'neus' die op basis van stoffen in uitgeademde lucht longziektes als astma, COPD en zelfs kanker kan herkennen. Via een samenwerking met de ontwikkelaar zijn we al enige tijd betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van deze slimme neus.

### 7.2 Duurzame coalitie voor toekomstbestendige zorg

Om ervoor te zorgen dat zorg ook in de toekomst goed, betaalbaar en bereikbaar blijft, gaat CZ groep de samenwerking aan met verschillende zorginstellingen. In 'Duurzame coalities' worden meerjarige, strategische afspraken gemaakt om zorg op een innovatieve manier te leveren. Het Elkerliek Ziekenhuis in Helmond is één van de instellingen waarmee we in 2020 een Duurzame Coalitie aangingen.

Begin 2020 waren CZ groep en het Elkerliek Ziekenhuis op de traditionele manier aan het onderhandelen over volume en prijs. "We



kwamen erachter dat we op inhoud en visie heel goed op elkaar aansloten”, vertelt Dirk-Jan Willekens, manager zorgverkoop & zorgvernieuwing. “Maar zodra het over prijs en volume ging, verloren we onszelf in de details en lukte het niet om dichterbij elkaar te komen.” Er was een ander soort gesprek nodig, namelijk over de transformatie van zorg door op een andere manier samen te werken. Daar was heel snel overeenstemming over. Met een meerjarencontract van vijf jaar gingen CZ groep en Elkerliek Ziekenhuis een Duurzame Coalitie aan.

### **Getrouwd**

De Duurzame coalitie met het Elkerliek Ziekenhuis is niet de eerste die CZ groep is aangegaan. Met meerdere zorginstellingen hebben we inmiddels meerjarige overeenkomsten gesloten. Het gaat dan altijd om instellingen waar het merendeel van de patiënten bij CZ groep is verzekerd. “Dat maakt eigenlijk dat we al bijna met elkaar getrouwd zijn, zegt Janneke van Leijen, strategisch consultant Duurzame coalities bij CZ groep. “We kunnen niet zonder elkaar. En als we dan echt gaan werken aan toekomstbestendige zorg, dan werkt het oude onderhandelen over prijs en volume niet meer.” In een Duurzame coalitie draait het om verandermentaliteit, en die is bij het Elkerliek Ziekenhuis groot, zegt Janneke. “We hebben in het afgelopen jaar gemerkt dat de wil om het anders te doen er heel erg aanwezig is. Daar hebben we elkaar echt in gevonden.”

### **Programma's voor verandering**

Bij het Elkerliek Ziekenhuis is tien procent van de patiënten verantwoordelijk voor meer dan de helft van de kosten van ons ziekenhuis, vertelt Dirk-Jan. “Door de zorg voor die complexe patiënt anders te organiseren, kunnen we samen echt het verschil maken. We doen dat met twee programma's: Samen beslissen, waarbij de patiënt actief betrokken wordt bij de besluitvorming rondom zijn behandeling, en het multidisciplinair overleg, waarbij artsen die bij één patiënt betrokken zijn hun behandelingen beter op elkaar afstemmen. Het zijn twee concrete programma's waar we de komende jaren tijd en ruimte voor maken in de spreekkamer en de behandelkamer van de specialisten.”

Andere programma's in het kader van de Duurzame coalitie richten zich op het buiten het ziekenhuis behandelen van patiënten met oogaandoeningen, de inzet van e-coaches bij chronische aandoeningen en het meekijkconsult, waarbij een huisarts advies kan inwinnen bij een specialist om patiënten in de eerste lijn te kunnen blijven behandelen.

### **Budgettaire zekerheid**

Zonder de meerjarige overeenkomst met CZ groep was het niet mogelijk geweest om deze programma's zo uit te voeren, zegt Dirk-Jan. “We kunnen dit niet doen zonder een verzekeraar die zich daar voor meerdere jaren aan verbindt en daar ook de financiële kaders voor biedt. En dan heb ik het niet over meer geld, maar over een bepaalde mate van budgettaire zekerheid. Dankzij de Duurzame coalitie kunnen we echt naar een transformatie streven, zonder dat we iedere verandering meteen in onze portemonnee voelen.”

Voor CZ groep is de Duurzame coalitie een unieke kans om echt samen met een instelling programma's en projecten aan te sturen. “Normaal gesproken zitten wij er nooit zo dicht bovenop”, vertelt Janneke. “Nu hebben we inzicht in de voortgang en kunnen we met elkaar ook veel sneller dan normaal bekijken waar er bijsturing nodig is.”

### **Werkplezier zorgprofessionals**

De Duurzame coalitie tussen CZ groep en het Elkerliek Ziekenhuis staat nog aan het begin van haar looptijd, maar Dirk-Jan en Janneke verwachten dat ze na vijf jaar hebben aangetoond dat door samenwerking zorg echt op een andere manier kan. “Ik denk echt dat we hiermee zorg kwalitatief goed en toegankelijk weten te houden voor de regio Helmond”, zegt Dirk-Jan. “En dat we ook één van onze andere hoofdoelen hebben bereikt: het vergroten van het werkplezier van de zorgprofessionals in de regio. Dat we samen die balans gaan vinden.”

## **7.3 1-10-100 in complexe wondzorg**

Een belangrijk onderdeel van onze strategie 2023 is het opschalen van oplossingen of vernieuwingen die zich hebben bewezen. Zo kunnen we maximale impact bereiken. CZ groep doet dit volgens het 1-10-100

principe; van 1 ('best in class') naar 10 (verbreding in de regio en optimalisatie), naar 100 (opname in het zorginkoopbeleid). Een goed voorbeeld hiervan is complexe wondzorg.

CZ groep heeft zich de afgelopen jaren ingespannen om de zorg voor mensen met complexe wonden drastisch te verbeteren. Complexe wonden hebben een grote impact op de kwaliteit van leven van patiënten op de korte en lange termijn. Bijvoorbeeld door pijn, slapeloosheid, beperkingen in mobiliteit, sociaal isolement en een grotere kans op infecties. Terugkerende wonden, amputaties en opnames in een ziekenhuis of verpleeghuis kunnen het gevolg zijn. De kosten van deze zorg zijn hoog.



### **Van 1 naar 10**

De eerste stap naar betere wondzorg werd in een pilot bij het wondzorgcentrum van Mitraxis in Limburg gezet. Hier behandelen speciaal opgeleide wondverpleegkundigen complexe wonden en wordt gewerkt volgens het stepped care principe: de juiste zorg op het juiste moment op de juiste plaats. "We zagen dat dit echt tot betere resultaten leidde", zegt Yvonne Hijnen, die later als manager zorginkoop bij het programma Wondzorg betrokken was. "Daarom zijn we gaan kijken met welke onderdelen uit die pilot we verder wilden en hebben we daar [onze visie](#) op gemaakt." In de visie wordt het belang benadrukt van een integrale wondzorgketen in de regio, waar verschillende zorgaanbieders samenwerken om goede complexe wondzorg te leveren op een doelmatige manier. Maar ook dat niet alle wonden via een 'expertise-aanpak' benaderd hoefden te worden.

Er werden verschillende pilots opgestart met organisaties die volgens de Mitraxis-manier, met daaroverheen een 'CZ-sausje', wilden gaan werken. "We hebben toen ingezet op drie onderdelen", vertelt Yvonne. "Het eerste was de inzet van wondregisseurs als onderdeel van de thuiszorg. Van hun kennis kon ook de huisarts gebruikmaken. Het tweede was het monitoren van de wond met een digitaal systeem, zodat het verloop goed vastgelegd wordt. En het derde was het overtuigen van de ziekenhuizen dat zij hun patiënten met complexe wonden naar huis kunnen sturen als er een integrale wondzorgketen is. Maar ook dat zij zoveel mogelijk moeten voorkomen dat er een wond ontstaat."

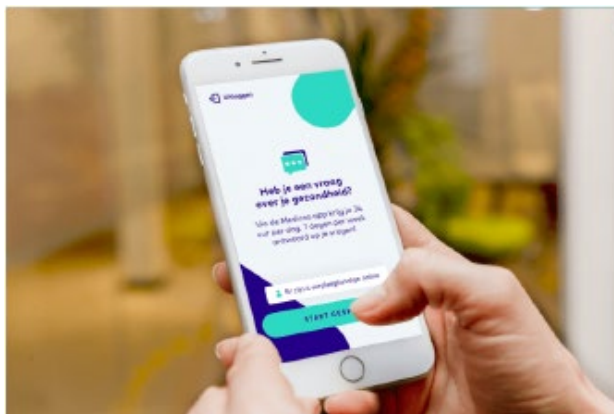
### **Van 10 naar 100**

De resultaten van deze pilots waren indrukwekkend. De grootste winst blijkt te zitten in de tijd tussen het ontstaan van de complexe wond en de start van de behandeling. In de pilotregio's nam die tijd voor mensen met een open been (ulcus cruris) met minimaal veertig dagen af. De aanpak bleek ook een positieve invloed te hebben op het genezingsproces. Per behandeling kon dit tot 900 euro besparing opleveren. "De volgende stap was dan ook het doortrekken naar 'de honderd': opname in het zorginkoopbeleid", zegt Yvonne. "Daarom hebben we in 2018 de wondregisseur onderdeel gemaakt van ons inkoopbeleid voor wijkverpleging. En nu zitten we in de volgende fase, namelijk van 'honderd' naar normaal. We vinden dat het vanzelfsprekend moet worden dat bij de behandeling van een complexe wond een expert wordt betrokken en dat de zorg volgens het stepped care-principe wordt gegeven. Die kennis en kunde hoort straks gewoon bij de wijkverpleging aanwezig te zijn."

## 7.4 Online huisarts voor Zeeuwse verzekerden

Zeeuwse verzekerden van CZ-groep die vanwege het huisartsentekort in de regio niet ingeschreven staan bij een huisarts, kunnen sinds maart 2020 gebruikmaken van een digitale vorm van huisartsenzorg. Deze dienst was al in ontwikkeling en werd vanwege de coronacrisis versneld in Zeeland aangeboden.

De online huisarts Medicoo is een onafhankelijke zorgdienst van Medicinfo en is ontwikkeld in samenwerking met CZ groep. De dienst en bijbehorende app is onderdeel van het programma 'Toekomst Bestendige Huisartsenzorg', waarmee CZ huisartsenzorg nu en in de toekomst beschikbaar wil houden voor alle inwoners van Zeeland. Tijdens de eerste coronagolf werd duidelijk dat Zeeuwse verzekerden zonder vaste huisarts nergens terecht konden met hun vragen over hun gezondheid en corona. Reden voor CZ groep en Medicinfo om de dienst versneld aan te bieden.



### Goede vervanging

Er werd al sinds de zomer van 2019 ervaring opgedaan met Medicoo. De dienst werd vanaf toen aangeboden aan verzekerden van het label Just, als uitbreiding van de 'App de dokter'-dienst. Deze verzekerden vinden het vaak prettig om digitaal zaken te regelen; een online huisartsconsult is makkelijker in een drukke agenda in te plannen dan een fysiek consult. Uit onderzoek bleek dat degenen die gebruikmaakten van het online huisartsconsult erg tevreden waren over deze dienst en dat Medicoo bij bepaalde gezondheidsvragen een goede vervanging bleek van de fysieke huisarts.

### Hoe het werkt

Het gebruik van Medicoo begint altijd met een chatgesprek met een verpleegkundige. Die beoordeelt aan de hand van een protocol of hij of zij zelf de vraag kan beantwoorden. Wanneer het kan en nodig is, wordt er door de verpleegkundige een beeldbel-consult met een huisarts ingepland. Voor sommige klachten moet een fysieke afspraak gepland worden met een huisarts. Als dat het geval is, dan ondersteunt Medicoo zo nodig bij het zoeken naar een huisartsenpraktijk waar de patiënt terecht kan voor consult.

## 7.5 Aandacht voor mentale gezondheid in coronatijd

De coronatijd heeft bij veel mensen voor mentale spanning gezorgd. Het verplicht thuiswerken, angst voor het virus, de onzekere toekomst: veel medewerkers liet en laat dit niet onberoerd. Bij CZ groep gingen we op zoek naar manieren om mentaal gezond te worden en blijven; niet alleen voor onze eigen collega's, maar ook voor onze verzekerden en zakelijke klanten.

'Hoe goed voel jij je vandaag?' Die vraag stond in het najaar van 2020 centraal in onze campagne. Een vraag die misschien wel belangrijker was dan ooit. Met tips over mentaal en fysiek gezond blijven tijdens coronatijd stimuleerden we onze verzekerden door bijvoorbeeld de natuur op te zoeken (20 minuten in de natuur verlaagt de bloeddruk) of luisteren naar vrolijke muziek (10 minuten geeft je al meer energie). Via een app konden zij online hier ondersteuning bij krijgen.



Intern merkten we in 2020 dat de coronacrisis bij onze medewerkers zijn (mentale) tol eiste. We lieten door vitaliteitsbedrijf FitzMe een online workshop ontwikkelen, 'Thuiswerken voor gevorderden'. Deze workshop ging niet over hoe je thuiswerkt, maar over hoe je mentaal fit blijft als je thuis werkt. Daarnaast stelden we



laagdrempelige coaching beschikbaar voor iedere medewerker die even stoom wilde afblazen en even wilde praten over waar ze tegenaan lopen.

### Ondersteuning zakelijke klanten

Ook onze zakelijke klanten hebben we ondersteund bij het mentaal weerbaar houden van hun medewerkers. Van Lanschot Kempen constateerde al snel dat het 'nieuwe normaal' best wel wat mentale druk legde op de medewerkers van de bank. "Daarom raakten Van Lanschot Kempen en CZ groep in gesprek om te kijken of hiervoor een goede aanpak bestond", vertelt Loek van Groesen, senior adviseur zorg en bedrijfszorg. "En Van Lanschot Kempen was niet de enige, we hebben van veel zakelijke klanten vragen gekregen op dit vlak." CZ groep kon werkgevers via het FitzMe-portal verschillende modules aanbieden op het vlak van veerkracht, vitaal thuiswerken en goed slapen. "Maar we hebben ook afspraken gemaakt met providers. Bijvoorbeeld met Mind&Health, die voor Van Lanschot Kempen een uitgebreid traject ontwikkelde met onder andere een training 'vitaal leiderschap'." Leidinggevenden gingen samen met hun medewerkers aan de slag om mentaal weerbaarder te worden. "Medewerkers hebben bijvoorbeeld samen met hun managers een 'persoonlijk energieplan' gemaakt, dat ook vast onderdeel is geworden van het werkoverleg", vertelt Loek. "Er zijn vlogs, podcasts en webinars gemaakt om medewerkers tips te geven hoe ze mentaal gezond kunnen blijven."

Dat had effect, zegt Diane Donath, Health Specialist bij Van Lanschot Kempen. "Het totale programma van Mind and Health heeft managers en medewerkers geholpen verbinding met elkaar en met Van Lanschot Kempen te houden. Daarnaast heeft het bijgedragen aan (mentaal) gezonde en fitte medewerkers en een laag ziekteverzuim."

## 7.6 Van schuld naar hulp

Klanten van CZ groep die moeite hebben met het betalen van hun zorgpremie, hebben vaak ook andere schulden en problemen. Met 'Samenwerken over stelsels' (SOS) helpen wij samen met gemeentes naar het zoeken van een oplossing.



Financiële stress kan ingrijpende gevolgen hebben voor iemand gezondheid. Dat kan weer leiden tot ziekte en hogere zorgkosten. Door instanties goed met elkaar samen te laten werken wanneer iemand in financiële problemen dreigt te komen, kunnen ingrijpende gevolgen – zoals dakloosheid – voorkomen worden. Daarom is CZ groep eind 2018 gestart met 'Samenwerken over stelsels'. We werken daarbij nauw samen met gemeentes om mensen met betalingsachterstanden te helpen. Inmiddels doen we dit met 26 gemeentes – een bereik van 1,6 miljoen potentiële hulpvragers. Ons doel is om uiteindelijk met alle gemeentes in ons werkgebied op deze manier samen te werken.

"Gemeentes hebben vaak hele mooie voorzieningen, maar kennen niet altijd de inwoners die daar een beroep op zouden kunnen doen", zegt Peter Kakebeeke, manager Servicekantoren van CZ groep. "Op het moment dat mensen met schulden bij de gemeente aankloppen, is het probleem vaak al geëscaleerd. Terwijl wij als een van de eersten merken dat er financiële problemen aan het ontstaan zijn. En hoe eerder iemand geholpen wordt, hoe goedkoper en effectiever de maatregelen vaak zijn."

Wanneer er betalingsachterstanden zijn, gaan we in gesprek met de klant om een volledig beeld van de situatie te krijgen. Als duidelijk wordt dat er meerdere schuldeisers zijn, brengen we de klant in contact met

de gemeente. Die kan namelijk direct met alle schuldeisers schakelen en afspraken maken. Maandelijks krijgen we terugkoppeling van de gemeente over de lopende casussen.

### **Gesteund voelen**

CZ groep biedt alleen hulp aan wanneer de klant daar zelf behoefte aan heeft. Het verleiden van klanten om de geboden hulp aan te nemen, dat is soms nog een uitdaging. Vooral omdat mensen vaak in het verleden al eens een hulpvraag hebben gesteld bij de gemeente en toen – vaak door allerlei omstandigheden – zich niet gehoord voelden. Bij een eerste gesprek met de gemeente sluit daarom vaak ook een klantenadviseur van CZ groep aan. “Zodat klanten zich ook echt even gesteund voelen: er staat iemand naast ze in wie ze vertrouwen hebben”, zegt Patricia. “Soms zorgt dat ervoor dat ze sneller de aangeboden hulp aanvaarden en zich laten helpen.”

De aanpak is zo succesvol dat er weinig overtuigingskracht nodig is om gemeentes aan te laten sluiten. “We krijgen nu zelfs aanmeldingen van gemeentes die van andere gemeentes over SOS hebben gehoord”, zegt Patricia van Oosterhout, manager Debiteurenbeheer. “We zijn voor hen een soort vindplaats voor burgers die ze normaal gesproken niet snel in beeld krijgen, omdat die er goed in zijn onder de radar te blijven, om welke reden dan ook.” Slechts 14 procent van de mensen met problematische schulden is bekend bij schuldhulpverlening.

### **Bijna 600 casussen**

In 2020 werden bijna zeshonderd casussen aan de aangesloten gemeentes overgedragen. Ook hebben we gesprekken gevoerd met hulpverleningsinstantie Sterk Huis om een samenwerking te onderzoeken. Sterk Huis biedt hulpverlening aan mensen in bedreigende en lastige thuissituaties. Opvallend is dat in de coronacrisis minder verzekerden betalingsachterstanden opliepen. Wel werden de problemen groter voor mensen die al schulden hadden. CZ groep hoopt dat meer zorgverzekeraars met gemeentes gaat samenwerken om mensen met schulden te helpen en gaf daarom eind 2020 een presentatie over Samenwerken over stelsels bij Zorgverzekeraars Nederland.

## *Jaarrekening 2020*



## *1 Geconsolideerde jaarrekening 2020*

*O.W.M. CZ groep U.A. (voorheen: O.W.M. CZ groep  
Zorgverzekeraar U.A.)*

## 1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2020 (na resultaatbestemming)

### Activa

| <i>(x 1.000 euro)</i>                               |            | <i>31 december 2020</i> | <i>31 december 2019</i> |
|---|------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Immateriële vaste activa</b>                     | <b>[1]</b> | 24.730                  | 14.605                  |
| <b>Beleggingen</b>                                  |            |                         |                         |
| Terreinen en gebouwen                               | [2]        | 32.322                  | 31.235                  |
| Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen | [3]        | -                       | -                       |
| Overige financiële beleggingen                      | [4,11]     | <u>3.178.868</u>        | <u>3.027.485</u>        |
|   |            | 3.211.190               | 3.058.720               |
| <b>Vorderingen</b>                                  |            |                         |                         |
| Vorderingen uit directe verzekering                 | [5]        | 112.837                 | 131.080                 |
| Rekening-courant ZiNL                               | [6,11]     | 1.945.556               | 1.736.095               |
| Overige vorderingen                                 | [7]        | <u>248.472</u>          | <u>287.375</u>          |
|   |            | 2.306.865               | 2.154.550               |
| <b>Overige activa</b>                               |            |                         |                         |
| Materiële vaste activa                              | [8]        | 16.822                  | 19.244                  |
| Liquide middelen                                    | [9,11]     | <u>226.040</u>          | <u>158.474</u>          |
|   |            | 242.862                 | 177.718                 |
| <b>Overlopende activa</b>                           |            |                         |                         |
| Lopende interest                                    |            | 2.399                   | 4.037                   |
| Overige overlopende activa                          | [10]       | <u>15.677</u>           | <u>19.176</u>           |
|   |            | 18.076                  | 23.213                  |
|   |            | <u><b>5.803.723</b></u> | <u><b>5.428.806</b></u> |

[..] De tussen haakjes opgenomen nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichtingen op de geconsolideerde balans en de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

## Passiva

| <i>(x 1.000 euro)</i>                    |             | <i>31 december 2020</i> | <i>31 december 2019</i> |
|--|-------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Eigen Vermogen</b>                    | <b>[12]</b> | 2.825.967               | 2.651.867               |
| <b>Technische voorzieningen</b>          | <b>[13]</b> |                         |                         |
| Voor te betalen uitkeringen ziektekosten |             | 2.233.679               | 2.047.091               |
| Voor lopende risico's                    |             | <u>104.927</u>          | <u>145.383</u>          |
|  |             | 2.338.606               | 2.192.474               |
| <b>Voorzieningen</b>                     | <b>[14]</b> |                         |                         |
| Verplichtingen personeelsbeloningen      |             | 62.780                  | 58.267                  |
| Overige voorzieningen                    |             | <u>1.999</u>            | <u>2.616</u>            |
|  |             | 64.779                  | 60.883                  |
| <b>Schulden</b>                          |             |                         |                         |
| Schulden uit directe verzekering         | <b>[15]</b> | 269.721                 | 247.617                 |
| Overige schulden                         | <b>[16]</b> | <u>45.803</u>           | <u>29.008</u>           |
|  |             | 315.524                 | 276.625                 |
| <b>Overlopende passiva</b>               |             |                         |                         |
| Vooruitontvangen premies                 |             | 197.921                 | 196.281                 |
| Overige overlopende passiva              | <b>[17]</b> | <u>60.926</u>           | <u>50.676</u>           |
|  |             | 258.847                 | 246.957                 |
|  |             | <hr/>                   | <hr/>                   |
|  |             | <b><u>5.803.723</u></b> | <b><u>5.428.806</u></b> |

## 1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2020

| <i>(x 1.000 euro)</i>  | <i>2020</i>           | <i>2019</i>           |
|--|-----------------------|-----------------------|
| <b>Technische rekening ziektekostenverzekering</b>   |                       |                       |
| Verdiende premies eigen rekening en bijdragen [18]   | 11.068.268            | 10.312.571            |
| Wijziging voorziening voor lopende risico's  | 40.456                | -65.236               |
| Toegerekende opbrengsten uit beleggingen   | -2.668                | 728                   |
| Overige technische baten eigen rekening [19]   | 2.711                 | -                     |
| Uitkeringen ziektekosten eigen rekening [20]   | -10.633.094           | -9.871.791            |
| Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening [21]   | -348.556              | -389.247              |
| Overige technische lasten eigen rekening [22]  | <u>-355</u>           | <u>-1.396</u>         |
| <b>Resultaat technische rekening ziektekostenverzekering</b>   | <b><u>126.762</u></b> | <b><u>-14.371</u></b> |
| <b>Niet-technische rekening</b>  |                       |                       |
| Resultaat technische rekening ziektekostenverzekering  | 126.762               | -14.371               |
| Opbrengsten uit beleggingen [23]   | 26.748                | 27.950                |
| Gerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen  | 99.573                | 560                   |
| Niet gerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen   | -72.578               | 112.725               |
| Beheerkosten en interestlasten [24]  | <u>-9.066</u>         | <u>-7.593</u>         |
| Netto opbrengsten uit beleggingen [25]   | 44.677                | 133.642               |
| Interest voorziening RVVZ  | -7                    | -                     |
| Toegerekende opbrengst uit beleggingen overgeboekt naar de technische rekening ziektekostenverzekering | <u>2.668</u>          | <u>-728</u>           |
| <b>Totaal resultaat [26]</b>   | <b><u>174.100</u></b> | <b><u>118.543</u></b> |



## 1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020

| <i>(x 1.000 euro)</i>   | <i>2020</i>     | <i>2019</i>    |
|---|-----------------|----------------|
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>                      |                 |                |
| Resultaat   | 174.100         | 118.543        |
| Afschrijvingen materiële vaste activa                               | [2,8] 6.674     | 6.551          |
| Afschrijvingen immateriële vaste activa                             | [1] 111         | 75             |
| Bijzondere waardevermindingsverliezen op terreinen en gebouwen      | [2] -1.225      | 834            |
| Waardeveranderingen van beleggingen                                 | [4] -26.995     | -113.285       |
| Mutatie technische voorziening                                      | [13] 146.132    | 117.809        |
| Mutatie overige voorzieningen                                       | [14] 3.896      | 5.926          |
| Mutatie schulden en overlopende passiva                             | 50.789          | -12.619        |
| Mutatie vorderingen en overlopende activa                           | -147.178        | -166.826       |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>               | <b>206.304</b>  | <b>-42.992</b> |
| <b>Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>        |                 |                |
| Investerings- en aankopen:  |                 |                |
| · immateriële vaste activa  | [1] -10.236     | -7.162         |
| · materiële vaste activa  | [2,8] -4.161    | -5.545         |
| · beleggingen in effecten   | [4] -827.383    | -576.530       |
| · saldo mutaties deposito's en andere financiële beleggingen        | [4] -249.251    | -136.974       |
| Desinvesterings-, aflossingen en verkopen:                          |                 |                |
| · immateriële vaste activa  | [1] -           | 517            |
| · materiële vaste activa  | [2,8] 47        | 62             |
| · beleggingen in effecten   | [4] 952.246     | 790.560        |
| <b>Totaal kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b> | <b>-138.738</b> | <b>64.928</b>  |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                                     | <b>67.566</b>   | <b>21.936</b>  |
| Liquide middelen begin boekjaar                                     | 158.474         | 136.538        |
| <b>Liquide middelen einde boekjaar</b>                              | <b>226.040</b>  | <b>158.474</b> |

## 1.4 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2020

### Algemeen

De Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. (voorheen: Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A.) met KvK-nummer 18028752, kantoorhoudende aan Ringbaan West 236, 5038 KE Tilburg en statutair gevestigd te Tilburg, heeft als kernactiviteiten:

- de uitvoering als zorgverzekeraar van de verplichte verzekering tegen ziektekosten, voortvloeiend uit de Zorgverzekeringswet;
- de uitvoering als zorgkantoor en als uitvoeringsorgaan van de Wet langdurige zorg (Wlz) voor de instellingen die gevestigd zijn in de regio's Zuidoost-Brabant, West-Brabant, Zeeland, Zuid-Limburg, Zuid-Hollandse eilanden en Haaglanden;
- het verzekeren van ziektekostenrisico's, die niet door de verplichte wettelijke verzekering tegen ziektekosten worden gedekt;
- het beheer van het vermogen van de Reserves Voormalige Vrijwillige Ziekenfondsverzekering.

### Groepsverhoudingen

In de geconsolideerde jaarrekening van CZ groep zijn de volgende entiteiten voor 100% meegeconsolideerd, als onderdeel van de groep:

- Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A.
- Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. (voorheen: Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A.)
- CZ Zorgverzekeringen N.V.
- OHRA Zorgverzekeringen N.V. (voorheen: OHRA Ziektekostenverzekeringen N.V.)
- Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. (voorheen: Centrale Ziektekostenverzekering NZV N.V.)
- CZ zorgkantoor B.V.
- CZ Fund Management B.V.
- Stichting CZ Fund Depositary
- Stichting Huisvesting CZ Verzekeraars

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. wordt als hoofd aangemerkt, aangezien vanuit hier de volledige beleidsvorming en organisatorische aansturing plaatsvindt.

Deze entiteiten zijn gevestigd in Tilburg.

Binnen CZ groep is besloten de juridische structuur te moderniseren met als doel een beter uitvoerbaar kapitaalbeleid en toekomstbestendigheid te creëren. Bij akte van fusie d.d. 31 december 2020 zijn Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. (zijnde de verdwijnende partij) en Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende Verzekering Zorgverzekeraar U.A. per 1 januari 2021 door middel van een juridische fusie samengevoegd, waarbij Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende Verzekering Zorgverzekeraar U.A. de verkrijgende partij is en derhalve vanaf 1 januari 2021 aan het hoofd van CZ groep staat. Deze transactie kwalificeert als een transactie onder gemeenschappelijke leiding en wordt gegeven de aard van de transactie in de geconsolideerde jaarrekening 2021 verwerkt conform de 'pooling of interest methode'.

Verder heeft op 1 januari 2021 een naamswijziging plaatsgevonden van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A. naar Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.

Tevens hebben op 1 januari 2021 de volgende naamswijzigingen plaatsgevonden:

- Centrale Ziektekostenverzekering NZV N.V. naar Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.
- OHRA Ziektekostenverzekeringen N.V. naar OHRA Zorgverzekeringen N.V.

Op 1 januari 2020 heeft een naamswijziging plaatsgevonden van OHRA Zorgverzekeringen N.V. naar CZ Zorgverzekeringen N.V.

## Portefeuilleoverdracht per 1 januari 2020

De portefeuille met betrekking tot alle gesloten zorgverzekeringsovereenkomsten (polissen) in de zin van de Zorgverzekeringswet van groepsmaatschappij CZ Zorgverzekeringen N.V. is per 1 januari 2020 overgedragen aan OHRA Zorgverzekeringen N.V. Activa en passiva inclusief reserves, die verband houden met deze zorgverzekeringsactiviteiten behoren tevens tot deze transactie. Na de portefeuilleoverdracht was de entiteit leeg op 2.550.000 euro aan liquiditeiten na ter behoud van haar verzekeringsvergunning. Deze portefeuilleoverdracht kwalificeert als een overdracht onder gemeenschappelijke leiding, waarbij activa en passiva inclusief reserves in overeenstemming met CZ beleid tegen boekwaarde zijn overgedragen. Conform het beleid binnen de CZ groep is deze portefeuilleoverdracht verwerkt conform de 'carry over methode'. De koopprijs van de verzekeringsportefeuille bedroeg 1 euro.

## Consolidatiegrondslagen

In de geconsolideerde jaarrekening worden opgenomen de financiële gegevens van CZ groep en haar groepsmaatschappijen per 31 december van het boekjaar. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin door CZ groep beslissende zeggenschap wordt uitgeoefend en sprake is van een groepsmaatschappij vanwege bestuurlijke eenheid. De groepsmaatschappijen worden integraal geconsolideerd vanaf de datum waarop de beslissende zeggenschap in de groepsmaatschappij is verkregen. De groepsmaatschappijen worden niet meer in de consolidatie opgenomen vanaf de datum waarop geen sprake meer is van beslissende zeggenschap. De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling vastgesteld. Alle onderlinge verhoudingen worden in de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening geëlimineerd.

Doordat de verschillende rechtspersonen van CZ groep geen juridische eenheid vormen, zijn het eigen vermogen en het resultaat volgens de geconsolideerde jaarrekening niet gelijk aan het eigen vermogen en het resultaat volgens de enkelvoudige jaarrekening. Deze verschillen worden in de toelichting op het eigen vermogen [12] nader uiteengezet.

## Inrichting jaarverslaggeving

De geconsolideerde jaarrekening is in overeenstemming met de verslaggevingsvoorschriften in Nederland, zoals opgenomen in Titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving voor grote en middelgrote rechtspersonen. De jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Activa en passiva worden tegen nominale waarde opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Activa en passiva luidend in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koersen per balansdatum. Transacties in vreemde valuta en de daaruit voortvloeiende baten en lasten worden omgerekend tegen de koersen op transactiedatum.

Activa en passiva worden gesaldeerd en voor het netto bedrag in de balans opgenomen als CZ groep een wettelijke of contractuele bevoegdheid heeft om bedragen te salderen en tevens het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig af te wikkelen.

Financiële instrumenten worden op de balans opgenomen zodra CZ groep contractuele tegenpartij van een bevestigde transactie is geworden. Financiële instrumenten worden niet langer opgenomen indien het recht (verplichting) op de ontvangst (betaling) van kasstromen uit de financiële activa (passiva) is vervallen of indien CZ groep nagenoeg alle economische voordelen en risico's overdraagt aan een derde. Financiële instrumenten worden verwerkt tegen reële waarde. De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn. Financiële instrumenten worden gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder de liquide middelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.

Op de balans zijn alle vorderingen en verplichtingen op grond van de uitvoering van de Zvw, Wlz en AWBZ opgenomen. De kosten van verstrekkingen en subsidies waarover geen risico wordt gelopen, zijn niet in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Bij CZ groep is sprake van leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

Alle bedragen in de jaarrekening zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders wordt aangegeven.

### Bijzondere waardevermindering

Voor vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief zou zijn verantwoord.

### Gebruik van schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening maakt het bestuur, in overeenstemming met algemeen geldende grondslagen, bepaalde schattingen en veronderstellingen, die medebepalend zijn voor de opgenomen bedragen. De feitelijke resultaten kunnen van deze schattingen afwijken. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in de toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

### Resultaatbestemming

Voorgesteld wordt om het resultaat over 2020 als volgt te verwerken:

- het resultaat deelneming CZ zorgkantoor B.V., toevoegen aan de wettelijke reserve deelnemingen;
- het resultaat van CZ Zorgdoorbraak Fonds toevoegen aan de bestemmingsreserve;
- het overige resultaat toevoegen aan de statutaire reserve.

De voorgestelde resultaatbestemming is verwerkt in de balans.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijbehorende kosten of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten verminderd met lineaire afschrijvingen op basis van geschatte economische levensduur. Indien de realiseerbare waarde duurzaam lager ligt dan de boekwaarde, vindt er een afwaardering plaats. Voor de zelf vervaardigde activa is een wettelijke reserve aangehouden ter hoogte van het geactiveerde bedrag. De uitgaven na eerste verwerking worden geactiveerd als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen. Alle overige uitgaven worden verantwoord als kosten in de winst- en verliesrekening in de periode dat ze zich voordoen.

### Beleggingen

#### Terreinen en gebouwen

De waardering van terreinen, gebouwen en installaties vindt plaats tegen aanschafwaarde, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. De afschrijvingen zijn lineair berekend en gebaseerd op de verwachte economische levensduur. Op de terreinen wordt niet afgeschreven. Indien de realiseerbare waarde lager ligt dan de boekwaarde, vindt er een afwaardering plaats. Terreinen en Gebouwen worden niet langer geactiveerd in geval van afstoting of permanente buitengebruikstelling, en bij buitengebruikstelling indien geen toekomstige economische voordelen meer worden verwacht. Winsten of verliezen bij afstoting of buitengebruikstelling worden bepaald als het verschil tussen de netto opbrengst en de boekwaarde van het actief en worden verwerkt in de winst- en verliesrekening. De uitgaven na eerste verwerking worden geactiveerd als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen. Alle overige uitgaven worden verantwoord als kosten in de winst- en verliesrekening in de periode dat ze zich voordoen.

#### Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen

Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde. Deelnemingen die als belegging worden aangehouden, worden gewaardeerd tegen de actuele waarde ultimo boekjaar. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderinggrondslagen van de onderneming gehanteerd.

#### Overige financiële beleggingen

De overige financiële beleggingen betreffen participaties in de intrinsieke waarde van de subfondsen van CZ Beleggingsfonds. De zakelijke waarden en vastrentende waarden zijn gewaardeerd tegen marktwaarde ultimo boekjaar. De marktwaarde wordt bepaald op beurswaarde. De deposito's zijn gewaardeerd tegen boekwaarde plus opgelopen rente. Onder andere financiële beleggingen worden de commercial papers gewaardeerd tegen boekwaarde plus opgelopen rente. Gezien de korte doorlooptijd van deze instrumenten is de boekwaarde plus opgelopen rente een goede benadering van de marktwaarde. Beleggingen in externe hypotheekfondsen worden gewaardeerd op basis van intrinsieke waarde. Hierbij wordt uitgegaan van de onderliggende marktwaarde van het fonds. De leningen worden gewaardeerd tegen reële waarde, waar nodig onder aftrek van een voorziening voor mogelijke oninbaarheid. De herbeleggingsrekeningen worden gewaardeerd aan de hand van laatst bekende transacties en het externe geldmarktfonds op basis van intrinsieke waarde. Ongerealiseerde koersresultaten, gerealiseerde transactieresultaten en valutaresultaten worden rechtstreeks verantwoord in het resultaat. Transactiekosten bij aankopen van financiële instrumenten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt.

### Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, waar nodig onder aftrek van een voorziening voor mogelijke oninbaarheid.

## Overige activa

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen aanschafwaarde, verminderd met lineaire afschrijvingen op basis van de geschatte economische levensduur. Indien de realiseerbare waarde lager ligt dan de boekwaarde, vindt er een afwaardering plaats.

## Eigen vermogen

### Wettelijke reserve

De wettelijke reserve bestaat uit dat deel van het eigen vermogen waarover de bestuurders van de rechtspersonen op grond van wettelijke regelingen niet vrijelijk kunnen beschikken. De onder dit hoofd opgenomen reserve bestaat uit:

- de wettelijke reserve uitvoering Wlz. In de wettelijke reserve uitvoering Wlz is het financiële resultaat van ter beschikking gestelde middelen en de exploitatiekosten opgenomen. De reserve is onderworpen aan artikel 4.6 van het besluit Wfsv. Voor deze reserve geldt een maximering van 20% van het berekende budget beheerskosten door ZiNL over het lopende jaar;
- de wettelijke reserve op activering van immateriële vaste activa. Er wordt een wettelijke reserve gevormd voor een bedrag ter hoogte van het geactiveerde bedrag voor zelf vervaardigde activa. Deze reserve valt vrij naar gelang de boekwaarde van het actief vermindert.

### Bestemmingsreserve CZ Zorgdoorbraak Fonds

De bestemmingsreserve wordt gevormd door de middelen die zijn afgezonderd ter financiering van initiatieven in de zorg, die niet gefinancierd kunnen worden uit de wettelijke of aanvullende ziektekostenverzekeringsmiddelen.

### Statutaire reserve

Op basis van de statuten bestaat de verplichting om alle exploitatieoverschotten en tekorten toe te voegen aan respectievelijk in mindering te brengen op de statutaire reserve.

## Technische voorzieningen

### Voor te betalen uitkeringen ziektekosten

Deze voorziening betreft de kosten van nog uit te keren vergoedingen van behandelingen van verzekerden, welke zijn gestart voor de balansdatum. In deze kosten zijn de tussen zorgaanbieder en zorgverzekeraar getroffen Continuïteitsregelingen verwerkt. De post is opgebouwd uit een schatting van de na balansdatum nog te ontvangen declaraties en verminderd met de aan de zorgverleners verstrekte kortlopende voorschotten, voorschotten op Continuïteitsbijdragen en de voorschotten voor reeds verrichte, nog niet gedeclareerde zorgverrichtingen voor zover het stellig voornemen bestaat deze te salderen met de geboekte schade (inclusief Continuïteitsbijdragen en Meerkosten). De schatting vindt in principe plaats door op basis van gedeclareerde perioden en ervaringscijfers per zorgverlener of groep zorgverleners het aantal nog te declareren verrichtingen en daarbij horende kosten te schatten. Bij de taxatie van de kosten ziekenhuiszorg en kosten GGZ is rekening gehouden met de contractuele afspraken met ziekenhuizen en GGZ-instellingen, waarin naast prijs- en volumeafspraken met name de omzetplafonds in aanmerking zijn genomen. In het kader van de Continuïteitsregelingen zijn omzetplafonds omgezet naar een aanneemsom (voor het vaste deel van de ziekenhuiskosten). De schatting van declaraties van ziektekosten die van verzekerden nog worden verwacht, is gebaseerd op ervaringscijfers over het tijdstip, waarop verzekerden/zorgverleners hun declaratie inzenden.

In deze voorziening is tevens een voorziening voor afhandelingskosten begrepen, die jaarlijks wordt berekend. De basis voor de voorziening voor afhandelingskosten wordt gevormd door de ultimo boekjaar nog af te wikkelen declaraties ziektekosten over het afgelopen jaar en voorgaande jaren. De voorziening voor afhandelingskosten wordt bepaald op basis van de integrale kosten die aan het personeel van de interne organisatorische eenheden, belast met de afhandeling van de hiervoor genoemde declaraties ziektekosten, toe te rekenen zijn.

## Voor lopende risico's

De voorziening voor lopende risico's omvat het voorcalculatorische negatieve resultaat technische rekening van het jaar, volgend op het boekjaar. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen basis- en aanvullende verzekering. Daarbij worden de resultaten van individuele en collectieve contracten en de interest, die aan de technische voorzieningen worden toegerekend, gesaldeerd.

## Voorzieningen

### Voorziening verplichtingen personeelsbeloningen

De uitgestelde beloningen hebben betrekking op de VUT-overgangsregeling, de vergoedingsregeling voor ziektekostenpremies aan gepensioneerden en de jubileum-uitkeringen bij 12½-, 25- en 40-jarig dienstverband. Deze beloningen in de vorm van rechten op uitkering na afloop van het dienstverband en beloningen betaalbaar op termijn worden volgens de richtlijn RJ271 'Personeelsbeloningen' verwerkt.

Voor de berekening van de VUT-verplichting zijn onder meer de volgende veronderstellingen gehanteerd:

- de overlevingskans wordt berekend volgende de prognosetafels AG2020, gecorrigeerd voor ervaringssterfte, gedifferentieerd naar leeftijd conform de ABTN 2020 van SBZ Pensioen;
- de rekenrente wordt gebaseerd op de huidige marktrente van hoogwaardige bedrijfsobligaties en bedraagt -0,18% (2019: 0,06%);
- de verplichting wordt contant gemaakt waarbij uitgegaan wordt van de Projected Unit Credit methode;
- de inflatie is afgeleid van de Consumenten Prijs Index (CPI) en bedraagt 1,5% (2019: 1,5%);
- de franchise bedraagt 14.544 euro (2019: 14.167 euro);
- de indexatie van de tijdelijke pensioenen van SBZ wordt bepaald op de toeslagverleningen en bedraagt 0,5% (2019: 0,5%);
- er wordt rekening gehouden met een algemene salarisstijging van 1,5% (2019: 1,5%) en een individuele carrière-component.

De arbeidsvoorwaarden van CZ groep geven medewerkers een recht op gratificaties op het moment dat zij 12½, 25 of 40 jaar in dienst zijn alsmede op een bijdrage in de kosten van de ziektekostenverzekering na pensionering. Bij de berekening van deze verplichtingen worden dezelfde veronderstellingen, met uitzondering van de rekenrente, gehanteerd als bij de berekening van de VUT-verplichting. De gehanteerde rekenrente voor deze verplichtingen is 0,34% (2019: 0,77%).

### Pensioenregeling

CZ groep is voor de uitvoering van haar pensioenregeling aangesloten bij Stichting Bedrijfstakpensioenfonds Zorgverzekeraars (SBZ). De pensioenregeling heeft betrekking op alle medewerkers en leidt tot vergoedingen die gebaseerd zijn op het salaris en het aantal dienstjaren van medewerkers op hun pensioengerechtigde leeftijd. De pensioenregeling betreft een middelloonstelsel en kent een opbouw voor het ouderdomspensioen van 1,875% over de pensioengrondslag tot een maximum van 110.111 euro voor 2020 (112.189 euro voor 2021). De franchise is bijgesteld naar 14.167 euro (14.544 euro voor 2021). De uitvoering van de pensioenregeling is ondergebracht bij SBZ. Dit betekent dat alleen de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord.

Voor medewerkers met een pensioengrondslag boven de 110.111 euro voor 2020 (2021: 112.189 euro) is door Zorgverzekeraars Nederland een collectieve vrijwillige excedent regeling afgesloten bij SBZ Pensioen. De regeling is een Collectief Variabele Pensioenregeling voor netto pensioen zoals bedoeld in de Wet Verbeterde Premiereregeling. De verschuldigde bruto premies over het boekjaar worden als kosten verantwoord.

De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een op de balans opgenomen voorziening. In geval van een tekort bij het bedrijfstak pensioenfonds heeft CZ groep geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan hogere toekomstige premies.

De beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds kwam eind december 2020 uit op 101,6%. Op grond van de beleggingsstrategie geldt een hoger vereist vermogen (114,8%). SBZ heeft reeds bij DNB een herstelplan ingediend. Het verlagen van de pensioenen is niet aan de orde. Op 31 december 2020 is de dekkingsgraad van pensioenfonds SBZ op basis van de marktrente 99,4% (2019: 100,2% en op basis van de DNB UFR curve 106,6% (2019: 105,9%).

De pensioenregeling kent de volgende indexatieregeling voor actieve deelnemers: jaarlijks storten de werkgevers een percentage van de loonsom in een indexatiepot. In 2020 1,00%, in de recente CAO onderhandelingen is de indexatiepot voor andere doeleinden besteed. De indexatie werd hiermee uitgevoerd voor alle actieve werknemers van de betreffende werkgevers. De indexatie zal maximaal conform het in de CAO overeengekomen percentage van de loonontwikkeling vanaf 2 januari in het daaraan voorafgaande jaar tot en met genoemde 1 januari bedragen. Op de opgebouwde pensioenaanspraken wordt jaarlijks op 1 januari een toeslag verleend. Naast deze indexatie worden de pensioenen elk jaar aangepast aan prijsstijgingen, maar alleen als SBZ voldoende geld in kas heeft. Het bestuur van SBZ beslist dit jaarlijks opnieuw op basis van de actuele financiële situatie.

### Voorziening Reserves Voormalige Vrijwillige Ziekenfondsverzekering (RVVZ)

In deze voorziening is het vermogen van de Voormalige Vrijwillige Ziekenfondsverzekering verantwoord. Deze middelen worden besteed aan projecten voor zorgverlening, die bijdragen aan de bevordering van de kwaliteit van leven van zieke en gehandicapte mensen en projecten ter voorkoming van ziekten. Deze zorgprojecten worden niet via een zorgverzekering of zorgregeling gefinancierd. Bovendien kunnen deze middelen besteed worden aan projecten ter verbetering van de kwaliteit van de interne organisatie van de zorgverzekeraars. Dit is opgenomen in het convenant 'Besteding Reserves Voormalige Vrijwillige Ziekenfondsverzekering'. In het convenant is een minimale verdeling voor zorgprojecten en maximale toekenning voor bedrijfsprojecten opgenomen. De Raad van Bestuur besluit over de aard, omvang en timing van deze bestedingen na advies van de interne commissie CZ Fonds. De reserve is vanaf 1999 in 20 jaar afgebouwd met een jaarlijkse toevoeging van interest volgens het rendement op staatsleningen met een looptijd van 10 jaar per november van het voorafgaande jaar. Tot en met 2015 werd aan Het Centraal Fonds RVVZ (Innovatiefonds Zorg) 25% van het vermogen afgedragen voor de financiering van projecten met een landelijk belang. Dit percentage is in 2016 losgelaten. Dit deel is opgenomen onder de schulden. Toegezegde financieringen die nog niet zijn uitbetaald worden eveneens onder de schulden opgenomen.

Ultimo 2018 is de afbouwperiode van 20 jaar beëindigd. Vanaf 1 januari 2019 is CZ, als beherend rechtspersoon zelf verantwoordelijk voor de afwikkeling van de aangegane verplichtingen in het kader van de RVVZ-gelden. Deze afwikkeling dient in lijn te zijn met de doelstellingen van het convenant en dient ultimo 2022 gereed te zijn.

## Grondslagen voor het bepalen van het resultaat

### Algemeen

Met inachtneming van de hiervoor vermelde waarderingsgrondslagen voor de balansposten, wordt het resultaat bepaald als verschil tussen de aan het boekjaar toerekenbare opbrengsten en kosten, berekend op basis van historische kostprijzen.

In de winst- en verliesrekening worden de baten en lasten verantwoord die gedurende het boekjaar voortvloeien uit de bedrijfsactiviteiten, met uitzondering van posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt. De resultaten worden geheel gerealiseerd in Nederland. De beleggingsresultaten worden toegerekend aan het eigen vermogen en de technische voorzieningen, waarbij beleggingen met een hoger risico zoals aandelen en deelnemingen volledig worden toegerekend aan het eigen vermogen. De overige beleggingen worden, rekening houdend met het risico, verdeeld over het saldo van eigen vermogen minus direct toegerekende beleggingen en de technische voorzieningen. De resultaten over de aan de technische voorzieningen toegerekende beleggingen zijn opgenomen in de technische rekening, de overige beleggingsresultaten blijven in de niet-technische rekening.



## Verdiende premies eigen rekening en bijdragen

De geboekte premies bestaan uit nominale premies op grond van de Zorgverzekeringswet en verzekeringspremies voortvloeiende uit overeenkomsten van aanvullende en overige ziektekostenverzekeringen. De prolongatiedata van de premies zijn gelijk aan het kalenderjaar zodat geen voorziening voor nog niet verdiende premies benodigd is.

De bijdragen bestaan uit de uitkeringen van ZiNL uit het Zorgverzekeringsfonds. In de bijdragen van ZiNL zijn ook alle te verrekenen bedragen begrepen uit hoofde van ex post compensatiemechanismen van de risicoverevening Zvw. Een definitieve afrekening op de exploitatie van 2020, is materieel gezien, pas op zijn vroegst mogelijk in het najaar van 2023. Bij het opstellen van de jaarrekening moet daarnaast nog gewerkt worden met schattingen van met name kosten ziekenhuiszorg, waaronder dure geneesmiddelen, kosten GGZ en de bijdragen. Dit betreft vooral de hoogte van de bijdragen gebaseerd op vereveningskenmerken op basis van zorgverbruik in euro's (niet-diagnostisch).

In deze bijdragen is tevens een bedrag opgenomen ter compensatie voor de kosten van de COVID-19 pandemie conform de Catastroferegeling (artikel 33 Zvw). Deze bijdrage maakt integraal onderdeel uit van de vereveningsbijdragen. De compensatie van de zorgverzekeraar voor die kosten is conform de ministeriële regeling als volgt bepaald:

- Bij een catastrofeschadelast van minder dan 4% van de grondslag ontvangt de zorgverzekeraar geen compensatie.
- Bij een catastrofeschadelast van meer dan 4% van de grondslag en minder dan 10% van de grondslag compenseert de overheid volgens de formule:  $5/3$  vermenigvuldigd met het verschil tussen die catastrofelast en 4% van de grondslag;
- Bij een catastrofeschadelast van meer dan 10% maar minder dan 20% van de grondslag is de compensatie gelijk aan de catastrofeschadelast.
- Bij een catastrofeschadelast boven 20% van de grondslag betaalt de zorgverzekeraar kosten boven die 20% weer volledig zelf.

De grondslag van 4% is gebaseerd op de landelijke gemiddelde vereveningsbijdrage per verzekerde in 2020. Daarentegen wordt de catastrofeschadelast bepaald over de opgetelde schadelast van 2 jaar (2020 en 2021). De toerekening van de bijdragen naar schadejaren 2020 en 2021 vindt plaats op basis van de verhouding van de kosten 2020 en 2021 ten opzichte van de totale kosten over beide jaren.

De zorgverzekeraar dient conform artikel 34 Zvw uiterlijk 31 december 2021 een verzoek in te dienen om aanspraak te kunnen maken op de bijdrage uit de Catastroferegeling (artikel 33 Zvw). CZ groep is voornemens dit verzoek in te dienen.

De definitieve vaststelling van de catastrofebijdrage vindt plaats op 1 april 2025.

Onder de verdiende premies eigen rekening en bijdragen is per saldo het effect van de Solidariteitsregeling verantwoord. De Solidariteitsregeling beoogt de ongewenste resultaat-effecten van de pandemie tussen de zorgverzekeraars die niet door het reguliere vereveningsstelsel worden ondervangen weg te nemen. In ZN-verband is tussen de zorgverzekeraars afgesproken dat als gevolg van COVID-19 een beperkt financieel (kosten per verzekerden) effect (positief dan wel negatief) mag ontstaan tussen zorgverzekeraars, doordat de ene verzekeraar meer verzekerden heeft die ziek zijn geworden van COVID-19 dan een andere verzekeraar of verschillende effecten ontstaan door zorgvraag en zorguitval e.d. (solidariteitsprincipe). De kosten voor prestaties die onder de basisverzekering Zvw vallen worden herverdeeld. De Autoriteit Consument & Markt (ACM) heeft ingestemd met deze regeling voor 2020. Prestaties van de aanvullende verzekering vallen hier buiten.

De definitieve verrekening van de Solidariteitsregeling vindt plaats op 1 mei 2025.

## Uitkeringen ziektekosten eigen rekening

De geboekte uitkeringen ziektekosten bestaan uit de ten behoeve van verzekerden uitgekeerde en uit te keren vergoedingen van ziektekosten op grond van de Zorgverzekeringswet. In deze kosten zijn tevens de Continuïteitsbijdragen en Meerkosten opgenomen voortvloeiende uit de Continuïteitsregelingen uit hoofde van COVID-19 die zijn getroffen tussen zorgaanbieders en de zorgverzekeraar om de continuïteit van het zorgaanbod in stand te houden om ook op langere termijn zorg te kunnen blijven leveren. De Continuïteitsregelingen bestaan uit:

- Generieke continuïteitsbijdrage zorgaanbieders;
- Continuïteitsbijdrage Medisch Specialistische Zorg (MSZ 2020) en MSZ Accent;
- Continuïteitsbijdrage Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ);
- Continuïteitsbijdrage Wijkverpleging, Geriatrische Revalidatiezorg en Eerstelijnsverblijf;
- Meerkostenregelingen.

De continuïteitsbijdragen betreffen een tegemoetkoming ter dekking van de vaste kosten van de zorgaanbieders. De Meerkostenregelingen betreffen regelingen gericht op dekking van de extra kosten die door zorgaanbieders gemaakt zijn voor het leveren van zorg als gevolg van de COVID-19-uitbraak en de opvolging van richtlijnen van het RIVM.

Alle onderdelen van de Continuïteitsregelingen betreffen niet wettelijk verplichte vergoedingen die samenhangen met de afwikkeling van verzekeringsverplichtingen die voortvloeien uit het verzekeringscontract dat de zorgverzekeraars hebben gesloten met hun polishouders.

Tevens omvat deze post alle uitkeringen en nog uit te keren bedragen voortvloeiende uit overeenkomsten van aanvullende en overige ziektekostenverzekeringen. De opbrengsten uit verhaal worden op basis van werkelijk ontvangen bedragen verantwoord en ook in mindering gebracht op de uitkeringen ziektekosten.

Onder de uitkeringen ziektekosten zijn mede de afhandelingskosten begrepen. Deze afhandelingskosten bestaan uit de integrale kosten van de interne organisatorische eenheden, die belast zijn met de behandeling van declaraties van ziektekosten, en de niet verevenbare zorgkosten die aan Zorgverzekeraars Nederland zijn betaald als financiering van projecten met betrekking tot de Zorgverzekeringswet.

## Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening

Hieronder zijn opgenomen alle kosten, voor zover deze geen betrekking hebben op het afhandelen van uitkeringen ziektekosten en het beleggen. Deze bedrijfskosten worden onderverdeeld in distributiekosten, acquisitiekosten en beheers-, personeels-, en afschrijvingskosten en kosten voor oninbare vorderingen. Onder acquisitiekosten worden de kosten begrepen die middellijk of onmiddellijk samenhangen met het sluiten van de verzekeringsovereenkomsten. Alle acquisitiekosten worden direct ten laste van het resultaat gebracht.

## Beheerkosten en interestlasten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van desbetreffende actiefpost.

Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

## Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en ontvangen dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

## Basisverzekering

CZ groep voert de Zorgverzekeringswet uit. De invulling van de dekking van deze basisverzekering wordt door de overheid bepaald. CZ groep is wettelijk verplicht alle onder de kring der verzekerden vallende personen, ongeacht leeftijd en gezondheidsrisico's, te accepteren. CZ groep ontvangt een vergoeding uit het Zorgverzekeringsfonds die afgestemd is op het gezondheidsprofiel van de verzekerde (via het risicovereveningssysteem). De omvang van de bijdragen uit dit fonds is een bedrag per verzekerde op basis van leeftijd en geslacht, gecorrigeerd voor een aantal gezondheids- en sociaal economische kenmerken van de verzekerde. Op de voor alle verzekerden berekende bijdragen wordt voor 18-plussers de zogenoemde rekenpremie en de geschatte, genormeerde eigen risico opbrengst in mindering gebracht om de nettobijdragen uit het fonds te bepalen.

### De werking van het risicovereveningssysteem op de basisverzekering

Met behulp van een systeem van risicoverevening worden verzekeraars gecompenseerd voor het feit dat zij in hun portefeuilles verzekerden met verschillende gezondheidsrisico's hebben. De middelen uit het Zorgverzekeringsfonds worden over zorgverzekeraars verdeeld met behulp van het risicovereveningssysteem. Met dit systeem wordt voor CZ groep een (normatieve) inschatting gemaakt van de te verwachten kosten. Wettelijk is vastgelegd dat de criteria leeftijd, geslacht, gezondheidscriteria gebaseerd op onder andere genees- en hulpmiddelengebruik, ziekenhuisconsumptie, meerjarige kosten verpleging & verzorging (MVV), meerjarige hoge kosten (MHK) in het verleden, sociaal economische status (SES), aard van het inkomen (AVI) en woonplaats (postcodegebied) in het risicovereveningssysteem worden toegepast. Op basis daarvan wordt, na aftrek van de opbrengst van de door de overheid vastgestelde rekenpremie en het normatieve eigen risico, de uitkering uit het Zorgverzekeringsfonds vastgesteld.

De bijdragen die CZ groep over 2020 uit het Zorgverzekeringsfonds ontvangt, zijn opgebouwd uit drie budgetonderdelen, te weten:

- de vaste kosten<sup>2</sup>;
- de kosten van geestelijke gezondheidszorg (GGZ) voor verzekerden van 18 jaar en ouder;
- de kosten van alle overige prestaties, inclusief medisch-specialistische zorg (MSZ).

Het risicovereveningssysteem in 2020 bestaat uit drie risicovereveningsmodellen: één somatisch model voor variabele/vaste kosten MSZ, verpleging en verzorging (V&V) en kosten overige zorg, één model voor de kosten van GGZ (≥18jr.) en één model voor het verplicht eigen risico. Op de vaste kosten loopt de verzekeraar géén risico, omdat verschillen voor 100% worden nagecalculeerd. Daarnaast vindt in 2020 binnen het vereveningsmodel voor de geneeskundige GGZ een specifieke verevening plaats van hoge kosten. De hogekostencompensatie (HKC) houdt in dat 75% van geneeskundige GGZ voor individueel verzekerden vanaf 18 jaar, voor zover deze kosten de drempel van de hoogste 0,5% kosten op jaarbasis te boven gaan, ten laste van een pool worden gebracht. De pool wordt gefinancierd door een procentuele korting op de deelbijdragen voor de geneeskundige GGZ (≥18) van elke zorgverzekeraar. Op alle andere kosten loopt de verzekeraar 100% risico.

### Onzekerheden door de werking van het risicovereveningssysteem

De werking van het risicovereveningssysteem brengt met zich mee dat het drie tot vier jaar duurt voordat tot een definitieve afrekening met de individuele zorgverzekeraars overgegaan kan worden. Het risico is dan ook dat de werkelijke bijdragen afwijken van de ex ante berekening en van tussentijdse afrekeningen. De lange doorlooptijd van het beschikbaar komen van verzekerdengegevens zorgt voor een cumulatie van onzekerheden in die periode. De resultaten van de risicoverevening tot en met 2016 zijn door ZiNL vastgesteld.

Ex ante onderkende onzekerheden rondom de raming van het aantal verzekerden met een bepaald verzekerdenkenmerk worden gemitigeerd door criterium- of klassenneutraliteit. De mate van toepassing van criteriumneutraliteit wordt per tekenjaar door ZiNL vastgesteld. De keuze voor het toepassen van criteriumneutraliteit kan materiële effecten hebben op de risicovereveningsresultaten.

---

<sup>2</sup> De "vaste kosten" beslaan voor 2020 samen 0,5% van het totaal en bestaan uit:

- de kosten van dure intramurale geneesmiddelen die in 2018, 2019 of 2020 het basispakket zijn ingestroomd;
- de kosten van prestaties, geleverd door instellingen die meedoen aan experimenten in de zin van de Wet marktordening gezondheidszorg, per instelling voor medisch specialistisch zorg voor een vastgesteld percentage;
- 25% van de kosten Stichting Kinderoncologie Nederland (SKION) en Nederlandse Transplantatie Stichting (NTS).

## Onzekerheden ten aanzien van de kosten van de basisverzekering

Voor alle verstrekkingen zorgt COVID-19 voor grote verschuivingen in declaratiepatronen. De algemene onzekerheid zit vooral in de extrapolatie naar een heel jaar door de gewijzigde declaratie patronen maar ook de inschatting van het effect van de tweede golf.

### Zorgkosten MSZ en dure medicijnen

Met betrekking tot 2019 en 2020 is er onzekerheid met name als gevolg van de kosten voor dure geneesmiddelen, prestaties op nacalculatiebasis en het openbreken van contracten. Voor 2020 zijn de verschillende onderdelen van de regelingen voor Continuïteitsbijdragen zo goed mogelijk bepaald. Historische patronen zijn niet goed bruikbaar door gewijzigde patronen vanwege o.a. COVID-19. De onzekerheden zitten vooral op de bepaling van de aanneemsom en de inschatting van de meerkosten zoals afgesproken in de regelingen voor Continuïteitsbijdragen en Meerkosten.

### Financieel arrangement

Zowel voor de intramurale als de extramurale dure geneesmiddelen spreekt de overheid financiële arrangementen af. De zorgverzekeraar heeft geen inzicht in deze afspraken. Voor 2018 en een groot deel 2019 is het bedrag ontvangen, voor 2020 betreft het een inschatting.

### Zorgkosten GGZ

Als gevolg van de lange doorlooptijden in de aanlevering van declaraties van de GGZ-instellingen is er pas laat inzicht in de effecten op het zorgkostenverloop 2018 en 2019. Daardoor is er ook pas laat inzicht in effecten van systeemwijzigingen, verzekerdenuitvoeringen en patiënten-verschuivingen onder andere naar de eerstelijns GGZ. Ook het openbreken van de contracten speelt binnen de GGZ.

### Zorgkosten buitenland

Zowel de directe als indirecte stroom van buitenland declaraties bevatten een onzekerheid aangezien de declaraties pas heel laat binnen komen. Daarnaast zijn er grote fluctuaties mogelijk in de kosten per patiënt.

### Niet-gecontracteerde zorg

De niet-gecontracteerde kosten bij MSZ, GGZ en wijkverpleging zorgen voor een onzekerheid voor de toekomstige schadelast.

## Mitigering van de onzekerheden door het risicovereveningssysteem

De hiervoor weergegeven onzekerheden in de zorgkosten kunnen invloed hebben op het resultaat over 2020 en de hoogte van de technische voorziening voor de basisverzekering ultimo 2020. Het financiële risico als gevolg van de genoemde onzekerheden wordt deels gemitigeerd. Dat geldt primair omdat het risicovereveningssysteem er juist op is gericht om een adequate, aan het risico van de populatie van de verzekeraar gerelateerde financiering te realiseren. Bovendien worden risico's gedeeltelijk gemitigeerd omdat de vaste kosten MSZ 100% worden nagecalculeerd, als gevolg van het weinig of geen invloed kunnen uitoefenen op de hoogte van deze kosten. Daarnaast vindt er mitigatie plaats door het poolen van 75% van de hoogste 0,5% kosten voor een individueel verzekerde (HKC). Op de kosten van overige budgetonderdelen wordt niet nagecalculeerd.

## Overige mitigering van onzekerheden

Met betrekking tot de rechtmatigheid en doelmatigheid van de schadelast voor ziekenhuizen en GGZ-instellingen worden evenals voorgaand jaar zelfonderzoeken door de instellingen uitgevoerd. Beoordeling van de resultaten vindt in ZN-verband plaats.

Voor de declaraties 2019 is met de ziekenhuizen de 'Handreiking Rechtmatigheidscontroles MSZ 2019' overeengekomen, die in 2020 door (nagenoeg alle) ziekenhuizen is toegepast. 79% van de schademassa wordt via die handreiking gecontroleerd. In 2020 zijn acht ziekenhuizen over op Horizontaal Toezicht en hebben als zodanig verantwoording afgelegd. Deze ziekenhuizen nemen niet meer deel aan de 'Handreiking Rechtmatigheidscontroles MSZ 2019'. Voor CZ groep betreft dit 11% van de schademassa. De overige 10% van de schademassa valt onder de verantwoording achterafcontroles.

Voor de GGZ zijn in 2020 de zelfonderzoeken over 2017 afgerond en is het zelfonderzoek 2018 gestart bij de instellingen die willen en kunnen deelnemen. In 2019 zijn twee GGZ-instellingen over op Horizontaal

Toezicht, in 2020 volgen er nog drie GGZ-instellingen. Afronding vindt plaats in 2021. De controles die buiten de zelfonderzoeken voor 2018 vallen, zijn de zorginstelling overstijgende controles en fraudeonderzoeken. Deze controles worden door de zorgverzekeraars uitgevoerd.

De reviews van de uitgevoerde zelfonderzoeken zijn zowel voor de ziekenhuizen als de GGZ-instellingen nog onderhanden. Deze nog onderhanden werkzaamheden vertalen zich in onzekerheden bij de zorgverzekeraars, waarvoor een inschatting ten behoeve van de jaarrekening is gemaakt. Een deel van de hier beschreven risico's wordt beperkt omdat voor de ziekenhuizen en de GGZ-instellingen omzetplafonds en aanneemsommen in de contracten zijn overeengekomen.

### Onzekerheden als gevolg van COVID-19

De uitbraak van de wereldwijde coronapandemie in 2020 heeft een grote impact op de zorg in Nederland gehad. In zeer korte tijd kwam er grote druk op de capaciteit van ziekenhuizen en ook overige zorgaanbieders te staan. Verpleegafdelingen en IC's raakten overvol en vanwege zowel de besmettelijkheid van het virus als de noodzaak om beschikbaar personeel zoveel mogelijk in te zetten op de coronazorg, kwam de reguliere zorg zo goed als tot stilstand. Naast de zorginhoudelijke uitdagingen, bracht dit financiële onzekerheden voor zorgaanbieders met zich mee.

Zorgverzekeraars hebben zich ingezet om te voorkomen dat de zorgverlening onnodig wordt belast met financiële onzekerheden of administratieve belasting, zodat de aandacht van zorgaanbieders maximaal kon uitgaan naar het verlenen van de noodzakelijke coronazorg en het zoveel mogelijk in stand houden van de reguliere zorgcapaciteit. Na de eerste toezegging van voorschotten en afspraken over versnelde uitbetaling van declaraties, zijn voor zorgaanbieders die zorg aanbieden die binnen de basisverzekering en/of aanvullende verzekering valt, regelingen voor Continuïteitsbijdragen en Meerkosten opengesteld. Hiermee kunnen zij een beroep doen op financiële bijdragen ter compensatie van doorlopende kosten en meerkosten voor corona.

#### COVID-19-regelingen met zorgaanbieders

In 2020 hebben de zorgverzekeraars onder meer de volgende regelingen beschikbaar gesteld:

- Generieke continuïteitsbijdrage zorgaanbieders;
- Continuïteitsbijdrage Medisch Specialistische Zorg (MSZ 2020) en MSZ Accent;
- Continuïteitsbijdrage Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ);
- Continuïteitsbijdrage Wijkverpleging, Geriatrische Revalidatiezorg en Eerstelijnsverblijf;
- Meerkostenregelingen.

Voor 2021 is opnieuw een COVID-19-regeling Medisch Specialistische Zorg (MSZ 2021) opgesteld.

Het uitgangspunt van alle regelingen is dat de continuïteit van zorg – ook na de pandemie – gewaarborgd moet zijn. Daarom is de basis van de regelingen dat doorlopende kosten van de zorgaanbieder worden vergoed. Hierop kan bijstelling plaatsvinden als een zorgaanbieder kan aantonen dat dit gerechtvaardigd is, bijvoorbeeld doordat er meer zorg is geleverd dan wat in de bijdragen als basis is aangenomen. Ook de coronagerelateerde zorgkosten worden vergoed via een bijdrage. Dit kan zowel om directe zorg gaan als om kosten die te maken hebben met het bestaan van de pandemie (zoals het vrijhouden van capaciteit voor coronazorg). Tot slot wordt met een hardheidsclausule in de meeste regelingen gewaarborgd dat zorgaanbieders niet een bovenmatig positief of negatief effect kunnen ervaren door de effecten van de coronapandemie.

### *Catastroferegeling Zorgverzekeringswet (Artikel 33)*

Artikel 33 van de Zorgverzekeringswet betreft de Catastroferegeling. In deze regeling is vastgelegd dat een zorgverzekeraarsentiteit een extra bijdrage uit het Zorgverzekeringsfonds kan ontvangen wanneer de zorgkosten per verzekerde ten gevolge van een pandemie gerekend over het kalenderjaar van de uitbraak én het opvolgende kalenderjaar boven een bepaalde drempel uitkomen. In het geval van de huidige coronapandemie gaat het om de kalenderjaren 2020 en 2021 tezamen en bedraagt de eerste drempel 4% (tweede drempel 10% en de derde drempel 20%) van de extra corona gerelateerde zorgkosten ten opzichte van de gemiddelde vereveningsbijdragen over 2020. Dit is ongeveer 60 euro per verzekerde. De (extra) compensatie vanuit artikel 33 is afhankelijk van de hoogte van de COVID-19 schadelast en de drempel die wordt overschreden. Tot de drempel van 4% vindt geen enkele compensatie plaats, tussen de drempel van 4% tot 10% is de compensatie 5/3, tussen de drempel van 10% tot 20% is de compensatie 100% en boven de 20% vindt er geen compensatie plaats. De vergoeding kan niet meer bedragen dan de ingebrachte zorgkosten.

Tot de zorgkosten waarop de Catastroferegeling betrekking heeft, worden gerekend:

1. Reguliere directe kosten voor COVID-19-zorg voor COVID-19-patiënten;
2. Toeslagen op reguliere tarieven in verband met verhoogde kosten als gevolg van de coronapandemie;
3. Indirecte Meerkosten.

### *Solidariteitsafspraken Zorgverzekeraars*

De financiële effecten die samenhangen met de coronapandemie zijn onevenredig verdeeld over de zorgverzekeraars, afhankelijk van de regio waarin de verzekeraar het meest actief is en/of het aantal verzekerden dat coronazorg nodig heeft. Hieruit volgt dat de bijdragen uit de Catastroferegeling ook onevenredig verdeeld zijn. De meeste zorgverzekeraars bereiken wel de grens om voor bijdragen in aanmerking te komen maar sommige wellicht niet. Bovendien zijn de bijdragen niet gelijk verdeeld. Omdat het naar waarschijnlijkheid om substantiële bedragen gaat, kan dit een verstoring van het speelveld van zorgverzekeraars onderling opleveren die niet wenselijk is. Om dit te voorkomen, hebben de zorgverzekeraars - met instemming van de Autoriteit Consument & Markt (ACM) - een solidariteitsovereenkomst 2020 opgesteld om zowel de coronakosten, de eventuele bijdragen uit de Catastroferegeling en overige corona-effecten te herverdelen.

De solidariteitsafspraken zijn opgebouwd aan de hand van een opeenvolgend stappenplan dat verdeeld is over twee kalenderjaren:

#### **Solidariteitsovereenkomst 2020**

De onderstaande stappen van de solidariteitsafspraken voor 2020 zijn goedgekeurd door ACM:

- Stap 1a: Alle variabele kosten van zorgaanbieders die via de regelingen voor Continuïteitsbijdragen MSZ 2020 en MSZ Accent worden vergoed, worden in 2020 verdeeld tussen de zorgverzekeraars op basis van hun aandeel in de totale landelijke vereveningsbijdragen 2020.
- Stap 1b<sup>3</sup>: De coronagerelateerde kosten 2020 die niet in stap 1a worden herverdeeld alsmede deze kosten over 2021 en de bijdragen die in naam van de Catastroferegeling uit het Zorgverzekeringsfonds worden betaald aan een individuele zorgverzekeraar, worden herverdeeld onder alle zorgverzekeraars. Deze herverdeling vindt plaats op basis van het aandeel van de individuele zorgverzekeraars in de totale landelijke vereveningsbijdragen van 2020.
- Stap 2: Verschillen in de verwachte en werkelijke vereveningsresultaten (inclusief Catastroferegeling) van een individuele zorgverzekeraar over het jaar 2020 die overblijven na toepassing van stap 1a en 1b en die buiten een vastgestelde bandbreedte vallen, worden verrekend tussen de zorgverzekeraars.

#### **Solidariteitsafspraken 2021**

Inzake de solidariteitsafspraken 2021 is er in ZN-verband bestuurlijk commitment uitgesproken over de uitwerking van stap 1a voor 2021 en is er bestuurlijke overeenstemming over stap 4. Over deze solidariteitsafspraken (stap 1a en stap 4) heeft nog geen inhoudelijke afstemming met de ACM plaatsgevonden. Stap 1b voor 2021, is als onderdeel van de solidariteitsovereenkomst 2020, al wel door de ACM goedgekeurd.

Stap 1a: Ook voor 2021 is de intentie uitgesproken om door middel van de solidariteitsafspraken MSZ 2021 het gelijk speelveld tussen zorgverzekeraars in stand te houden. Dit gebeurt door de financiële effecten van COVID-19 in MSZ solidair te verdelen onder de zorgverzekeraars. Op deze wijze

<sup>3</sup> De toepassing van de Catastroferegeling wordt gebaseerd op zowel 2020 als 2021. Hierdoor vindt de uitvoering van deze regeling én de verdeling van de bijdragen conform de solidariteitsafspraken Zorgverzekeraars, over de twee genoemde jaren plaats.

wordt voorkomen dat de COVID-19 pandemie de reguliere concurrentiepositie van zorgverzekeraars ernstig aantast en daarmee het reguliere functioneren van de zorgverzekeringsmarkt uit evenwicht brengt. Deze regeling wordt op dit moment nader technisch uitgewerkt en wordt zo eenvoudig mogelijk vormgegeven, met de minimale eisen die nodig zijn om het gelijk speelveld te bewaken, met het uitgangspunt om in 2022 volledige terugkeer te hebben van de marktwerking (dus geen solidariteitsafspraken meer).

Stap 1b<sup>3</sup>: De coronagerelateerde kosten 2021 die niet in stap 1a worden herverdeeld en de bijdragen die in naam van de Catastroferegeling uit het Zorgverzekeringsfonds worden betaald aan een individuele zorgverzekeraar, worden herverdeeld onder alle zorgverzekeraars. Deze herverdeling vindt plaats op basis van het aandeel van de individuele zorgverzekeraars in de totale landelijke vereveningsbijdragen van 2021.

Stap 4: Verschillen in de verwachte en werkelijke vereveningsresultaten (inclusief Catastroferegeling) van een individuele zorgverzekeraar over het jaar 2021 die overblijven na de toepassing van stap 1b en 3 (hierna genoemd) en die buiten een vastgestelde bandbreedte vallen, worden opgevangen door de aan de solidariteitsafspraken deelnemende zorgverzekeraars.

### **Risicoverevening 2021**

Vanwege de grote onzekerheid over de zorgkosten zal over 2021 85% van het verschil tussen het landelijk afgegeven budget (de deelbedragen van het 'macro prestatiebedrag') en de daadwerkelijke kosten voor rekening van het Zorgverzekeringsfonds komen in plaats van voor rekening van de zorgverzekeraars. Dit besluit van het ministerie van VWS is aangeduid als 'stap 3' van de onderlinge solidariteit.

De voornaamste schattingen in de jaarrekening 2020 zien (voor wat betreft COVID-19) voornamelijk toe op de volgende posten en onderdelen:

#### *1. Schattingen inzake Artikel 33 in combinatie met de Solidariteitsregeling (RC ZiNL, Bijdragen ZiNL en Solidariteitsregeling)*

De overheid compenseert zorgverzekeraars voor de kosten als gevolg van de COVID-19 pandemie conform de Catastroferegeling (artikel 33 Zvw). De mate waarin zorgverzekeraars gecompenseerd worden door deze regeling, hangt af van de totale kosten die door de COVID-19 pandemie gedurende twee jaar (2020 en 2021) ontstaan. Daarnaast worden zowel de catastrofeschadelast als de catastrofebijdragen voor 2020 en 2021 tussen de zorgverzekeraars herverdeeld op basis van de Solidariteitsregeling.

De inschatting van catastrofeschadelast, de catastrofebijdragen en de hoogte van de onderlinge verrekening uit hoofde van de Solidariteitsregeling tussen zorgverzekeraars kent als gevolg van COVID-19 een aantal belangrijke onzekerheden:

- Er is voor 2020 (en 2021) nog geen informatie (BSN's) vanuit ziekenhuizen beschikbaar (ten behoeve van de zorgverzekeraars) om individuele COVID-19 patiënten volledig te kunnen identificeren. Hierdoor is de inschatting van de artikel 33 schade en bijdragen voornamelijk gebaseerd op macrodata. Deze inschatting is getoetst aan de inzichten op basis van een aantal ziekenhuizen die ICD-10 codering heeft aangeleverd;
- Het Zorginstituut Nederland (ZiNL) heeft een beleidsregel opgesteld met daarin opgenomen de geaccordeerde directe kosten voor COVID-19 zorg voor COVID-19 patiënten. Nog niet alle COVID-19 vergoedingen zijn door het ZiNL goedgekeurd als 'in te brengen in de Catastroferegeling'. Voor een beperkt deel van de vergoedingen vindt in 2021 nog afstemming plaats tussen zorgverzekeraars en ZiNL;
- Het grootste deel van de COVID-19 kosten betreft MSZ. De eerste helft van 2020 is voor de reguliere zorgkosten, met uitzondering van de patiëntgebonden COVID-19 kosten, nauwkeurig te bepalen. Voor de tweede helft van 2020 is de onzekerheid groter in verband met beperkter zicht op declaraties;
- Er bestaat onzekerheid over de juiste en volledige registratie van verpleegdagen in de verkregen brondata; in beperktere mate geldt dit ook voor de IC registratie. Er bestaan verschillen tussen de gerapporteerde (IC en verpleeg)dagen tussen de landelijke registraties in NICE (Nationale Intensive Care Evaluatie) en LCPS (Landelijke Coördinatiecentrum Patiënten Spreiding);
- Er bestaat onzekerheid omtrent het verdere verloop van COVID-19. De duur en het verdere verloop van de tweede golf zijn onzeker. Daarnaast zijn een mogelijke derde golf en de effectiviteit en snelheid van vaccinaties op voorhand niet in te schatten. Het verdere verloop van COVID-19 heeft een impact op de

verwachte (COVID-19) schade, de extra bijdragen van ZiNL vanuit de Catastroferegeling en de hiermee samenhangende solidariteitseffecten voor 2020 en 2021 (stap 1b).

De (toekomstige) effecten voortvloeiende uit de bovenstaande onzekerheden kunnen een materieel effect hebben op de schattingen die het bestuur heeft gemaakt in de jaarrekening 2020.

CZ groep heeft zich voor de verwachte COVID-19 schade en bijdragen, alsmede de hiermee samenhangende herverdeling op basis van de Solidariteitsregeling, gebaseerd op landelijke ramingen die zijn opgesteld door Gupta Strategists.

Voor de landelijke raming 2020 van de COVID-19 kosten voor MSZ is in het eerste halfjaar 2020 uitgegaan van declaratiedata van Dutch Hospital Data (DHD) per zorgverzekeraar en de door ziekenhuizen aangeleverde verdachte en bewezen verpleeg- en ic-ligdagen ten behoeve van de bepaling van de variabele MSZ meerkosten uit hoofde van de COVID-19 regeling MSZ 2020. Voor het tweede halfjaar 2020 zijn door Gupta Strategists gedetailleerde analyses uitgevoerd aan de hand van de aantallen landelijke verpleeg- en ic-ligdagen (bron: NICE), ziekenhuisopnames per gemeente (bron: RIVM), een indeling naar opnames per leeftijdscategorie o.b.v. demografie en opnamekans per leeftijdsgroep en een indeling naar zorgverzekeraar via de marktaandelen van de zorgverzekeraars per gemeente en leeftijdscategorie (bron: Vektis). Voor de verpleegdagen in het tweede halfjaar 2020 is uitgegaan van een correctiefactor van circa 75% inzake verdachte dagen op de verkregen data van NICE. Voor de vaste (ex ante) meerkosten en ex post meerkosten/hardheidsclausules zijn vanuit de verschillende COVID-19 regelingen de landelijke kosten ingeschat, eenzelfde geldt voor de directe COVID-19 kosten voor de overige segmenten (niet-MSZ). Deze kosten zijn herverdeeld naar zorgverzekeraar aan de hand van de relevante marktaandelen, gebaseerd op de lenterberekening 2020 van ZiNL. Daarbij geldt dat alleen door ZiNL en de Nederlandse Zorgautoriteit voor de catastroferegeling goedgekeurde directe COVID-19 kosten en meerkosten in de raming zijn meegenomen.

Voor de landelijke raming 2021 van de COVID-19 kosten voor MSZ is voor verpleeg- en ic-ligdagen uitgegaan van de beschikbare data van NICE tot en met medio februari 2021 in combinatie met een constant effectief reproductiegetal (R) van 0,9 tot en met mei. Vanaf juni is het aantal verpleeg- en ic-ligdagen op nihil gesteld vanwege verwachte effect van het vaccineren. Voor de verpleegdagen is uitgegaan van een correctiefactor van circa 50% inzake de verdachte verpleegdagen op de verkregen data van NICE. Daarnaast is rekening gehouden met een tariefherijking voor de MSZ COVID-19 zorg. Voor de vaste MSZ meerkosten en de COVID-19 kosten voor de overige segmenten (niet-MSZ) is een inschatting gemaakt van de kosten die worden gemaakt. Deze inschatting houdt geen rekening met effecten van gemuteerde varianten van het coronavirus en versoepelingen/verstrenging van de lockdown. De landelijk ingeschatte COVID-19 kosten zijn naar zorgverzekeraar verdeeld aan de hand van de relevante marktaandelen, gebaseerd op de lenterberekening 2020 van ZiNL.

De zorgverzekeraar heeft bij het ramen van de verwachte COVID-19 schade, aanvullende bijdragen vanuit de Catastroferegeling en solidariteitseffecten hoofdzakelijk rekening gehouden met de per heden door het ZiNL goedgekeurde COVID-19 zorgtrajecten. Naar verwachting zal de omvang van de trajecten waar nog geen goedkeuring voor is gekregen in materieel opzicht beperkt zijn.

Het bestuur heeft bij de inschatting van de catastrofelast en catastrofebijdragen en de omvang van de onderlinge solidariteitsverrekening geen rekening gehouden met de potentiële (vervolg) effecten van het verloop van COVID-19 in 2021 (derde golf en de effecten van inenting) aangezien deze per heden niet betrouwbaar zijn in te schatten. Met betrekking tot de inschatting van de effecten van het verdere verloop van de tweede golf in 2021 heeft het bestuur op basis van het meeste recente inzicht een zo goed als mogelijke inschatting gemaakt.

## *2. Schattingen inzake de Solidariteitsregeling stap 2*

De Solidariteitsregeling stap 2 zorgt ervoor dat het verschil tussen het werkelijk vereveningsresultaat (inclusief herverdelingen uit stap 1a en 1b van de Solidariteitsregeling) en het vereveningsresultaat zonder COVID-19 voor schadejaar 2020 niet meer bedraagt dan de afgesproken bandbreedte van 10 euro per premie-equivalent ten opzichte van de afwijking van de genormaliseerde afwijking o.b.v. 2019 van het gemiddelde van alle participerende zorgverzekeraars samen.



Er bestaat voor 2020 in beperkte mate extra onzekerheid omtrent de vereveningsbijdragen als gevolg van COVID-19 in verband met veranderende sociaal economische kenmerken en oversterfte. Als gevolg hiervan bestaat het risico dat de werkelijke vereveningsbijdragen afwijken van de eerste tussentijdse afrekening. De inschatting van dit effect wordt bemoeilijkt door de late indiening van de gegevens hierover bij ZiNL. Daarnaast kan per individuele zorgverzekeraar sprake zijn van een onevenredig (financieel) effect van vraaguitval in de zorg als gevolg van COVID-19. De Solidariteitsregeling stap 2 heeft als doel om de voornoemde (overige) ongewenste resultaat-effecten voor 2020 als gevolg van COVID-19 tussen de zorgverzekeraars te mitigeren.

Voor het benaderen van de normale situatie zijn door CZ groep berekeningen gemaakt gericht op de bepaling van het verwachte vereveningsresultaat (referentiejaar 2019) dat als maatstaf dient voor de toepassing van de bandbreedteregeling. Door de samenhang met stap 1a en 1b van de Solidariteitsregeling en het (nog) ontbreken van landelijke cijfers is een inschatting van een relatieve positie ten aanzien van de bandbreedte onzeker.

Bij een landelijk evenwichtige spreiding van de COVID-19 effecten over de verschillende zorgverzekeraars bedraagt de uitkomst van deze regeling nihil voor de individuele zorgverzekeraar. De beste inschatting van de CZ groep is dat de COVID-19 effecten gemiddeld over de meeste zorgverzekeraars gelijk is (her)verdeeld gedurende 2020. Daarbij bestaat eveneens de verwachting dat de vraaguitval zich in een vergelijkbare mate ontwikkelt. De inschatting van het bestuur is dat CZ groep buiten de bandbreedte valt.

### 3. Voorziening voor lopende risico's

De voorziening voor lopende risico's omvat het voorcalculatorische negatieve resultaat tussen de verwachte voordelen van het jaar, volgend op het boekjaar en de onvermijdbare kosten om aan deze verplichtingen te kunnen voldoen. Deze voorziening wordt bepaald op basis van de beste schatting van de toekomstige schadelasten, verdiende premies, vereveningsbijdragen, beleggingsopbrengsten en bedrijfskosten.

De inschatting van het voorcalculatorische negatieve resultaat voor 2021 kent als gevolg van COVID-19 een aantal belangrijke onzekerheden:

- De onder de inschatting van de bijdragen van de Catastroferegeling en effecten vanuit de Solidariteitsregeling vermelde onzekerheden zijn eveneens van toepassing op de inschatting van de premietekort voorziening 2021;
- Voor 2021 bestaat onzekerheid omtrent de splitsing tussen reguliere zorgkosten, vallend onder de risicoverevening en de gemaakte COVID-19 kosten;
- De contractering met zorgaanbieders voor 2021 loopt achter in afwachting van de totstandkoming van landelijke (solidariteits)regelingen waarin nadere afspraken worden gemaakt omtrent onder andere de bekostiging van inhaalzorg, Meerkosten COVID-19 en zorguitval. Het kader (exclusief eventuele inhaalzorg) van de MSZ regeling 2021 ligt vast doch de nadere uitwerking naar afzonderlijke instelling dient nog plaats te vinden. Voorts lopen er nog gesprekken met andere sectoren;
- Mede in relatie tot het voorgaande kunnen mogelijk nog (toekomstige) afspraken worden gemaakt ten aanzien van de verdeling van (meer)kosten COVID-19 voor 2021 tussen de zorgverzekeraars onderling;
- Er bestaat onzekerheid omtrent het verdere verloop van COVID-19. De duur en het verdere verloop van de tweede golf zijn onzeker. Daarnaast is een mogelijke derde golf en de effectiviteit en snelheid van inenting op voorhand niet in te schatten. Het verdere verloop van COVID-19 heeft naar verwachting een materiële impact op de verwachte (COVID-19) schade, eventuele vraaguitval van reguliere zorg, de extra bijdragen in relatie tot de Catastroferegeling en de hiermee samenhangende Solidariteitsregeling voor 2021.

De eventuele (toekomstige) effecten voortvloeiende uit de bovenstaande onzekerheden kunnen een materieel effect hebben op de schattingen die het bestuur heeft gemaakt in de jaarrekening 2020.

Gemaakte afspraken met andere zorgverzekeraars over verdeling van (Meer)kosten COVID-19 zijn alleen in ogenschouw genomen voor zover deze per heden zijn geformaliseerd. Bij het inschatten van de verwachte schade 2021 is rekening gehouden met de per heden bekende informatie omtrent gemaakte afspraken met zorgaanbieders. Met betrekking tot de inschatting van het verdere verloop van COVID-19 in 2021 heeft het bestuur op basis van het meeste recente inzicht een inschatting gemaakt van (de effecten van) het verdere verloop van de tweede golf in 2021. De voor 2021 van toepassing zijnde macronacalculatie van 85% zorgt

voor een sterke demping van het netto-effect van het schattingsrisico op landelijk niveau. Bij eventuele afwijking ten opzichte van de landelijke kosten vergroot dit de onzekerheid. Bij het bepalen van de verwachte resultaat-effecten heeft het bestuur hier rekening mee gehouden.

Het bestuur heeft bij de inschatting van de premietekortvoorziening geen rekening gehouden met de potentiële (vervolg) effecten van het verdere verloop van COVID-19 in 2021 (derde golf en de effecten van inenting, virusmutaties) aangezien deze per heden niet betrouwbaar zijn in te schatten.

#### *4. Zorgkostenraming en solidariteit (schadelast, schadevoorziening en Solidariteitsregeling)*

De raming van de zorgkosten is nauw verbonden met Stap 1a van de Solidariteitsregeling. Stap 1a richt zich op de onderlinge solidariteit tussen zorgverzekeraars met betrekking tot Continuïteitsbijdrage-regelingen MSZ en MSZ-Accent. Het doel van deze stap is het evenredig verdelen van de COVID-19-schade van deze regelingen over de participerende zorgverzekeraars. Voor schadejaar 2020 zijn tussen zorgverzekeraars en ziekenhuizen aanneemsommen afgesproken met een vergoeding van 97,6% uitgaande van een productie van 80% (ten opzichte van productieniveau 2019) en 12% variabele kosten. Iedere zorgverzekeraar neemt op basis van contractwaarde 2020 haar aandeel in de MSZ-kosten 2020. Als de productie 2020 hoger is dan 80%, dan geldt voor volume boven de 80% een vergoeding van 14% van de variabele kosten. Daarnaast kunnen zorgaanbieders een compensatie krijgen voor COVID-19 Meerkosten en gedeerde opbrengsten van parkeren en restaurantfaciliteiten. Zorgaanbieders kunnen mogelijk een extra vergoeding krijgen op het moment dat zij een beroep kunnen doen op een hardheidsclausule. Dit kan indien een ziekenhuis a) een negatief resultaat heeft dat direct het gevolg is van COVID-19 effecten of b) aantoonde onvoldoende ex ante vergoeding te ontvangen met betrekking tot de meerkosten. En andersom kunnen de zorgverzekeraars een beroep op de hardheidsclausule doen indien een zorgaanbieder onevenredig is beoordeeld.

Voor MSZ wordt de onzekerheid voor schadejaar 2019 mede bepaald door eindafrekeningen van de contractafspraken met de ziekenhuizen die nog niet zijn afgerond. Voor schadejaar 2020 geldt daarentegen, dat door de impact van COVID-19 (er ten opzichte van de MSZ-raming eind 2019) meer zekerheid bestaat omdat met de ziekenhuizen aanneemsommen zijn afgesproken. De dure geneesmiddelen en eventueel beroep op de Meerkosten (productie boven 80%), compensatie voor gedeerde opbrengsten van parkeren en restaurantfaciliteiten en hardheidsclausule maken overigens geen onderdeel uit van de aanneemsom, er zijn nog grote onzekerheden. De dure geneesmiddelen worden conform voorgaande jaren op basis van nacalculatie vergoed.

Voor GGZ zijn de schadejaren 2019 en 2020 relatief onzeker vanwege de impact die COVID-19 mogelijk heeft op de zorgvraag en declaraties. Daarnaast is sprake van een beperkte onzekerheden die voortvloeit uit wetwijzigingen rond de verplichte GGZ.

De historische declaratiepatronen in 2020 zijn verstoord als gevolg van COVID-19. Voor de eerstelijns segmenten is voldoende declaratiemassa aanwezig om een goede prognose te kunnen opstellen. De onzekerheid is beperkt doch zal groter zijn ten opzichte van 2019.

De zorgverzekeraar heeft bij de inschatting van de zorgkosten met de bovenstaande onzekerheden alsmede de solidariteitseffecten rekening gehouden. De potentiële (en tot op heden beperkte) effecten met betrekking tot het beroep op de hardheidsclausule is geraamd voor zover deze betrouwbaar is in te schatten. De schattingsonzekerheid van de hardheidsclausule is naar de mening van de zorgverzekeraar relatief beperkt.

#### *Kwantitatieve gevoeligheidsanalyse*

Om meer inzicht te geven in de impact van de onzekerheden in de hiervoor beschreven schattingen is een gevoeligheidsanalyse opgesteld. Hierin wordt inzichtelijk gemaakt wat het effect op het resultaat zou zijn indien de uiteindelijke realisatie van de macro COVID-19 schade afwijkt van het bedrag dat hiervoor is opgenomen in de huidige schattingen. Hiervoor zijn vier scenario's opgesteld. Om zo transparant mogelijk te zijn, is bij de gevoeligheidsanalyse aansluiting gezocht bij de landelijke ramingen die zijn opgesteld door Gupta Strategists. Hierbij zijn voor 2020 minimum en maximum scenario's opgesteld. Voor 2021 zijn geen scenario's opgesteld door Gupta Strategists. Daarom is gekozen voor een vast bedrag als scenario.

Scenario's:

1. Effect van -138 miljoen euro macro COVID-19 schade 2020 op het resultaat. Dit is het minimum scenario van de door Gupta Strategists geraamde macro COVID-19 schade in 2020;
2. Effect van +207 miljoen euro macro COVID-19 schade 2020 op het resultaat. Dit is het maximum scenario (inclusief nog niet goedgekeurde kosten) van de door Gupta Strategists geraamde macro COVID-19 schade in 2020;
3. Effect van -100 miljoen euro macro COVID-19 schade 2021 op het resultaat. In dit scenario zijn de door Gupta Strategists geraamde kosten van 550 miljoen euro landelijk in 2021 verlaagd met 100 miljoen euro. Hierbij is uitgegaan van een evenredig effect (50% substitutie) tussen extra/minder COVID-19 schade in relatie tot meer en minder reguliere zorg (verdringingseffect);
4. Effect van +100 miljoen euro macro COVID-19 schade 2021 op het resultaat. In dit scenario zijn de door Gupta Strategists geraamde kosten van 550 miljoen euro landelijk in 2021 verhoogd met 100 miljoen euro. Hierbij is uitgegaan van een evenredig effect (50% substitutie) tussen extra/minder COVID-19 schade in relatie tot meer en minder reguliere zorg (verdringingseffect).

Met macro wordt bedoeld alle COVID-19 kosten tezamen van alle zorgverzekeraars die participeren in de solidariteitsovereenkomst. Bij de bepaling van de effecten van de scenario's is rekening gehouden met de bijdrage uit de Catastroferegeling (artikel 33 Zvw) en de verdeling hiervan over 2020 en 2021, de effecten van de Solidariteitsafspraken Zorgverzekeraars stappen 1b en 2, het effect op de vereveningsbijdrage 2021 als gevolg van de 85% macronacalculatie en het marktaandeel per individuele zorgverzekeraar.

Kwantitatieve gevoeligheidsanalyse

(bedragen \* 1 miljoen euro/impact SCR-ratio in procentpunt)

| <i>Scenario</i>               | <i>Wijziging macro-schade</i> | <i>Resultaat effect (a)</i> | <i>Effect voorziening lopende risico's (b)</i> | <i>Totaaleffect resultaat 2020 (a+b)</i> | <i>Totaaleffect resultaat 2020 (a+b) SCR-ratio</i> |
|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--|--|--|
| 1. macro COVID-19 schade 2020 | -138                          | -37                         | -8   | -45                                      | -3%  |
| 2. macro COVID-19 schade 2020 | 207                           | 61                          | 10   | 71                                       | 4%   |
| 3. macro COVID-19 schade 2021 | -100                          | -15                         | -1   | -16                                      | -1%  |
| 4. macro COVID-19 schade 2021 | 100                           | 13                          | 3  | 16                                       | 1%   |

Voor de enkelvoudige jaarrekening van OWM CZ groep U.A. geldt:

(bedragen \* 1 miljoen euro/impact SCR-ratio in procentpunt)

| <i>Scenario</i>               | <i>Wijziging macro-schade</i> | <i>Resultaat effect (a)</i> | <i>Effect voorziening lopende risico's (b)</i> | <i>Totaaleffect resultaat 2020 (a+b)</i> | <i>Totaaleffect resultaat 2020 (a+b) SCR-ratio</i> |
|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--|--|--|
| 1. macro COVID-19 schade 2020 | -138                          | -29                         | -7   | -36                                      | -3%  |
| 2. macro COVID-19 schade 2020 | 207                           | 47                          | 8  | 55                                       | 5%   |
| 3. macro COVID-19 schade 2021 | -100                          | -12                         | -1   | -13                                      | -1%  |
| 4. macro COVID-19 schade 2021 | 100                           | 10                          | 2  | 12                                       | 1%   |

## Nominale Premie

Naast de nettobijdragen die CZ groep uit het Zorgverzekeringsfonds ontvangt, heft CZ groep een nominale premie voor alle verzekerden (vanaf 18 jaar) bestaande uit de rekenpremie en een premieopslag. De rekenpremie wordt door de overheid jaarlijks vastgesteld. De premieopslag bepaalt CZ groep onder andere op basis van haar organisatiekosten, financiële reserves en resultaten die verwacht worden op de risicoverevening. Voorafgaand aan een bepaald boekjaar wordt voor alle zorgverzekeraars van CZ groep een inschatting gemaakt van het resultaat op de risicoverevening, rekening houdend met de bovenstaand beschreven werking van het risicovereveningssysteem op de basisverzekering. Als het verwachte resultaat negatief is, wordt een opslag ter grootte van dat resultaat in de nominale premie van CZ groep meegenomen. In verband met het verwachte positieve resultaat op de risicoverevening is voor 2020 een afslag op de nominale premie toegepast.

## 1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2020

### 1 Immateriële vaste activa

Het mutatieoverzicht van de immateriële vaste activa luidt als volgt:

|                                   | <i>Concessies,<br/>vergunningen en<br/>intellectuele<br/>eigendom</i> | <i>Totaal<br/>2020</i> | <i>Totaal<br/>2019</i> |
|-----------------------------------|---|------------------------|------------------------|
| Aanschafwaarde                    | 14.680  | 14.680                 | 8.035                  |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -75   | -75                    | -                      |
| Boekwaarde per 1 januari          | 14.605  | 14.605                 | 8.035                  |
| Investerings                      | 10.236  | 10.236                 | 7.162                  |
| Desinvesteringen                  | -   | -                      | -517                   |
| Afschrijvingen                    | -111  | -111                   | -75                    |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b>24.730</b>   | <b>24.730</b>          | <b>14.605</b>          |
| Cumulatieve aanschafwaarde        | 24.916  | 24.916                 | 14.680                 |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -186  | -186                   | -75                    |
| Boekwaarde per 31 december        | <b>24.730</b>   | <b>24.730</b>          | <b>14.605</b>          |
| <b>Afschrijvingspercentage</b>    | 10%   |                        |                        |

De onder concessies, vergunningen en intellectuele eigendom geactiveerde immateriële vaste activa betreffen aangekochte en ontwikkelde software. Voor een bedrag van 22,9 miljoen euro (2019: 12,8 miljoen euro) betreft dit zelf vervaardigde software. De activa worden vanaf het moment van ingebruikname lineair afgeschreven.

Voor de zelf vervaardigde activa is een wettelijke reserve aangehouden ter hoogte van het geactiveerde bedrag.

## 2 Terreinen en gebouwen

Het mutatieoverzicht van de terreinen en gebouwen luidt als volgt:

|   | <i>Bedrijfs-<br/>gebouwen<br/>en<br/>terreinen</i> | <i>Technische<br/>installaties</i> | <i>Totaal<br/>2020</i> | <i>Totaal<br/>2019</i> |
|---|--|------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Aanschafwaarde per 1 januari                            | 66.850   | 28.896                             | 95.746                 | 95.283                 |
| Cumulatieve afschrijvingen                              | <u>-40.120</u>                                     | <u>-24.391</u>                     | <u>-64.511</u>         | <u>-62.691</u>         |
| Boekwaarde per 1 januari                                | 26.730   | 4.505                              | 31.235                 | 32.592                 |
| Investerings  | 531  | 1.081                              | 1.612                  | 1.183                  |
| Desinvesteringen  | -  | -2.479                             | -2.479                 | -720                   |
| Afschrijvingen  | -863   | -878                               | -1.741                 | -1.671                 |
| Afschrijvingen desinvestering                           | -  | 2.470                              | 2.470                  | 685                    |
| Bijzondere waardevermindingsverliezen                   | -98  | -34                                | -132                   | -1.398                 |
| Terugnages van bijzondere<br>waardevermindingsverliezen | <u>1.303</u>                                       | <u>54</u>                          | <u>1.357</u>           | <u>564</u>             |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>                       | <b><u>27.603</u></b>                               | <b><u>4.719</u></b>                | <b><u>32.322</u></b>   | <b><u>31.235</u></b>   |
| Cumulatieve aanschafwaarde                              | 67.381   | 27.498                             | 94.879                 | 95.746                 |
| Cumulatieve afschrijvingen                              | <u>-39.778</u>                                     | <u>-22.779</u>                     | <u>-62.557</u>         | <u>-64.511</u>         |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>                       | <b><u>27.603</u></b>                               | <b><u>4.719</u></b>                | <b><u>32.322</u></b>   | <b><u>31.235</u></b>   |
| Afschrijvingspercentage per jaar                        | 0 -10%   | 3½-10%                             |                        |                        |

De marktwaarde van de terreinen en gebouwen inclusief installaties bedraagt 32,8 miljoen euro (2019: 31,9 miljoen euro) op basis van een extern uitgevoerde taxatie ultimo 2019 en aanvullend een desktop review ultimo 2020. De kantoorpanden (inclusief installaties) die bij CZ groep zelf in gebruik zijn, vertegenwoordigen een marktwaarde van 32,6 miljoen euro (2019: 29,1 miljoen euro).

Als gevolg van lagere marktwaarden van een deel van de panden en technische installaties zijn in totaal 0,1 miljoen euro (2019: 1,4 miljoen euro) aan bijzondere waardevermindingsverliezen doorgevoerd. Voor wat betreft het andere deel van de panden en technische installaties zijn, als gevolg van hogere marktwaarden, in totaal 1,4 miljoen euro (2019: 0,6 miljoen euro) aan bijzondere waardevermindingsverliezen teruggenomen.

## 3 Deelnemingen

De deelneming betreft een 7,69% belang in Halder Investments IV-A C.V. en een belang van 8,6% in Investments IV-A Custodian B.V., gevestigd te Den Haag. De intentie is aanwezig om Halder Investments IV-A C.V. op termijn op te heffen. Deze liquidatie zal plaatsvinden zodra een juridisch geschil omtrent een van de verkochte participaties in het fonds wordt opgelost. Vanwege de onzekerheid, ten aanzien van de uitkomsten van het juridisch geschil in de nog te verwachten ontvangsten, is de waarde van deze deelneming op nul gesteld. Er is geen risico dat CZ groep nog bedragen zal moeten afdragen ten behoeve van deze deelnemingen.

## 4 Overige financiële beleggingen

Het mutatieoverzicht van overige financiële beleggingen luidt als volgt:

|                                     | <i>Zakelijke waarden</i> | <i>Vast-rentende waarden</i> | <i>Leningen</i>     | <i>Deposito's</i>     | <i>Andere financiële beleggingen</i> |
|-------------------------------------|--------------------------|------------------------------|---------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Boekwaarde per 1 januari            | 455.532                  | 590.471                      | 5.862               | 228.754               | 1.746.866                            |
| Aankopen                            | 238.408                  | 588.419                      | 556                 | -                     | -                                    |
| Verkopen/ aflossingen               | -261.902                 | -689.284                     | -1.060              | -                     | -                                    |
| Saldo mutaties                      | -                        | -                            | 155                 | 268.765               | -19.669                              |
| Waardeveranderingen van beleggingen | <u>23.372</u>            | <u>2.560</u>                 | <u>-</u>            | <u>-12</u>            | <u>1.075</u>                         |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>   | <b><u>455.410</u></b>    | <b><u>492.166</u></b>        | <b><u>5.513</u></b> | <b><u>497.507</u></b> | <b><u>1.728.272</u></b>              |

|                                     | <i>Totaal 2020</i>      | <i>Totaal 2019</i>      |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Boekwaarde per 1 januari            | 3.027.485               | 2.991.256               |
| Aankopen                            | 827.383                 | 576.530                 |
| Verkopen/ aflossingen               | -952.246                | -790.560                |
| Saldo mutaties                      | 249.251                 | 136.974                 |
| Waardeveranderingen van beleggingen | <u>26.995</u>           | <u>113.285</u>          |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>   | <b><u>3.178.868</u></b> | <b><u>3.027.485</u></b> |

Door alle verzekeraars van CZ groep zijn nagenoeg alle financiële beleggingen ondergebracht in een gezamenlijke assetpool, CZ Beleggingsfonds. CZ groep heeft de onderliggende overige financiële beleggingen, waarin wordt belegd middels de subfondsen welke vallen onder de paraplu van CZ Beleggingsfonds, in haar geconsolideerde jaarrekening opgenomen.

### Zakelijke waarden

Per 31 december 2020 bestaat de positie verantwoord onder de zakelijke waarden geheel uit de onderliggende beleggingen verantwoord onder zakelijke waarden in het subfonds aandelen, welke een waarde vertegenwoordigt van 455 miljoen euro (2019: 456 miljoen euro). De verkrijgingsprijs per 31 december 2020 bedraagt 334,2 miljoen euro (2019: 255,9 miljoen euro). De beleggingen in zakelijke waarden luiden niet alleen in euro's. De valutarisico's zijn niet afgedekt.

In het onderstaande overzicht is de verdeling van de valutaposities van de zakelijke waarden opgenomen. De zakelijke waarden in het subfonds aandelen betreffen beursgenoteerde aandelen.

| <i>Valuta</i>                     | <i>2020</i>           | <i>2019</i>           |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Amerikaanse dollar                | 266.503               | 267.091               |
| Euro                              | 42.759                | 43.947                |
| Japanse yen                       | 34.085                | 33.501                |
| Hong Kong dollar                  | 17.589                | 17.547                |
| Canadese dollar                   | 15.324                | 14.464                |
| Britse pond                       | 14.748                | 20.617                |
| Taiwanese dollar                  | 12.407                | 6.508                 |
| Zwitserse franc                   | 10.993                | 12.927                |
| Australische dollar               | 8.967                 | 8.926                 |
| Deense kroon                      | 4.812                 | 2.704                 |
| Zuid-Koreaanse won                | 4.389                 | 5.514                 |
| Zweedse kroon                     | 4.131                 | 3.603                 |
| Zuid-Afrikaanse rand              | 3.774                 | 2.936                 |
| Braziliaanse real                 | 2.842                 | 3.472                 |
| Singaporese dollar                | 1.781                 | 1.837                 |
| Thaise baht                       | 1.663                 | 1.404                 |
| Maleisische ringgit               | 1.431                 | 981                   |
| Indonesische roepia               | 1.072                 | 1.130                 |
| Mexicaanse peso                   | 774                   | 1.147                 |
| Overig                            | 5.366                 | 5.276                 |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b><u>455.410</u></b> | <b><u>455.532</u></b> |

### Vastrentende waarden

|                             | <i>2020</i>           | <i>2019</i>           |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Subfonds staatsobligaties   | 241.607               | 236.373               |
| Subfonds bedrijfsobligaties | 186.474               | 178.684               |
| Subfonds covered bonds      | -                     | 130.630               |
| Subfonds geldmarkt lang     | 64.085                | 32.738                |
| Subfonds geldmarkt kort     | -                     | 12.046                |
|                             | <b><u>492.166</u></b> | <b><u>590.471</u></b> |

De verkrijgingsprijs van de vastrentende waarden bedraagt per 31 december 2020 488,2 miljoen euro (2019: 590,3 miljoen euro). Per 1 juni 2020 wordt door CZ groep niet meer in covered bonds belegd. In de subfondsen zijn geen posities in vreemde valuta opgenomen. De vastrentende waarden in de subfondsen betreffen beursgenoteerde obligaties.

Onderstaand is de kredietwaardigheid toegelicht. De duration bedraagt voor het subfonds staatsobligaties 4,75 jaar (2019: 4,74 jaar), voor het subfonds bedrijfsobligaties 4,08 jaar (2019: 3,94 jaar) en voor het subfonds covered bonds is deze niet van toepassing (2019: 4,76 jaar).

#### Subfonds staatsobligaties

| <i>Kredietwaardigheid</i> | 2020        | 2019        |
|---------------------------|-------------|-------------|
| AAA                       | 47%         | 45%         |
| AA                        | 53%         | 55%         |
|                           | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

#### Subfonds bedrijfsobligaties

| <i>Kredietwaardigheid</i> | 2020        | 2019        |
|---------------------------|-------------|-------------|
| AAA                       | 6%          | 5%          |
| AA                        | 5%          | 5%          |
| A                         | 38%         | 39%         |
| BBB                       | 47%         | 50%         |
| BB                        | 4%          | 1%          |
|                           | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

#### Subfonds covered bonds

| <i>Kredietwaardigheid</i> | 2020     | 2019        |
|---------------------------|----------|-------------|
| AAA                       | -        | 80%         |
| AA                        | -        | 15%         |
| A                         | -        | 5%          |
|                           | <b>-</b> | <b>100%</b> |

#### Leningen

Deze leningen zijn verstrekt aan derden. Eén lening van 63 duizend euro wordt afgelost in de resterende looptijd van 8 jaar. Voor de overige leningen zijn geen aflossingsschema's vastgesteld. De rentepercentages variëren van 0% tot 5%. Er zijn geen zekerheden gesteld. Er zijn twee leningen volledig voorzien.

#### Deposito's

specificatie van de deposito's luidt als volgt:

|                         | 2020           | 2019           |
|-------------------------|----------------|----------------|
| Subfonds geldmarkt kort | 321.070        | 70.039         |
| Subfonds geldmarkt lang | 176.437        | 158.715        |
|                         | <b>497.507</b> | <b>228.754</b> |



## Andere financiële beleggingen

|  | 2020                    | 2019                    |
|--|-------------------------|-------------------------|
| Subfonds geldmarkt lang                        | 708.874                 | 1.002.902               |
| Subfonds geldmarkt kort                        | 674.842                 | 467.768                 |
| Subfonds hypotheke                             | 379.554                 | 262.253                 |
| Herbeleggingsrekeningen                        | 32.795                  | 2.143                   |
| Externe geldmarkt fondsen                      | 3.301                   | 11.744                  |
| Vorderingen uit hoofde van effectentransacties | -71.096                 | 54                      |
| Overige  | <u>2</u>                | <u>2</u>                |
|  | <b><u>1.728.272</u></b> | <b><u>1.746.866</u></b> |

### Subfonds geldmarkt lang

De strategische cash positie van CZ groep is belegd middels het subfonds geldmarkt lang. De middelen belegd in het subfonds geldmarkt lang zijn door de participanten maandelijks opeisbaar en bestaan uit onderliggende waarden belegd in obligaties, deposito's en commercial paper belegd in euro's. De duration bedraagt voor het subfonds geldmarkt lang 0,39 jaar (2019: 0,37 jaar).

| <i>Kredietwaardigheid</i> | 2020               | 2019               |
|---------------------------|--------------------|--------------------|
| AAA                       | 10%                | 0%                 |
| AA                        | 34%                | 44%                |
| A                         | 55%                | 50%                |
| BBB                       | <u>1%</u>          | <u>6%</u>          |
|                           | <b><u>100%</u></b> | <b><u>100%</u></b> |

### Subfonds geldmarkt kort

Het subfonds geldmarkt kort staat ter beschikking voor de financiering van de dagelijkse bedrijfsvoering. De gelden in dit subfonds zijn dan ook niet betrokken in de Asset & Liability Management studie (ALM) die periodiek wordt uitgevoerd ten behoeve van het herijken van de beleggingsportefeuille.

De middelen belegd in het subfonds geldmarkt kort zijn door de participanten dagelijks opeisbaar en bestaan uit onderliggende waarden belegd in obligaties, deposito's en commercial paper, belegd in euro's. De duration bedraagt voor het subfonds geldmarkt kort 0,07 jaar (2019: 0,07 jaar).

| <i>Kredietwaardigheid</i> | 2020               | 2019               |
|---------------------------|--------------------|--------------------|
| AA                        | 33%                | 48%                |
| A                         | 64%                | 22%                |
| BBB                       | <u>3%</u>          | <u>30%</u>         |
|                           | <b><u>100%</u></b> | <b><u>100%</u></b> |

### Subfonds hypotheke

Het subfonds hypotheke belegt in de hypothekefondsen van NNIP en ASR. De verkrijgingsprijs per 31 december 2020 bedraagt 354,0 miljoen euro (2019: 238,7 miljoen euro).

De duration van deze beleggingen in hypotheke bedraagt 7,59 jaar (2019: 7,06 jaar). De participatiewaarde NNIP en ASR bedragen per 31 december 2020 respectievelijk 114,07 euro (2019: 113,70 euro) en 10.481,24 euro. De belangen van het subfonds hypotheke in het totaal belegd vermogen van NNIP en ASR bedragen 6,95% (2019: 8,89%) en 2,47%.

## 5 Vorderingen uit directe verzekering

|   | 2020           | 2019           |
|---|----------------|----------------|
| Verzekeringnemers                         | 185.473        | 197.303        |
| Tussenpersonen                            | -1.311         | 381            |
| Af: Voorziening voor oninbare vorderingen | -71.325        | -66.604        |
|   | <b>112.837</b> | <b>131.080</b> |

## 6 Rekening-courant ZiNL

In de vordering op ZiNL betreffende het Zorgverzekeringsfonds is een bedrag opgenomen voor het verwachte aandeel in de landelijke verevening. Dit bedrag is berekend op basis van schattingen van de landelijke zorgkosten, mede opgegeven door Zorgverzekeraars Nederland. ZiNL heeft definitief afgerekend voor de Zorgverzekeringswet tot en met 2016.

Het kortlopende deel van deze vordering is, als gevolg van de reguliere risicoverevening, 1.650,9 miljoen euro (2019: 1.709,2 miljoen euro). Voor het deel met betrekking tot de catastrofebijdrage zullen tussentijdse afrekeningen plaats vinden waarbij het moment van afwickelen nog niet te bepalen is.

## 7 Overige vorderingen

De specificatie van de overige vorderingen luidt als volgt:

|   | 2020           | 2019           |
|---|----------------|----------------|
| Zorgverleners                             | 126.622        | 168.259        |
| Nog te factureren aan verzekerden         | 58.772         | 51.563         |
| Rekening-courant CAK                      | 42.229         | 26.093         |
| Zorgverleners PGB te goeder trouw         | 1.733          | 1.733          |
| Rekening-courant gelieerde rechtspersonen | 284            | 1.677          |
| Trusted Third party (TTP)                 | 90             | 23.143         |
| Andere vorderingen                        | 18.742         | 14.907         |
|   | <b>248.472</b> | <b>287.375</b> |

De overige vorderingen hebben een kortlopend karakter. In 2019 hadden de overige vorderingen voor 1,4 miljoen euro een langlopend karakter.

## 8 Materiële vaste activa

Het mutatieoverzicht van de materiële vaste activa luidt als volgt:

|                                   | <i>Inventaris<br/>en<br/>automati-<br/>sering</i> | <i>Verbou-<br/>wingen</i> | <i>Andere<br/>bedrijfs-<br/>middelen</i> | <i>Totaal<br/>2020</i> | <i>Totaal<br/>2019</i> |
|-----------------------------------|---|---------------------------|--|------------------------|------------------------|
| Aanschafwaarde                    | 31.685  | 13.581                    | 1.604                                    | 46.870                 | 43.693                 |
| Cumulatieve afschrijvingen        | <u>-20.800</u>                                    | <u>-5.693</u>             | <u>-1.133</u>                            | <u>-27.626</u>         | <u>-23.904</u>         |
| Boekwaarde per 1 januari          | 10.885  | 7.888                     | 471                                      | 19.244                 | 19.789                 |
| Investerings                      | 1.616   | 933                       | -  | 2.549                  | 4.362                  |
| Desinvesteringen                  | -8.600  | -269                      | -5                                       | -8.874                 | -1.185                 |
| Afschrijvingen                    | -3.470  | -1.335                    | -128                                     | -4.933                 | -4.880                 |
| Afschrijvingen desinvestering     | <u>8.581</u>                                      | <u>250</u>                | <u>5</u>                                 | <u>8.836</u>           | <u>1.158</u>           |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b><u>9.012</u></b>                               | <b><u>7.467</u></b>       | <b><u>343</u></b>                        | <b><u>16.822</u></b>   | <b><u>19.244</u></b>   |
| Cumulatieve aanschafwaarde        | 24.701  | 14.245                    | 1.599                                    | 40.545                 | 46.870                 |
| Cumulatieve afschrijvingen        | <u>-15.689</u>                                    | <u>-6.778</u>             | <u>-1.256</u>                            | <u>-23.723</u>         | <u>-27.626</u>         |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b><u>9.012</u></b>                               | <b><u>7.467</u></b>       | <b><u>343</u></b>                        | <b><u>16.822</u></b>   | <b><u>19.244</u></b>   |
| Afschrijvingspercentage           | 10-33%  | 10%                       | 10-20%                                   |                        |                        |

## 9 Liquide middelen

De liquide middelen zijn direct opeisbaar.

## 10 Overige overlopende activa

|                               | <i>2020</i>          | <i>2019</i>          |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|
| Vooruitbetaalde beheerskosten | 11.490               | 17.764               |
| Nog te ontvangen dividend     | 880                  | 1.028                |
| Overige                       | <u>3.307</u>         | <u>384</u>           |
|                               | <b><u>15.677</u></b> | <b><u>19.176</u></b> |

## 11 Concentratierisico's

De belangrijkste concentratierisico's, groter dan 3% van het balanstotaal, worden gevormd door:

| <i>Balanspost</i>                                  | <i>Tegenpartij</i> | <i>2020</i> | <i>2019</i> |
|--|--------------------|-------------|-------------|
| Rekening-courant ZINL                              | ZINL               | 1.945.556   | 1.736.095   |
| Overige financiële beleggingen en liquide middelen | ING Bank           | 234.771     | 207.731     |

Bij de bepaling van het concentratierisico is look through toegepast op de posities opgenomen in de beleggingsportefeuille van CZ Beleggingsfonds en de posities opgenomen in de geldmarktfondsen.

## 12 Eigen vermogen

Het mutatieoverzicht van het eigen vermogen luidt als volgt:

|                                   | <i>Wettelijke reserve</i> | <i>Bestemmingsreserve</i> | <i>Statutaire reserve</i> | <i>Totaal</i>           |
|-----------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Stand per 1 januari 2019          | 13.912                    | 2.636                     | 2.516.776                 | 2.533.324               |
| Mutatie                           | 5.663                     | -                         | -5.663                    | -                       |
| Resultaat 2019                    | <u>866</u>                | <u>-1.148</u>             | <u>118.825</u>            | <u>118.543</u>          |
| <b>Stand per 31 december 2019</b> | <b>20.441</b>             | <b>1.488</b>              | <b>2.629.938</b>          | <b>2.651.867</b>        |
| Mutatie                           | 10.125                    | -                         | -10.125                   | -                       |
| Resultaat 2020                    | <u>825</u>                | <u>131</u>                | <u>173.144</u>            | <u>174.100</u>          |
| <b>Stand per 31 december 2020</b> | <b><u>31.391</u></b>      | <b><u>1.619</u></b>       | <b><u>2.792.957</u></b>   | <b><u>2.825.967</u></b> |

Het totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen als onderdeel van het groepsvermogen bedraagt 0 euro (2019: 0 euro).

### Wettelijke reserve

Van de wettelijke reserve heeft een bedrag van 8,5 miljoen euro (2019: 7,6 miljoen euro) betrekking op een wettelijke reserve Wlz en een bedrag van 22,9 miljoen euro (2019: 12,8 miljoen euro) op activering van immateriële vaste activa.

De wettelijke reserve op activering van immateriële vaste activa wordt aangehouden voor het geactiveerde bedrag van de zelf vervaardigde activa.

### Bestemmingsreserve

Het CZ Zorgdoorbraak Fonds financiert projecten die een verbetering in de gezondheidszorg aanbrengen. De middelen hiervoor worden afgezonderd in een bestemmingsreserve. Het saldo van rente-inkomsten en de uitgaven aan projecten en management fee is middels de bestemming van het resultaat 2020 toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

De aansluiting van het eigen vermogen geconsolideerd en enkelvoudig is als volgt te maken:

|  | 2020                    | 2019                    |
|--|-------------------------|-------------------------|
| Eigen vermogen O.W.M CZ groep U.A. (voorheen: O.W.M. CZ groep Zorgverzekeraar U.A.) volgens de enkelvoudige jaarrekening | 1.989.046               | 1.934.481               |
| O.W.M CZ groep U.A. (voorheen: O.W.M. CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A.)                             | 840.002                 | 721.097                 |
| Stichting Huisvesting CZ Verzekeraars  | <u>-3.081</u>           | <u>-3.711</u>           |
| <b>Eigen vermogen volgens de geconsolideerde jaarrekening</b>  | <b><u>2.825.967</u></b> | <b><u>2.651.867</u></b> |

## Solvabiliteit

De wettelijke vereiste solvabiliteit (Solvency Capital Requirement) bedraagt ultimo van het boekjaar 1.670 miljoen euro<sup>4</sup> (2019: 1.642 miljoen euro). De aanwezige solvabiliteit op basis van Solvency II grondslagen bedraagt 2.672 miljoen euro<sup>4</sup> (2019: 2.526 miljoen euro). De solvabiliteitsratio ultimo 2020 bedraagt voor CZ groep 160%<sup>4</sup> (2019: 154%).

Voor de berekening van de vereiste solvabiliteit is uitgegaan van het standaardmodel. De wettelijk vereiste solvabiliteit bestaat uit kapitaal dat wordt aangehouden uit hoofde van verzekeringstechnisch risico, het marktrisico, het tegenpartij-kredietrisico en het operationeel risico op een horizon van één jaar. Aangezien niet alle risico's gelijktijdig zullen optreden, wordt er met een diversificatievoordeel rekening gehouden. De aanwezige solvabiliteit volgt uit de balans op Solvency II grondslagen. Onder Solvency II wordt deze onderverdeeld in drie zogeheten tiers. Nagenoeg het volledige eigen vermogen van CZ groep is van Tier 1-kwaliteit. Dat wil zeggen dat de aanwezige solvabiliteit volledig in aanmerking komt ter dekking van de wettelijke vereiste solvabiliteit<sup>5</sup>.

Kapitaalsturing vindt plaats via het kapitaalbeleid op het niveau van CZ groep, waarin een streefsolvabiliteit is gedefinieerd. Dit kapitaalbeleid is nader uitgewerkt in de ORSA (Own Risk and Solvency Assessment). De streefsolvabiliteit wordt jaarlijks vastgesteld in het ORSA-proces en is gebaseerd op wettelijk vereiste solvabiliteit, aangevuld met een risico gewogen buffer. Voor de individuele verzekeringsentiteiten, is de minimale interne vereiste solvabiliteit gelijk aan de externe vereiste solvabiliteit en worden geen aparte buffer en streefsolvabiliteit bepaald. De solvabiliteitspositie van individuele entiteiten wordt gemonitord. Indien nodig wordt tijdig bijgestuurd binnen de groep conform de uitgangspunten van het kapitaalbeleid zoals omschreven in de ORSA. Per 1 januari 2021 is het nieuwe kapitaalbeleid van kracht. Hierin worden voor de individuele verzekeringsentiteiten eveneens aanvullende buffers bovenop de minimale externe vereiste solvabiliteit geïntroduceerd.

In de ORSA wordt op basis van scenarioanalyses, gevoeligheidsanalyses en reversed stresstesten nagegaan wat de maximale impact kan zijn en in welke vorm die CZ groep zou kunnen raken. Deze analyses worden verrijkt met de actuele risico's. Zo ontstaat een beeld van zowel de waarschijnlijkheid waarmee CZ groep kan worden geraakt als van de mogelijke impact van risico's. De risico's worden afgedekt door middel van een financieel verantwoorde en maatschappelijk passende vermogensbuffer, onze streefsolvabiliteit, bovenop de wettelijke vereiste solvabiliteit. Ultimo 2020 bedraagt de streefsolvabiliteit minimaal 120% (2019: 120%) van de vereiste solvabiliteit.

<sup>4</sup> De gerapporteerde aanwezige solvabiliteit, de wettelijke vereiste solvabiliteit (SCR), inclusief opbouw van de SCR en de SCR ratio's over 2020 zijn nog niet gedeponereerd bij de toezichthouder. Deze cijfers zijn pas definitief na beoordeling door de toezichthouder.

<sup>5</sup> Met uitzondering van de wettelijke reserve in verband met het niet uitkeerbare deel van het eigen vermogen van CZ zorgkantoor B.V. Aangezien deze reserve niet ingezet kan worden om verliezen op te vangen, wordt dit niet meegenomen in het eigen vermogen dat in aanmerking komt voor dekking van het solvabiliteitskapitaalvereiste.

## Opbouw van de solvabiliteitsratio<sup>4</sup>

| (x 1.000 euro)  | 2020             | 2019             |
|---|------------------|------------------|
| Verzekeringstechnisch risico                                | 1.220.957        | 1.218.336        |
| Marktrisico   | 266.308          | 267.152          |
| Tegenpartijrisico   | 87.388           | 82.513           |
| Diversificatievoordeel                                      | -234.186         | -231.383         |
| Operationeel risico   | 329.066          | 305.585          |
| <b>Wettelijke vereiste solvabiliteit (SCR)</b>              | <b>1.669.533</b> | <b>1.642.203</b> |
| Eigen vermogen op basis van BW 2 Titel 9                    | 2.825.967        | 2.651.867        |
| Herwaardering van BW 2 Titel 9 naar Solvency II grondslagen | -145.186         | -118.574         |
| Eigen vermogen op basis van Solvency II grondslagen         | 2.680.781        | 2.533.293        |
| Waarvan niet beschikbaar ter dekking van de SCR             | -8.475           | -7.651           |
| <b>Aanwezige solvabiliteit</b>                              | <b>2.672.306</b> | <b>2.525.642</b> |
| <b>Solvabiliteitsratio</b>                                  | <b>160%</b>      | <b>154%</b>      |

De hierboven genoemde subcategorieën van de wettelijke vereiste solvabiliteit omvatten het volgende:

### Verzekeringstechnisch risico

Het verzekeringstechnisch risico is het risico dat de verzekeringsverplichtingen (nu en in de toekomst) niet kunnen worden nagekomen vanuit de inkomsten uit premies en bijdragen. Dit door onjuiste aannames en/of grondslagen bij de ontwikkeling en premiestelling van het product of vanuit onjuiste aannames met betrekking tot de voorzieningen. Binnen verzekeringstechnisch risico zijn de volgende subcategorieën van belang voor CZ groep: premierisico, voorzieningenrisico en catastroferisico.

### Marktrisico

Veranderingen in rentestanden, aandelen- en wisselkoersen kunnen leiden tot verliezen. Het marktrisico betreft het risico van veranderingen in de waarde van de beleggingsportefeuille als gevolg van wijzigingen in marktprijzen.

### Tegenpartijrisico

CZ groep heeft vorderingen uitstaan bij verschillende soorten tegenpartijen: financiële tegenpartijen, zorgaanbieders/-instellingen en verzekerden. Het tegenpartijrisico betreft het risico dat een tegenpartij zijn financiële verplichtingen niet nakomt.

### Diversificatievoordeel

Bij het combineren van de kapitaaleisen van de verschillende risicocategorieën wordt rekening gehouden met zogeheten diversificatie effecten. De achterliggende gedachte hierbij is dat niet alle risico's zich tegelijkertijd voordoen. De totale kapitaaleis is daarom minder dan de som van de kapitaaleisen voor de verschillende risicocategorieën.

### Operationeel risico

Het operationeel risico betreft het risico op een verlies dat zich voordoet als gevolg van inadequate of falende interne processen, personeel en systemen of externe gebeurtenissen. De operationele risico's van CZ groep worden vooral gedreven door de grootschalige digitale gegevensverwerking, de omvang van de geldstromen, het imago van zorgverzekeraars en de veelheid aan privacygevoelige informatie.

Een beschrijving van het systeem van risicoverevening van de Zorgverzekeringswet met de risico's die daarvan het gevolg zijn, is opgenomen in de toelichting op de jaarrekening.

In onderstaand overzicht is voor de verzekeraars van de groep de solvabiliteitspositie nader toegelicht.

| <i>(x 1.000.000 euro)</i>  | <i>SCR<sup>4</sup><br/>2020</i> | <i>Aanwezige<sup>4</sup><br/>solvabiliteit<br/>2020</i> | <i>SCR<br/>2019</i>                       | <i>Aanwezige<br/>solvabiliteit<br/>2019</i> |
|--|---------------------------------|---|---|---|
| O.W.M. CZ groep Zorgverzekeraar U.A.   | 1.165                           | 1.840   | 1.149                                     | 1.820                                       |
| O.W.M. CZ groep U.A. (voorheen: O.W.M. CZ groep<br>Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A.) | 222                             | 838   | 215                                       | 712   |
| Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.  | 166                             | 515   | 154                                       | 459   |
| OHRA Zorgverzekeringen N.V.  | 260                             | 435   | 229                                       | 259   |
| CZ Zorgverzekeringen N.V.  | 0                               | 3   | 48  | 124   |
|  |                                 |   | <i>SCR<sup>4</sup><br/>ratio<br/>2020</i> | <i>SCR<br/>ratio<br/>2019</i>               |
| O.W.M. CZ groep Zorgverzekeraar U.A.   |                                 |   | 158%                                      | 158%  |
| O.W.M. CZ groep U.A. (voorheen: O.W.M. CZ groep<br>Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A.) |                                 |   | 377%                                      | 331%  |
| Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.  |                                 |   | 309%                                      | 298%  |
| OHRA Zorgverzekeringen N.V.  |                                 |   | 167%                                      | 113%  |
| CZ Zorgverzekeringen N.V.  |                                 |   | 1.492%                                    | 256%  |

### 13 Technische voorzieningen

#### Voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten

De voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten bestaat per 31 december uit:

|   | <i>2020</i>             | <i>2019</i>             |
|---|-------------------------|-------------------------|
| Technische voorziening Zorgverzekeringswet  | 2.909.646               | 2.707.194               |
| Technische voorziening overige ziektekosten | 43.677                  | 50.933                  |
|   | <u>2.953.323</u>        | <u>2.758.127</u>        |
| Afhandelingskosten                          | 17.820                  | 16.110                  |
| Voorschotten                                | -737.464                | -727.146                |
|   | <u><b>2.233.679</b></u> | <u><b>2.047.091</b></u> |

De gehele voorziening is kortlopend. Een kwalitatieve toereikendheidstoets is uitgevoerd waarbij is vastgesteld dat de voorziening toereikend is.

Deze voorziening betreft de kosten van nog uit te keren vergoedingen van behandelingen van verzekerden, welke zijn gestart voor de balansdatum. In deze kosten zijn de tussen zorgaanbieder en zorgverzekeraar getroffen Continuïteitsregelingen verwerkt. De post is opgebouwd uit een schatting van de na balansdatum nog te ontvangen declaraties en verminderd met de aan de zorgverleners verstrekte kortlopende voorschotten, voorschotten op Continuïteitsbijdragen en de voorschotten voor reeds verrichte, nog niet gedeclareerde zorgverrichtingen voor zover het stellig voornemen bestaat deze te salderen met de geboekte schade (inclusief Continuïteitsbijdragen en Meerkosten). De schatting vindt in principe plaats door op basis van gedeclareerde perioden en ervaringscijfers per zorgverlener of groep zorgverleners het aantal nog te declareren verrichtingen en daarbij horende kosten te schatten. Bij de taxatie van de kosten ziekenhuiszorg en kosten GGZ is rekening gehouden met de contractuele afspraken met ziekenhuizen en GGZ-instellingen, waarin naast prijs- en volumeafspraken met name de omzetplafonds in aanmerking zijn genomen. In het kader van de Continuïteitsregelingen zijn omzetplafonds omgezet naar een aanneemsom (voor het vaste deel van de ziekenhuiskosten). De schatting van declaraties van ziektekosten die van verzekerden nog worden verwacht, is gebaseerd op ervaringscijfers over het tijdstip, waarop verzekerden/zorgverleners hun declaratie inzenden.

In deze voorziening is tevens een voorziening voor afhandelingskosten begrepen, die jaarlijks wordt berekend. De basis voor de voorziening voor afhandelingskosten wordt gevormd door de ultimo boekjaar nog af te wikkelen declaraties ziektekosten over het afgelopen jaar en voorgaande jaren. De voorziening voor afhandelingskosten wordt bepaald op basis van de integrale kosten die aan het personeel van de interne organisatorische eenheden, belast met de afhandeling van de hiervoor genoemde declaraties ziektekosten, toe te rekenen zijn.

Het mutatieoverzicht van de technische voorziening Zorgverzekeringswet en overige ziektekosten luidt als volgt:

|                              | <i>2020</i>             | <i>2019</i>             |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Stand per 1 januari          | 2.758.127               | 2.760.220               |
| Onttrekking                  | -2.635.376              | -2.583.294              |
| Vrijval                      | -48.713                 | -80.317                 |
| Toevoeging                   | <u>2.879.285</u>        | <u>2.661.518</u>        |
| <b>Stand per 31 december</b> | <b><u>2.953.323</u></b> | <b><u>2.758.127</u></b> |



Overzicht ontwikkeling  
zorgkostenclaims

|   | 2020                    | 2019                 | 2018             | 2017             | 2016             | Totaal                  |
|---|-------------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------------|
| <b>Schatting van<br/>cumulatieve claims</b>   |                         |                      |                  |                  |                  |                         |
| - aan het einde van het<br>tekenjaar  | 10.624.273              | 9.945.019            | 9.794.645        | 9.454.531        | 9.062.639        |                         |
| - een jaar later  | -                       | 9.969.883            | 9.758.921        | 9.387.919        | 8.982.232        |                         |
| - twee jaar later   | -                       | -                    | 9.773.328        | 9.379.211        | 8.956.866        |                         |
| - drie jaar later   | -                       | -                    | -                | 9.365.580        | 8.931.690        |                         |
| - vier jaar later   | -                       | -                    | -                | -                | 8.935.373        |                         |
| Schatting van<br>cumulatieve claims   | 10.624.273              | 9.969.883            | 9.773.328        | 9.365.580        | 8.935.373        | 48.668.437              |
| Cumulatieve betalingen  | <u>7.735.778</u>        | <u>9.905.055</u>     | <u>9.773.328</u> | <u>9.365.580</u> | <u>8.935.373</u> | <u>45.715.114</u>       |
| Waarde opgenomen in<br>het overzicht van de<br>financiële positie per 31<br>december 2020 | <u><b>2.888.495</b></u> | <u><b>64.828</b></u> | <u>-</u>         | <u>-</u>         | <u>-</u>         | <u><b>2.953.323</b></u> |

Het duurt meerdere jaren voordat een schadejaar definitief is afgewikkeld, waardoor in de jaren na boekjaar (t) onder meer als gevolg van correcties en herdeclaraties uitloopresultaten ontstaan. Verwezen wordt naar de paragraaf over de basisverzekering, waar de risico's en onzekerheden terzake nader zijn toegelicht.

De verstrekte voorschotten per zorgverlener bedragen maximaal de waarde van de verrichte zorg door zorgverleners verstrekt aan verzekerden van CZ groep. Deze voorschotten zijn gesaldeerd in de technische voorziening.

Voorziening voor lopende risico's

De voorziening voor lopende risico's betreft een voorziening voor toekomstige negatieve resultaten op (collectieve) verzekeringscontracten. De gehele voorziening betreft kortlopende verplichtingen.

Het mutatieoverzicht van de voorziening voor lopende risico's luidt als volgt:

|                              | 2020                  | 2019                  |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Stand per 1 januari          | 145.383               | 80.147                |
| Onttrekking                  | -102.879              | -20.020               |
| Vrijval                      | -42.504               | -60.127               |
| Toevoeging                   | <u>104.927</u>        | <u>145.383</u>        |
| <b>Stand per 31 december</b> | <u><b>104.927</b></u> | <u><b>145.383</b></u> |

## 14 Voorzieningen

### Voorziening verplichtingen personeelsbeloningen

De specificatie van de mutatie van deze voorziening is opgenomen bij toelichting [39].

### Overige voorzieningen

|  | 2020                | 2019                |
|--|---------------------|---------------------|
| Voorziening Reserves Voormalige Vrijwillige Ziekenfondsverzekering | 260                 | 1.178               |
| Andere voorzieningen   | <u>1.739</u>        | <u>1.438</u>        |
|  | <u><b>1.999</b></u> | <u><b>2.616</b></u> |

### Voorziening Reserves Voormalige Vrijwillige Ziekenfondsverzekering (RVVZ)

Het mutatieoverzicht van de voorziening Reserves Voormalige Vrijwillige Ziekenfondsverzekering luidt als volgt:

|                              | 2020              | 2019                |
|------------------------------|-------------------|---------------------|
| Stand per 1 januari          | 1.178             | 1.175               |
| Toevoeging                   | 193               | 476                 |
| Onttrekking                  | <u>-1.111</u>     | <u>-473</u>         |
| <b>Stand per 31 december</b> | <u><b>260</b></u> | <u><b>1.178</b></u> |

Tot en met het jaar 2018 stelde de Toetsingscommissie RVVZ jaarlijks het rendement vast, dat aan de voorheen vrijwillige reserves moest worden toegevoegd. Het convenant Besteding RVVZ is beëindigd per 31 december 2018. Over het boekjaar 2019 is een normatief rendement van 0,52% toegevoegd. Vanaf het boekjaar 2020 is het normatief rendement vervallen.

In 2020 is er geen verplichte bijdrage in het Centraal Fonds opgenomen. De voorziening heeft een kortlopend karakter. De onttrekkingen aan de voorziening zijn als volgt:

|  | 2020                | 2019              |
|--|---------------------|-------------------|
| Projecten voor zorg, preventie en onderzoek  | 523                 | 143               |
| Kwaliteitsverbetering van de dienstverlening | <u>588</u>          | <u>330</u>        |
|  | <u><b>1.111</b></u> | <u><b>473</b></u> |

### Andere voorzieningen

De andere voorzieningen bestaan hoofdzakelijk uit voorziene lasten inzake de wachtgeldregeling en voorziene lasten voor langdurig zieken dan wel arbeidsongeschikte medewerkers. Van deze overige voorzieningen heeft 0,4 miljoen euro (2019: 0,5 miljoen euro) een langlopend karakter.

## 15 Schulden uit directe verzekering

De specificatie is als volgt:

|   | 2020                  | 2019                  |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Zorgverleners en verzekerden            | 245.412               | 223.124               |
| Rekening-courant ZiNL                   | 21.606                | 21.607                |
| Rekening-courant kostprijsverzekeringen | <u>2.703</u>          | <u>2.886</u>          |
|   | <b><u>269.721</u></b> | <b><u>247.617</u></b> |

De rekening-courant ZiNL betreft een schuld uit hoofde van Wlz/AWBZ.

De rekening-courant kostprijsverzekeringen bestaat uit de rekening-courant met Ziektelkostenverzekering voor Religieuzen en Missionarissen waarover de kostprijsverzekeringen worden afgewikkeld. Deze rekening-courant heeft een looptijd langer dan één jaar, de interest is -0,09% (2019: 0,07%).

## 16 Overige schulden

|  | 2020                 | 2019                 |
|--|----------------------|----------------------|
| Zorgverzekeraars uit hoofde van toepassing Solidariteitsregeling | 22.946               | -                    |
| Belastingen en sociale premies                                   | 11.126               | 9.980                |
| Toe te kennen ondersteuningsgelden                               | 8.209                | 7.946                |
| Crediteuren  | 1.674                | 7.381                |
| Toezeggingen uit CZ Fonds  | 1.170                | 1.173                |
| Overige  | <u>678</u>           | <u>2.528</u>         |
|  | <b><u>45.803</u></b> | <b><u>29.008</u></b> |

Het is nog niet geheel duidelijk op welke termijn de post met betrekking tot de Solidariteitsregeling zal worden afgewikkeld.

## 17 Overige overlopende passiva

|                          | 2020                 | 2019                 |
|--------------------------|----------------------|----------------------|
| Betalingen onderweg      | 42.904               | 28.724               |
| Te betalen beheerskosten | 17.472               | 21.617               |
| Overige                  | <u>550</u>           | <u>335</u>           |
|                          | <b><u>60.926</u></b> | <b><u>50.676</u></b> |

## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### COVID-19

De COVID-19 pandemie woedt eind 2020 nog in alle hevigheid en zal ook in 2021 grote invloed hebben op de zorg, zorgverzekeraars en de samenleving als geheel. Tussen zorgaanbieders en zorgverzekeraars en tussen zorgverzekeraars onderling zijn in 2020 diverse landelijke afspraken gemaakt en regelingen getroffen die ook doorwerken naar 2021 en later.

#### *COVID-19 regelingen met zorgaanbieders*

Om zorgaanbieders tegemoet te komen in de dekking van doorlopende kosten en Meerkosten als gevolg van COVID-19 zijn diverse regelingen voor Continuïteitsbijdragen en Meerkosten opengesteld. In de balans ultimo 2020 is hiervoor een best estimate inschatting opgenomen als onderdeel van de technische voorzieningen. Het is mogelijk dat zich na het opstellen van de jaarrekening zorgkosten manifesteren die samenhangen met regelingen doordat deze op een later tijdstip bijgesteld worden als gevolg van nacalculaties en aanspraken op hardheidsclausules die mogelijk worden gedaan maar waarvan de omvang op dit moment nog niet (volledig) betrouwbaar is in te schatten.

#### *Catastroferegeling en impact Solidariteitsregeling Zorgverzekeraars*

De Zorgverzekeringswet voorziet in een tegemoetkoming van de extra gemaakte zorgkosten samenhangend met de COVID-19 pandemie via de catastroferegeling (artikel 33 Zorgverzekeringswet). De COVID-19 gerelateerde schadelasten die vallen onder de catastroferegeling en de daar tegenover staande bijdrage uit artikel 33 Zorgverzekeringswet worden verdeeld via de Solidariteitsregeling Zorgverzekeraars.

Een zorgverzekeraar kan uiterlijk eind 2021 een verzoek indienen voor een extra financiële bijdrage. De hoogte hiervan is afhankelijk van de hoogte van de catastrofeschadelast over de jaren 2020 en 2021 en de relatie met de van toepassing zijnde drempels (4, 10 en 20% van de landelijk gemiddelde vereveningsbijdrage per verzekerde over 2020). Hierdoor zijn de catastrofebijdrage voor zowel het jaar 2020 als het jaar 2021 (voorziening voor lopende risico's) mede afhankelijk van de ontwikkeling van de COVID-19 pandemie en de hiermee samenhangende extra gemaakte zorgkosten gedurende 2021. Bij een toenemende catastrofeschadelast over 2021 worden, door de gestaffelde berekening en de hierin gehanteerde factor, catastrofekosten die initieel binnen de drempel vielen alsnog vergoed.

De COVID-19 gerelateerde schadelasten die vallen onder de catastroferegeling en de daar tegenover staande bijdrage uit deze regeling worden verdeeld via de Solidariteitsregeling Zorgverzekeraars. Hierbij krijgt elke zorgverzekeraar haar aandeel in de kosten en de opbrengsten voor haar rekening, uitgaande van het aandeel van de zorgverzekeraar in de landelijke macrokosten gebaseerd op de lenterberekening 2020 zoals opgesteld door Zorginstituut Nederland.

Omdat de hoogte van de totale COVID-19 schadelast 2021 thans niet (volledig) betrouwbaar is in te schatten is de mogelijk hiermee samenhangende additionele opbrengst voor schadejaar 2020 en 2021 nog niet verantwoord in de balans ultimo 2020.

## Huurovereenkomst

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. huurt servicekantoren en overige bedrijfsruimtes van derden. De totale huurverplichting per 31 december 2020 bedraagt 1,8 miljoen euro. De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt 0,5 miljoen euro en de verplichting langer dan 5 jaar bedraagt 70 duizend euro.

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. heeft zich op 31 december 2020 garant gesteld voor een huurovereenkomst ten bedrage van 5 duizend euro.

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. verhuurt diverse bedrijfspanden aan derden. Het totale huurrecht per 31 december 2020 bedraagt 0,4 miljoen euro. Het huurrecht korter dan 1 jaar bedraagt 40 duizend euro en het huurrecht langer dan 5 jaar bedraagt 0,2 miljoen euro.

## Leaseovereenkomst

De totale leaseverplichting van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. per 31 december 2020 bedraagt 2,7 miljoen euro. De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt 1,1 miljoen euro en er is geen sprake van een verplichting langer dan 5 jaar.

## Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden N.V.

Ziektekosten, die het gevolg zijn van terroristische activiteiten zijn herverzekerd bij de NHT. Onderdeel van deze herverzekeringsovereenkomst is dat kosten die landelijk, per jaar en over alle branches gezamenlijk 200 miljoen euro niet te boven gaan, voor rekening komen van de deelnemende verzekeraars. Het aandeel waarvoor CZ groep hierin garant staat is 7,20% .

## Zorginkoopcontracten

CZ groep heeft met het merendeel van de zorgaanbieders zorginkoopcontracten afgesloten met een looptijd van een jaar. Met een aantal zorgaanbieders zijn meerjarige overeenkomsten afgesloten. De hoogte van de verplichting is maximaal gelijk aan de te verwachten zorgkosten van deze zorgaanbieders.

## Fiscale positie voor de omzetbelasting

Voor de omzetbelasting bestaat een fiscale eenheid ter voorkoming van cumulatie van belastingdruk op de collectief gedragen en op bedrijfseconomische grondslagen doorberekende organisatiekosten. Deze fiscale eenheid bestaat uit Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A., CZ Zorgverzekeringen N.V., Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V., OHRA Zorgverzekeringen N.V. en CZ zorgkantoor B.V.

Als gevolg van de fiscale eenheid zijn vermelde juridische entiteiten hoofdelijk aansprakelijk voor de hieruit komende rechten en verplichtingen.

## Inkoop- en investeringscontracten

Om de continuïteit van haar dienstverlening te waarborgen heeft CZ groep inkoop- en investeringscontracten afgesloten met leveranciers. Het merendeel van deze contracten heeft een looptijd van één jaar. Met een beperkt aantal leveranciers zijn meerjarige overeenkomsten afgesloten. De hoogte van de verplichtingen is maximaal gelijk aan de te verwachten bedrijfskosten en investeringen.

## 1.6 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2020

### 18 Verdiende premies eigen rekening en bijdragen

De specificatie van verdiende premies eigen rekening en bijdragen is als volgt:

|  | 2020                     | 2019                     |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Bruto premies Zorgverzekeringswet        | 4.181.297                | 3.978.672                |
| Andere bruto premies                     | 975.836                  | 906.493                  |
| Bijdragen Zorginstituut Nederland (ZiNL) | 5.956.495                | 5.428.442                |
| Bijdragen Solidariteitsregeling          | -22.946                  | -                        |
| Herverzekeringspremies                   | -22.414                  | -1.036                   |
|  | <b><u>11.068.268</u></b> | <b><u>10.312.571</u></b> |

De geboekte premies bestaan uit nominale premies op grond van de Zorgverzekeringswet en verzekeringspremies voortvloeiende uit overeenkomsten van aanvullende en overige ziektekostenverzekeringen. De prolongatiedata van de premies zijn gelijk aan het kalenderjaar zodat geen voorziening voor nog niet verdiende premies benodigd is.

De bijdragen bestaan uit de uitkeringen van ZiNL uit het Zorgverzekeringsfonds. In de bijdragen van ZiNL zijn ook alle te verrekenen bedragen begrepen uit hoofde van ex post compensatiemechanismen van de risicoverevening Zvw. Een definitieve afrekening op de exploitatie van 2020, is materieel gezien, pas op zijn vroegst mogelijk in het najaar van 2023. Bij het opstellen van de jaarrekening moet daarnaast nog gewerkt worden met schattingen van met name kosten ziekenhuiszorg, waaronder dure geneesmiddelen, kosten GGZ en de bijdragen. Dit betreft vooral de hoogte van de bijdragen gebaseerd op vereveningskenmerken op basis van zorgverbruik in euro's (niet-diagnostisch).

In deze bijdragen is tevens een bedrag opgenomen ter compensatie voor de kosten van de COVID-19 pandemie conform de Catastroferegeling (artikel 33 Zvw). Deze bijdrage maakt integraal onderdeel uit van de vereveningsbijdragen. De compensatie van de zorgverzekeraar voor die kosten is conform de ministeriële regeling als volgt bepaald:

- Bij een catastrofeschadelast van minder dan 4% van de grondslag ontvangt de zorgverzekeraar geen compensatie.
- Bij een catastrofeschadelast van meer dan 4% van de grondslag en minder dan 10% van de grondslag compenseert de overheid volgens de formule:  $\frac{5}{3}$  vermenigvuldigd met het verschil tussen die catastrofelast en 4% van de grondslag.
- Bij een catastrofeschadelast van meer dan 10% maar minder dan 20% van de grondslag is de compensatie gelijk aan de catastrofeschadelast.
- Bij een catastrofeschadelast boven 20% van de grondslag betaalt de zorgverzekeraar kosten boven die 20% weer volledig zelf.

De grondslag van 4% is gebaseerd op de landelijke gemiddelde vereveningsbijdrage per verzekerde in 2020. Daarentegen wordt de catastrofeschadelast bepaald over de opgetelde schadelast van 2 jaar (2020 en 2021). De toerekening van de bijdragen naar schadejaren 2020 en 2021 vindt plaats op basis van de verhouding van de kosten 2020 en 2021 ten opzichte van de totale kosten over beide jaren.

De zorgverzekeraar dient conform artikel 34 Zvw uiterlijk 31 december 2021 een verzoek in te dienen om aanspraak te kunnen maken op de bijdrage uit de Catastroferegeling (artikel 33 Zvw). CZ groep is voornemens dit verzoek in te dienen.

De definitieve vaststelling van de catastrofebijdrage vindt plaats op 1 april 2025.

Onder de verdiende premies eigen rekening en bijdragen is per saldo het effect van de Solidariteitsregeling verantwoord. De Solidariteitsregeling beoogt de ongewenste resultaat-effecten van de pandemie tussen de zorgverzekeraars die niet door het reguliere vereveningsstelsel worden ondervangen weg te nemen. In ZN-verband is tussen de zorgverzekeraars afgesproken dat als gevolg van COVID-19 geen financieel (kosten per verzekerden) effect (positief dan wel negatief) mag ontstaan tussen zorgverzekeraars, doordat de ene verzekeraar meer verzekerden heeft die ziek zijn geworden van COVID-19 dan een andere verzekeraar of verschillende effecten ontstaan door zorgvraag en zorguitval e.d. (solidariteitsprincipe). De kosten voor prestaties die onder de basisverzekering Zvw vallen worden herverdeeld. De Autoriteit Consument & Markt (ACM) heeft ingestemd met deze regeling voor 2020. Prestaties van de aanvullende verzekering vallen hier buiten.

De definitieve verrekening van de Solidariteitsregeling vindt plaats op 1 mei 2025.

## 19 Overige technische baten eigen rekening

Dit betreft met name een vrijval van de voorziening oninbaarheid van vorderingen op zorgverleners.

## 20 Uitkeringen ziektekosten eigen rekening

Specificaties van de uitkeringen ziektekosten eigen rekening luiden als volgt:

|  | 2020                     | 2019                    |
|--|--------------------------|-------------------------|
| Bruto uitkeringen ziektekosten                                 | 10.467.009               | 9.819.218               |
| Aandeel herverzekering (HKC)                                   | -20.503                  | -                       |
| Wijziging voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten | <u>186.588</u>           | <u>52.573</u>           |
|  | <b><u>10.633.094</u></b> | <b><u>9.871.791</u></b> |

De uitkeringen zijn als volgt verdeeld over de Zorgverzekeringwet en andere verzekeringen.

|                                 | 2020                     | 2019                    |
|---------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Uitkeringen Zorgverzekeringwet  | 9.834.509                | 9.044.061               |
| Andere uitkeringen ziektekosten | <u>798.585</u>           | <u>827.730</u>          |
|                                 | <b><u>10.633.094</u></b> | <b><u>9.871.791</u></b> |

De geboekte uitkeringen ziektekosten bestaan uit de ten behoeve van verzekerden uitgekeerde en uit te keren vergoedingen van ziektekosten op grond van de Zorgverzekeringwet. In deze kosten zijn tevens de Continuïteitsbijdragen en Meerkosten opgenomen voortvloeiende uit de Continuïteitsregelingen uit hoofde van COVID-19 die zijn getroffen tussen zorgaanbieders en de zorgverzekeraar om de continuïteit van het zorgaanbod in stand te houden om ook op langere termijn zorg te kunnen blijven leveren. De Continuïteitsregelingen bestaan uit:

- Generieke continuïteitsbijdrage zorgaanbieders;
- Continuïteitsbijdrage Medisch Specialistische Zorg (MSZ 2020) en MSZ Accent;
- Continuïteitsbijdrage Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ);
- Continuïteitsbijdrage Wijkverpleging, Geriatrische Revalidatiezorg en Eerstelijnsverblijf;
- Meerkostenregelingen.

De continuïteitsbijdragen betreffen een tegemoetkoming ter dekking van de vaste kosten van de zorgaanbieders. De Meerkostenregelingen betreffen regelingen gericht op dekking van de extra kosten die door zorgaanbieders gemaakt zijn voor het leveren van zorg als gevolg van de COVID-19-uitbraak en de opvolging van richtlijnen van het RIVM.

Alle onderdelen van de Continuïteitsregelingen betreffen niet wettelijk verplichte vergoedingen die samenhangen met de afwikkeling van verzekeringsverplichtingen die voortvloeien uit het verzekeringscontract dat de zorgverzekeraars hebben gesloten met hun polishouders.

Tevens omvat deze post alle uitkeringen en nog uit te keren bedragen voortvloeiende uit overeenkomsten van aanvullende en overige ziektekostenverzekeringen. De opbrengsten uit verhaal worden op basis van werkelijk ontvangen bedragen verantwoord en ook in mindering gebracht op de uitkeringen ziektekosten.

Onder de uitkeringen ziektekosten zijn mede de afhandelingskosten begrepen. Deze afhandelingskosten bestaan uit de integrale kosten van de interne organisatorische eenheden, die belast zijn met de behandeling van declaraties van ziektekosten, en de niet verevenbare zorgkosten die aan Zorgverzekeraars Nederland zijn betaald als financiering van projecten met betrekking tot de Zorgverzekeringswet.

De specificatie van deze afhandelingskosten luidt als volgt:

|   | 2020                 | 2019                 |
|---|----------------------|----------------------|
| Notabehandelingskosten Zorgverzekeringswet  | 56.448               | 41.852               |
| Notabehandelingskosten andere verzekeringen | 22.330               | 40.873               |
| Niet verevenbare zorgkosten (via ZN)        | <u>17.148</u>        | <u>16.257</u>        |
|   | <b><u>95.926</u></b> | <b><u>98.982</u></b> |

## 21 Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening

|   | 2020                  | 2019                  |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Beheers- en organisatiekosten                               | 154.216               | 155.923               |
| Distributiekosten   | 143.744               | 172.200               |
| Beheers- en organisatiekosten met betrekking tot acquisitie | 26.273                | 27.527                |
| Acquisitiekosten; publicaties en reclame                    | 5.645                 | 5.526                 |
| Kosten voor oninbare vorderingen                            | <u>18.678</u>         | <u>28.071</u>         |
|   | <b><u>348.556</u></b> | <b><u>389.247</u></b> |

NN Group N.V. distribueert zorgverzekeringen onder de labels Nationale-Nederlanden en OHRA en treedt daarbij op als tussenpersoon. CZ groep is eigenaar en verzekeringstechnisch risicodrager van deze zorgverzekeringen. Onder de distributiekosten wordt de integrale vergoeding aan NN Group N.V. verantwoord zoals in de distributieovereenkomst is vastgelegd. NN Group N.V. heeft de mogelijkheid voor eigen rekening en risico kortingen vast te stellen. Daarover lopen zij risico en worden geacht deze, naast de overige distributiekosten, te dekken uit de aan hen te verlenen vergoeding. De premie-inkomsten onder de labels Nationale-Nederlanden en OHRA zijn verantwoord onder de verdiende premies.



Het gemiddeld totaal aantal medewerkers bij CZ groep was 2.504 (2019: 2.490). Het totaal aan personele kosten is als volgt in de consolidatie opgenomen:

### Personeelskosten

|                                | 2020                  | 2019                  |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Lonen en salarissen            | 112.555               | 111.370               |
| Sociale lasten                 | 17.676                | 19.136                |
| Pensioenlasten                 | 15.573                | 17.007                |
| Personeel derden               | 11.415                | 10.767                |
| Lasten personele voorzieningen | <u>9.346</u>          | <u>10.952</u>         |
|                                | <b><u>166.565</u></b> | <b><u>169.232</u></b> |

#### *Vergoeding Ledenraad*

De totale vergoeding voor het bijwonen van de vergaderingen van de Ledenraad (21 leden) en zitting in de adviescommissie bedraagt 75.500 euro (2019: 41.500 euro). In 2020 zijn er extra commissievergaderingen geweest vanwege de voorbereiding van de fusiebesluiten, de statuten(wijziging) van de OWM CZ groep U.A. en de selectie van 10 nieuwe leden.

#### *Bezoldiging Bestuur en Commissarissen*

De ten laste van het geconsolideerde resultaat gekomen bezoldiging van de Raad van Commissarissen, die bestaat uit beloning en belastbare onkostenvergoedingen, bedraagt 0,16 miljoen euro (2019: 0,17 miljoen euro).

De beloning luidt als volgt:

| <i>Bedragen x €1</i>             | 2020                  | 2019                  |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Commissarisvergoeding            | 140.937               | 146.680               |
| Audit-Risk Commissie             | 9.841                 | 9.601                 |
| Remuneratie-/Benoemingscommissie | <u>6.014</u>          | <u>6.934</u>          |
|                                  | <b><u>156.792</u></b> | <b><u>163.215</u></b> |

De bezoldiging van de Raad van Bestuur, die bestaat uit de beloning, belastbare onkostenvergoedingen en beloningen betaalbaar op termijn, bedraagt 0,74 miljoen euro (2019: 0,81 miljoen euro).

#### *WNT-verantwoording*

##### *Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A.*

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op CZ groep van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor de zorgverzekeraars, plafond meer dan 1.000.000 verzekerden.

Het bezoldigingsmaximum in 2020 voor CZ groep is 289.000 euro. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

De sectorale bezoldigingscode is door CZ groep onderschreven en is van toepassing op de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van de zorgverzekeraars.

## Bezoldiging topfunctionarissen: Leidinggevende topfunctionarissen

De leidinggevende topfunctionarissen van CZ groep zijn de voorzitter en het lid van de Raad van Bestuur. Beide leden van de Raad van Bestuur zijn in loondienst. De vermelde bezoldiging bij de leidinggevende topfunctionarissen is de enige beloning die zij van CZ groep ontvangen. Salariswijzigingen worden voor de topfunctionarissen toegepast voor zover er ruimte is binnen het vastgestelde beleid op basis van de WNT kaders.

Bij zorgverzekeraars wordt de WNT bezoldiging voor topfunctionarissen vermeld exclusief voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn. Deze component maakt evenmin onderdeel uit van de sectorale bezoldigingsnorm voor zorgverzekeraars.

| <i>Raad van Bestuur 2020</i> |            |           |                               |   |   |                            | Bedragen x €1                 |
|------------------------------|------------|-----------|-------------------------------|---|---|----------------------------|-------------------------------|
| Naam                         | Functie    | Duur      | Omvang dienstverband (in fte) | Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | Onverschuldigde betalingen | Motivering bij overschrijding |
| J.G.B. de Groot              | Voorzitter | 1/1-31/12 | 1,0                           | 289.000                                       | 289.000                                       | -                          | n.v.t.                        |
| A.W.L. van Son               | Lid        | 1/1-31/12 | 1,0                           | 294.401                                       | 289.000                                       | -                          | zie *                         |

\*) derde jaar afbouw overgangsrecht WNT is van toepassing. Afbouw vindt plaats in 3 jaar tot het individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum.

| <i>Raad van Bestuur 2019</i> |            |           |                               |   |   |                            | Bedragen x €1                 |
|------------------------------|------------|-----------|-------------------------------|---|---|----------------------------|-------------------------------|
| Naam                         | Functie    | Duur      | Omvang dienstverband (in fte) | Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | Onverschuldigde betalingen | Motivering bij overschrijding |
| J.G.B. de Groot              | Voorzitter | 1/5-31/12 | 1,0                           | 187.999                                       | 189.288                                       | -                          | n.v.t.                        |
| A.W.L. van Son               | Lid        | 1/1-31/12 | 1,0                           | 299.802                                       | 282.000                                       | -                          | zie **                        |

\*\*\*) tweede jaar afbouw overgangsrecht WNT is van toepassing.

**Bezoldiging topfunctionarissen: Toezichhoudende topfunctionarissen:**

De toezichhoudende topfunctionarissen van CZ groep zijn de voorzitter en overige leden van de Raad van Commissarissen.

| <i>Raad van Commissarissen 2020</i> |            |            |             |   |                            |                               | Bedragen x €1 |
|-------------------------------------|------------|------------|-------------|---|----------------------------|-------------------------------|---------------|
| Naam                                | Functie    | Duur       | Bezoldiging | Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | Onverschuldigde betalingen | Motivering bij overschrijding |               |
| H.J.G. Hendriks                     | Voorzitter | 1/1-31/12  | 43.191      | 53.347  | -                          | n.v.t.                        |               |
| W.K. Bischot                        | Lid        | 1/1-31/12  | 30.693      | 35.565  | -                          | n.v.t.                        |               |
| C.H. Donkervoort                    | Lid        | 5/11-31/12 | 4.257       | 5.539   | -                          | n.v.t.                        |               |
| P.J.A.M. Jongstra                   | Lid        | 1/1-31/12  | 32.334      | 35.565  | -                          | n.v.t.                        |               |
| S.C.E. Klein Nagelvoort- Schuit     | Lid        | 1/1-18/6   | 15.046      | 16.519  | -                          | n.v.t.                        |               |
| H.H. Raué                           | Lid        | 1/1-31/12  | 34.024      | 35.565  | -                          | n.v.t.                        |               |

| <i>Raad van Commissarissen 2019</i> |            |           |             |   |                            |                               | Bedragen x €1 |
|-------------------------------------|------------|-----------|-------------|---|----------------------------|-------------------------------|---------------|
| Naam                                | Functie    | Duur      | Bezoldiging | Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | Onverschuldigde betalingen | Motivering bij overschrijding |               |
| H.J.G. Hendriks                     | Voorzitter | 1/1-31/12 | 42.678      | 54.860  | -                          | n.v.t.                        |               |
| W.K. Bischot                        | Lid        | 1/1-31/12 | 30.730      | 36.453  | -                          | n.v.t.                        |               |
| S.C.E. Klein Nagelvoort- Schuit     | Lid        | 1/1-31/12 | 31.086      | 36.453  | -                          | n.v.t.                        |               |
| H.H. Raué                           | Lid        | 1/1-31/12 | 33.581      | 36.453  | -                          | n.v.t.                        |               |

De beloningen van de commissarissen worden in 2021 maximaal verhoogd met de indexatie van de toepasselijke sectorale WNT-norm, zijnde 2,75%.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT.

### Bezoldiging niet-topfunctionarissen

| <i>Niet-topfunctionarissen 2020</i> |             |                      |   |                                  |                    |  | Bedragen x €1                 |
|-------------------------------------|-------------|----------------------|---|----------------------------------|--------------------|--|-------------------------------|
| Functie(s)                          | Duur        | Omvang dienstverband | Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | Beloningen betaalbaar op termijn | Totaal bezoldiging | Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging | Motivering bij overschrijding |
| Lid CMT 1                           | 1/1 – 30/6  | 1,0                  | 88.855  | 23.618                           | 112.473            | 99.951   | zie *                         |
| Lid CMT 2                           | 1/1 – 31/12 | 1,0                  | 208.446                                       | 51.919                           | 260.365            | 201.000  | zie *                         |
| Lid CMT 3                           | 1/1 – 31/12 | 1,0                  | 204.544                                       | 55.938                           | 260.482            | 201.000  | zie *                         |
| Lid CMT 4                           | 1/1 – 31/12 | 1,0                  | 203.739                                       | 63.612                           | 267.351            | 201.000  | zie *                         |
| Lid CMT 5                           | 1/1 – 31/12 | 1,0                  | 182.842                                       | 42.953                           | 225.795            | 201.000  | zie *                         |
| Lid CMT 6                           | 1/1 – 31/12 | 1,0                  | 181.294                                       | 45.696                           | 226.990            | 201.000  | zie *                         |
| Lid CMT 7                           | 1/1 – 31/12 | 1,0                  | 186.839                                       | 41.489                           | 228.328            | 201.000  | zie *                         |

| <i>Niet-topfunctionarissen 2019</i> |             |                      |   |                                  |                    |  | Bedragen x €1                 |
|-------------------------------------|-------------|----------------------|---|----------------------------------|--------------------|--|-------------------------------|
| Functie(s)                          | Duur        | Omvang dienstverband | Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | Beloningen betaalbaar op termijn | Totaal bezoldiging | Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging | Motivering bij overschrijding |
| Lid CMT 1                           | 1/1 – 31/12 | 1,0                  | 156.161                                       | 48.734                           | 204.895            | 194.000  | zie *                         |
| Lid CMT 2                           | 1/1 – 31/12 | 1,0                  | 203.968                                       | 48.921                           | 252.889            | 194.000  | zie *                         |
| Lid CMT 3                           | 1/1 – 31/12 | 1,0                  | 188.264                                       | 53.110                           | 241.374            | 194.000  | zie *                         |
| Lid CMT 4                           | 1/1 – 31/12 | 1,0                  | 195.812                                       | 61.238                           | 257.050            | 194.000  | zie *                         |
| Lid CMT 5                           | 1/1 – 31/12 | 1,0                  | 175.382                                       | 40.302                           | 215.684            | 194.000  | zie *                         |
| Lid CMT 6                           | 1/1 – 31/12 | 1,0                  | 174.232                                       | 42.810                           | 217.042            | 194.000  | zie *                         |
| Lid CMT 7                           | 1/1 – 31/12 | 1,0                  | 179.215                                       | 39.124                           | 218.339            | 194.000  | zie *                         |

\*) De bezoldiging vloeit voort uit bestaande arbeidsovereenkomsten.

#### *Beloningsstructuur Raad van Bestuur*

Het belangrijkste doel van het beleid voor de beloningsstructuur van de Raad van Bestuur is om CZ groep in staat te stellen gekwalificeerde en deskundige bestuurders aan te trekken, te behouden en te motiveren. Hiertoe ontvangen de leden van de Raad van Bestuur een pakket arbeidsvoorwaarden dat in totaal concurrerend is met het pakket dat gelijkwaardige instellingen, waaronder andere grote zorgverzekeraars, bieden en bovendien in lijn ligt met hun algemene en specifieke verantwoordelijkheid. De beloningsstructuur, is zodanig dat zij de belangen van CZ groep op middellange en lange termijn bevordert, niet aanzet tot gedrag van bestuurders in hun eigen belang met veronachtzaming van het belang van CZ groep en falende bestuurders bij ontslag niet beloont.

De beloning van de voorzitter en de leden van de Raad van Bestuur van CZ groep wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen, binnen de kaders van het beloningsbeleid en de WNT. Het salaris wordt jaarlijks vastgesteld. Voor alle medewerkers van CZ groep geldt dat op basis van de geleverde prestatie jaarlijks een toeslag op het jaarsalaris kan worden verdiend conform de Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO) van de Nederlandse zorgverzekeraars. De Regeling Beheerst Beloningsbeleid en de Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen worden door CZ groep nageleefd. Zie ook [www.cz.nl/corporate-governance](http://www.cz.nl/corporate-governance). Voor nadere beschrijving wordt verwezen naar het bestuursverslag van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.

De pensioenpremie wordt voor alle medewerkers van CZ groep op gelijke wijze vastgesteld. Voor medewerkers met een pensioengrondslag boven de 110.111 euro voor 2020 (112.189 euro voor 2021), is door Zorgverzekeraars Nederland een collectieve vrijwillige excedent regeling afgesloten bij SBZ Pensioen. De regeling is een Beschikbare-premieregeling voor een netto pensioen. De verschuldigde bruto premies over het boekjaar worden als kosten verantwoord.

### Accountantshonoraria

In het volgende overzicht zijn de honoraria van de externe accountantsorganisatie opgenomen. In deze opgave zijn de honoraria begrepen van alle rechtspersonen, die in de consolidatie van de Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. zijn opgenomen. De honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening zijn gebaseerd op het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

| <i>Honoraria externe accountant</i> | <i>2020</i> | <i>2019</i> |
|-------------------------------------|-------------|-------------|
| Onderzoek van de jaarrekening       | 682         | 456         |
| Adviesdiensten op fiscaal terrein   | -           | -           |
| Andere niet-controlediensten        | -           | -           |
|                                     | <u>682</u>  | <u>456</u>  |

In de post onderzoek van de jaarrekening is een bedrag opgenomen van 118.860 euro aangaande de controle van het Financieel Verslag Zorgkantoren 2019, welke opdracht is verstrekt na afronding van de geconsolideerde jaarrekening 2019 en daarom niet in de accountantskosten in de jaarrekening 2019 is opgenomen.

## 22 Overige technische lasten eigen rekening

De specificatie van de overige technische lasten eigen rekening luidt als volgt:

|   | <i>2020</i> | <i>2019</i>  |
|---|-------------|--------------|
| Uitgaven CZ Zorgdoorbraak Fonds                                   | 141         | 1.254        |
| Mutatie voorziening oninbaarheid van vorderingen op zorgverleners | -           | 142          |
| Overige   | 214         | -            |
|   | <u>355</u>  | <u>1.396</u> |

## 23 Opbrengsten uit beleggingen

De opbrengsten uit overige beleggingen zijn als volgt gespecificeerd:

|                                    | <i>2020</i>   | <i>2019</i>   |
|------------------------------------|---------------|---------------|
| Interestbaten vastrentende waarden | 13.470        | 15.215        |
| Dividenden                         | 8.141         | 9.484         |
| Opbrengst gebouwen en terreinen    | 5.137         | 3.251         |
|                                    | <u>26.748</u> | <u>27.950</u> |

In 2020 is in de opbrengst gebouwen en terreinen 5,4 miljoen euro (2019: 5,0 miljoen euro) aan interne huur voor de gebouwen opgenomen. Onder de bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening is eveneens een bedrag van 5,4 miljoen euro (2019: 5,0 miljoen euro) met betrekking tot deze huuropbrengst verantwoord.

## 24 Beheerkosten en interestlasten

De beheerkosten en interestlasten zijn als volgt gespecificeerd:

|                        | 2020         | 2019         |
|------------------------|--------------|--------------|
| Beheerkosten           | 3.424        | 3.699        |
| Overige interestlasten | 5.642        | 3.894        |
|                        | <b>9.066</b> | <b>7.593</b> |

## 25 Netto opbrengsten uit beleggingen

Het rendement op het totaal belegd vermogen bedraagt 1,3% (2019: 4,2%).

## 26 Totaal resultaat

De aansluiting tussen het geconsolideerde resultaat en het resultaat volgens de enkelvoudige jaarrekeningen luidt als volgt:

|  | 2020           | 2019           |
|--|----------------|----------------|
| Resultaat Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. volgens de enkelvoudige jaarrekening exclusief deelnemingsresultaat  | 53.728         | 58.475         |
| CZ zorgkantoor B.V.  | 825            | 866            |
| CZ Fund Management B.V.  | 12             | 12             |
| Resultaat Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. (voorheen: Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A.) exclusief deelnemingsresultaat | 74.827         | -2.408         |
| CZ Fund Management B.V.  | 12             | 12             |
| Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. exclusief deelnemingsresultaat   | 3.566          | 3.137          |
| OHRA Zorgverzekeringen N.V.  | 40.512         | 32.116         |
| CZ Zorgverzekeringen N.V.  | -13            | 26.671         |
| Stichting Huisvesting CZ Verzekeraars  | 631            | -338           |
| <b>Resultaat volgens de geconsolideerde jaarrekening</b>   | <b>174.100</b> | <b>118.543</b> |
| Resultaat Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. volgens de enkelvoudige jaarrekening inclusief deelnemingsresultaat  | 54.565         | 59.353         |
| Resultaat Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. (voorheen: Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A.) inclusief deelnemingsresultaat | 118.905        | 59.529         |
| Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. inclusief deelnemingsresultaat   | 44.065         | 61.924         |

| <i>Bestemming van het resultaat</i> | <i>2020</i>           | <i>2019</i>           |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Statutaire reserve                  | 173.144               | 118.825               |
| Bestemmingsreserve                  | 131                   | -1.148                |
| Wettelijke reserve                  | <u>825</u>            | <u>866</u>            |
|                                     | <b><u>174.100</u></b> | <b><u>118.543</u></b> |

## Gebeurtenissen na balansdatum

Binnen CZ groep is besloten de juridische structuur te moderniseren met als doel een beter uitvoerbaar kapitaalbeleid en toekomstbestendigheid te creëren. Bij akte van fusie d.d. 31 december 2020 zijn Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. en Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende Verzekering Zorgverzekeraar U.A. per 1 januari 2021 door middel van een juridische fusie samengevoegd. Hierbij zijn de desbetreffende statuten dienovereenkomstig aangepast. Alle bezittingen, schulden, personeel en activiteiten van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A., inclusief de deelnemingen CZ zorgkantoor B.V. en CZ Fund management B.V., zijn onder algemene titel overgegaan naar Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende Verzekering Zorgverzekeraar U.A. Deze transactie kwalificeert als een transactie onder gemeenschappelijke leiding en wordt gegeven de aard van de transactie in de geconsolideerde jaarrekening 2021 verwerkt conform de 'pooling of interest methode'.

Verder heeft op 1 januari 2021 een naamswijziging plaatsgevonden van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A. naar Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. Tevens hebben op 1 januari 2021 binnen de groep de volgende naamswijzigingen plaatsgevonden:

- Centrale Ziektekostenverzekering NZV N.V. naar Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.
- OHRA Ziektekostenverzekeringen N.V. naar OHRA Zorgverzekeringen N.V.

Op 1 januari 2021 is de portefeuille met betrekking tot alle gesloten zorgverzekeringsovereenkomsten (polissen) in de zin van de Zorgverzekeringswet van groepsmaatschappij Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. overgedragen aan CZ Zorgverzekeringen N.V. Alle activa en passiva, inclusief reserves, die verband houden met deze zorgverzekeringsactiviteiten behoren tevens tot deze transactie. Deze portefeuilleoverdracht kwalificeert als een overdracht onder gemeenschappelijke leiding, waarbij activa en passiva inclusief reserves in overeenstemming met CZ beleid tegen boekwaarde zijn overgedragen. De koopprijs van de verzekeringsportefeuille bedraagt 1 euro. Daarnaast heeft er een agiostorting ad 1.518.000.000 euro plaatsgevonden.

Ook zijn op 1 januari 2021 de aanvullende verzekeringsverzekeringsportefeuilles van OHRA Zorgverzekeringen N.V. en Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. overgedragen aan Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. De overdracht is inclusief de voortvloeiende rechten en verplichtingen. Deze portefeuilleoverdrachten kwalificeren als overdrachten onder gemeenschappelijke leiding, waardoor de activa en de passiva in overeenstemming met CZ beleid tegen boekwaarde overgedragen zijn. De koopprijs van beide verzekeringsportefeuilles bedraagt 1 euro.

Daarnaast is op 1 januari 2021 het 100% aandelenbezit van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. in de deelnemingen CZ Zorgverzekeringen N.V. en OHRA Zorgverzekeringen N.V. tegen nettovermogenswaarde overgedragen per akte van levering aan Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. Deze overdrachten kwalificeren als een overdracht onder gemeenschappelijke leiding. De nettovermogenswaarde per 1 januari 2021 bedraagt voor CZ Zorgverzekeringen N.V. 2.537.000 euro en voor OHRA Zorgverzekeringen N.V. 437.736.000 euro. Deze transactie is mede gefinancierd door middel van een dividenduitkering van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. aan Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. ter waarde van 414.000.000 euro. De aandeelhouders van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. hebben de dividenduitkering in de Algemene vergadering van Aandeelhouders d.d. 24 december 2020 vastgesteld.



## *2 Enkelvoudige jaarrekening 2020*

*O.W.M. CZ groep U.A. (voorheen: O.W.M. CZ groep  
Zorgverzekeraar U.A.)*

## 2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2020 (na resultaatbestemming)

### Activa

| <i>(x 1.000 euro)</i>                               |             | <i>31 december 2020</i> | <i>31 december 2019</i> |
|---|-------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Immateriële vaste activa</b>                     | <b>[27]</b> | 24.730                  | 14.605                  |
| <b>Beleggingen</b>                                  |             |                         |                         |
| Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen | [28]        | 8.622                   | 7.785                   |
| Overige financiële beleggingen                      | [29,36]     | <u>2.267.339</u>        | <u>2.154.091</u>        |
|   |             | 2.275.961               | 2.161.876               |
| <b>Vorderingen</b>                                  |             |                         |                         |
| Vorderingen uit directe verzekering                 | [30]        | 72.219                  | 83.765                  |
| Rekening-courant ZiNL                               | [31,36]     | 1.507.542               | 1.371.256               |
| Overige vorderingen                                 | [32]        | <u>245.762</u>          | <u>322.221</u>          |
|   |             | 1.825.523               | 1.777.242               |
| <b>Overige activa</b>                               |             |                         |                         |
| Materiële vaste activa                              | [33]        | 16.822                  | 19.244                  |
| Liquide middelen                                    | [34,36]     | <u>206.534</u>          | <u>126.781</u>          |
|   |             | 223.356                 | 146.025                 |
| <b>Overlopende activa</b>                           |             |                         |                         |
| Overige overlopende activa                          | [35]        | <u>14.731</u>           | <u>18.097</u>           |
|   |             | 14.731                  | 18.097                  |
|   |             | <u><b>4.364.301</b></u> | <u><b>4.117.845</b></u> |

[..] De tussen haakjes opgenomen nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichtingen op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening.

## Passiva

| <i>(x 1.000 euro)</i>                    |             | <i>31 december 2020</i> | <i>31 december 2019</i> |
|--|-------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Eigen vermogen</b>                    | <b>[37]</b> |                         |                         |
| Wettelijke reserve                       |             | 31.391                  | 20.441                  |
| Bestemmingsreserve                       |             | 1.619                   | 1.488                   |
| Statutaire reserve                       |             | <u>1.956.036</u>        | <u>1.912.552</u>        |
|  |             | 1.989.046               | 1.934.481               |
| <b>Technische voorzieningen</b>          | <b>[38]</b> |                         |                         |
| Voor te betalen uitkeringen ziektekosten |             | 1.706.686               | 1.561.840               |
| Voor lopende risico's                    |             | <u>93.210</u>           | <u>104.811</u>          |
|  |             | 1.799.896               | 1.666.651               |
| <b>Voorzieningen</b>                     | <b>[39]</b> |                         |                         |
| Verplichtingen personeelsbeloningen      |             | 62.780                  | 58.267                  |
| Overige voorzieningen                    |             | <u>1.739</u>            | <u>1.438</u>            |
|  |             | 64.519                  | 59.705                  |
| <b>Schulden</b>                          |             |                         |                         |
| Schulden uit directe verzekering         | <b>[40]</b> | 245.412                 | 223.121                 |
| Overige schulden                         | <b>[41]</b> | <u>88.971</u>           | <u>68.901</u>           |
|  |             | 334.383                 | 292.022                 |
| <b>Overlopende passiva</b>               |             |                         |                         |
| Vooruitontvangen premies                 |             | 116.361                 | 115.215                 |
| Overige overlopende passiva              | <b>[42]</b> | <u>60.096</u>           | <u>49.771</u>           |
|  |             | 176.457                 | 164.986                 |
|  |             | <u><b>4.364.301</b></u> | <u><b>4.117.845</b></u> |

## 2.2 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2020

(x 1.000 euro)

2020

2019

### Technische rekening ziektekostenverzekering

|  |      |               |                |
|--|------|---------------|----------------|
| Verdiende premies eigen rekening en bijdragen                | [43] | 7.765.687     | 7.281.828      |
| Wijziging voorziening voor lopende risico's                  | [38] | 11.601        | -97.867        |
| Toegerekende opbrengsten uit beleggingen                     |      | -1.542        | 535            |
| Overige technische baten eigen rekening                      | [44] | 2.711         | -              |
| Uitkeringen ziektekosten eigen rekening                      | [45] | -7.624.505    | -7.072.767     |
| Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening                | [46] | -132.347      | -149.859       |
| Overige technische lasten eigen rekening                     | [47] | -186          | -1.396         |
| <b>Resultaat technische rekening ziektekostenverzekering</b> |      | <b>21.419</b> | <b>-39.526</b> |

### Niet-technische rekening

|  |      |               |               |
|--|------|---------------|---------------|
| Resultaat technische rekening ziektekostenverzekering  |      | 21.419        | -39.526       |
| Resultaten uit deelnemingen  | [28] | 837           | 878           |
| Opbrengsten uit beleggingen  | [48] | 188           | 515           |
| Gerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen  |      | 15.460        | 23.340        |
| Niet gerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen   |      | 18.146        | 77.313        |
| Beheerkosten en interestlasten   | [49] | -3.027        | -2.632        |
| Netto opbrengsten uit beleggingen  | [50] | 31.604        | 99.414        |
| Toegerekende opbrengst uit beleggingen overgeboekt naar de technische rekening ziektekostenverzekering |      | 1.542         | -535          |
| <b>Totaal resultaat</b>  |      | <b>54.565</b> | <b>59.353</b> |

## 2.3 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2020

### Algemeen

Voor een toelichting op de enkelvoudige jaarrekening wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening en de bijbehorende grondslagen en toelichting, deze zijn integraal ook van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

### Resultaatbestemming

Voorgesteld wordt om het resultaat over 2020 als volgt te verwerken:

- het resultaat deelneming CZ zorgkantoor B.V. toevoegen aan de wettelijke reserve deelnemingen;
- het resultaat van CZ Zorgdoorbraak Fonds toevoegen aan de bestemmingsreserve;
- het overige resultaat toevoegen aan de statutaire reserve.

De voorgestelde resultaatbestemming is verwerkt in de balans.

## 2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2020

### 27 Immateriële vaste activa

|                                   | Concessies,<br>vergunningen en<br>intellectuele<br>eigendom | Totaal<br>2020 | Totaal<br>2019 |
|-----------------------------------|---|----------------|----------------|
| Aanschafwaarde                    | 14.680  | 14.680         | 8.035          |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -75   | -75            | -              |
| Boekwaarde per 1 januari          | 14.605  | 14.605         | 8.035          |
| Investerings                      | 10.236  | 10.236         | 7.162          |
| Desinvesteringen                  | -   | -              | -517           |
| Afschrijvingen                    | -111  | -111           | -75            |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b>24.730</b>   | <b>24.730</b>  | <b>14.605</b>  |
| Cumulatieve aanschafwaarde        | 24.916  | 24.916         | 14.680         |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -186  | -186           | -75            |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b>24.730</b>   | <b>24.730</b>  | <b>14.605</b>  |
| Afschrijvingspercentage           | 10%   |                |                |

De onder concessies, vergunningen en intellectuele eigendom geactiveerde immateriële vaste activa betreffen aangekochte en ontwikkelde software. Voor een bedrag van 22,9 miljoen euro (2019: 12,8 miljoen euro) betreft dit zelf vervaardigde software. De activa worden vanaf het moment van ingebruikname lineair afgeschreven.

Voor de zelf vervaardigde activa is een wettelijke reserve aangehouden ter hoogte van het geactiveerde bedrag.

### 28 Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen

Eind 2018 is een belang genomen van 7,69% in Halder Investments IV-A C.V. en een belang van 8,6% in Investments IV-A Custodian B.V., gevestigd te Den Haag. De intentie is aanwezig om Halder Investments IV-A C.V. op termijn op te heffen. Deze liquidatie zal plaatsvinden zodra een juridisch geschil omtrent één van de verkochte participaties in het fonds wordt opgelost. Vanwege de onzekerheid, ten aanzien van de uitkomsten van het juridisch geschil in de nog te verwachten ontvangsten, is de waarde van deze deelneming op nul gesteld. Er is geen risico dat Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. nog bedragen zal moeten afdragen ten behoeve van deze deelnemingen.

Onder de deelnemingen is het 100% belang in CZ zorgkantoor B.V., gevestigd in Tilburg, opgenomen. Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. bezit 50% van de aandelen van CZ Fund Management B.V. gevestigd te Tilburg.

Het verloopoverzicht deelnemingen luidt als volgt:

|                                   | <i>Halder IV-A<br/>C.V.</i> | <i>Investments<br/>IV-A<br/>Custodian<br/>B.V.</i> | <i>CZ<br/>zorgkan-<br/>toor BV</i> | <i>CZ Fund<br/>Manage-<br/>ment BV</i> | <i>Totaal<br/>2020</i> | <i>Totaal<br/>2019</i> |
|-----------------------------------|-----------------------------|--|------------------------------------|--|------------------------|------------------------|
| Boekwaarde per 1 januari          | -                           | -  | 7.691                              | 94                                     | 7.785                  | 6.907                  |
| Deelnemingsresultaat              | -                           | -  | 825                                | 12                                     | 837                    | 878                    |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b>-</b>                    | <b>-</b>   | <b>8.516</b>                       | <b>106</b>                             | <b>8.622</b>           | <b>7.785</b>           |

De aansluiting tussen het hierboven gepresenteerde deelnemingsresultaat en het jaarresultaat van de deelnemingen kan als volgt gemaakt worden:

|                                   | <i>2020</i> | <i>2019</i> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|
| Resultaat CZ zorgkantoor B.V.     | 825         | 866         |
| Resultaat CZ Fund Management B.V. | 12          | 12          |
| <b>Resultaat boekjaar</b>         | <b>837</b>  | <b>878</b>  |

## 29 Overige financiële beleggingen

|                                     | <i>Zakelijke<br/>waarden</i> | <i>Vast-<br/>rentende<br/>waarden</i> | <i>Leningen</i> | <i>Andere<br/>financiële<br/>beleg-<br/>gingen</i> | <i>Totaal<br/>2020</i> | <i>Totaal<br/>2019</i> |
|-------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|-----------------|--|------------------------|------------------------|
| Boekwaarde per 1 januari            | 341.739                      | 420.010                               | 5.792           | 1.386.550  | 2.154.091              | 2.165.803              |
| Aankopen                            | -                            | -                                     | 556             | -  | 556                    | 13.021                 |
| Verkopen/ aflossingen               | -23.192                      | -101.600                              | -1.053          | -  | -125.845               | -170.808               |
| Saldo mutaties                      | -                            | -                                     | 155             | 204.776  | 204.931                | 45.422                 |
| Waardeveranderingen van beleggingen | 22.997                       | 6.618                                 | -               | 3.991  | 33.606                 | 100.653                |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>   | <b>341.544</b>               | <b>325.028</b>                        | <b>5.450</b>    | <b>1.595.317</b>                                   | <b>2.267.339</b>       | <b>2.154.091</b>       |

Door alle verzekeraars van CZ groep en daarmee ook door Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A., zijn nagenoeg alle financiële beleggingen ondergebracht in een gezamenlijke assetpool, CZ Beleggingsfonds. Iedere verzekeraar binnen CZ groep heeft, al naar gelang de inbreng, participaties in de betreffende subfondsen van CZ Beleggingsfonds verkregen. De participatie in het subfonds aandelen is verantwoord onder de zakelijke waarden. De participaties in de subfondsen staats- en bedrijfsobligaties en het subfonds covered bonds zijn verantwoord onder de vastrentende waarden. De participaties in de subfondsen geldmarkt lang en geldmarkt kort en het subfonds hypotheken zijn verantwoord onder de andere financiële beleggingen.

## Zakelijke waarden

Per 31 december 2020 bestaan de zakelijke waarden geheel uit de participatie in het subfonds aandelen. Het belang van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. in het subfonds aandelen betreft per 31 december 2020 74,81% (2019: 74,81%), waarvan de verkrijgingsprijs per 31 december 2020 250,0 miljoen euro bedraagt (2019: 191,6 miljoen euro).

De beleggingen in zakelijke waarden luiden niet alleen in euro's. De valutarisico's zijn niet afgedekt.

In het onderstaande overzicht is de verdeling van de valutaposities over het totaal fondsvermogen van het subfonds aandelen opgenomen. De zakelijke waarden in het subfonds aandelen betreffen beursgenoteerde aandelen.

| <i>Valuta</i>                     | <i>2020</i>           | <i>2019</i>           |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Amerikaanse dollar                | 266.770               | 267.450               |
| Euro                              | 42.936                | 44.183                |
| Japane yen                        | 34.164                | 33.601                |
| Hong Kong dollar                  | 17.604                | 17.585                |
| Canadese dollar                   | 15.373                | 14.529                |
| Britse pond                       | 14.801                | 20.673                |
| Taiwanese dollar                  | 12.435                | 6.524                 |
| Zwitserse franc                   | 11.124                | 13.044                |
| Australische dollar               | 9.053                 | 8.950                 |
| Deense kroon                      | 4.844                 | 2.746                 |
| Zuid-Koreaanse won                | 4.452                 | 5.579                 |
| Zweedse kroon                     | 4.135                 | 3.624                 |
| Zuid-Afrikaanse rand              | 3.776                 | 2.941                 |
| Braziliaanse real                 | 2.858                 | 3.504                 |
| Singaporese dollar                | 1.795                 | 1.843                 |
| Thaise baht                       | 1.664                 | 1.411                 |
| Maleisische ringgit               | 1.444                 | 989                   |
| Indonesische roepia               | 1.073                 | 1.130                 |
| Mexicaanse peso                   | 778                   | 1.151                 |
| Noorse kroon                      | 687                   | 935                   |
| Overig                            | 4.778                 | 4.413                 |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b><u>456.544</u></b> | <b><u>456.805</u></b> |



## Vastrentende waarden

|                             | 2020                  | 2019                  |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Subfonds staatsobligaties   | 183.626               | 181.527               |
| Subfonds bedrijfsobligaties | 141.402               | 137.401               |
| Subfonds covered bonds      | <u>-</u>              | <u>101.082</u>        |
|                             | <b><u>325.028</u></b> | <b><u>420.010</u></b> |

Per 1 juni 2020 wordt door Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. niet meer in covered bonds belegd.

De belangen van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. in de subfondsen staats- en bedrijfsobligaties en subfonds covered bonds betreffen respectievelijk 74,81%, 74,84% en 0% (2019: 74,81%, 74,84% en 74,81%), waarvan de verkrijgingsprijs per 31 december 2020 365,3 miljoen euro (2019: 439,1 miljoen euro) bedraagt.

In de subfondsen voor staats- en bedrijfsobligaties en het subfonds covered bonds zijn geen posities in vreemde valuta opgenomen. De vastrentende waarden in de subfondsen staats- en bedrijfsobligaties en het subfonds covered bonds betreffen beursgenoteerde obligaties.

Onderstaand is de kredietwaardigheid toegelicht. De duration bedraagt voor het subfonds staatsobligaties 4,75 jaar (2019: 4,74 jaar), voor het subfonds bedrijfsobligaties 4,08 jaar (2019: 3,94 jaar) en voor het subfonds covered bonds is deze niet van toepassing (2019: 4,76 jaar).

### Subfonds staatsobligaties

| <i>Kredietwaardigheid</i> | 2020               | 2019               |
|---------------------------|--------------------|--------------------|
| AAA                       | 47%                | 45%                |
| AA                        | <u>53%</u>         | <u>55%</u>         |
|                           | <b><u>100%</u></b> | <b><u>100%</u></b> |

### Subfonds bedrijfsobligaties

| <i>Kredietwaardigheid</i> | 2020               | 2019               |
|---------------------------|--------------------|--------------------|
| AAA                       | 6%                 | 5%                 |
| AA                        | 5%                 | 5%                 |
| A                         | 38%                | 39%                |
| BBB                       | 47%                | 50%                |
| BB                        | <u>4%</u>          | <u>1%</u>          |
|                           | <b><u>100%</u></b> | <b><u>100%</u></b> |

## Subfonds covered bonds

| <i>Kredietwaardigheid</i> | 2020     | 2019        |
|---------------------------|----------|-------------|
| AAA                       | -        | 80%         |
| AA                        | -        | 15%         |
| A                         | -        | 5%          |
|                           | <u>-</u> | <u>100%</u> |

## Leningen

Deze leningen zijn verstrekt aan derden. Hiervoor zijn geen aflossingschema's vastgesteld. De rentepercentages variëren van 0% tot 5%. Er zijn geen zekerheden gesteld. Er zijn twee leningen volledig voorzien.

## Andere financiële beleggingen

|                           | 2020             | 2019             |
|---------------------------|------------------|------------------|
| Subfonds geldmarkt lang   | 709.946          | 893.555          |
| Subfonds geldmarkt kort   | 600.871          | 296.449          |
| Subfonds hypotheek        | 284.190          | 196.222          |
| Herbeleggingsrekeningen   | 309              | -                |
| Externe geldmarkt fondsen | -                | 323              |
| Overige                   | 1                | 1                |
|                           | <u>1.595.317</u> | <u>1.386.550</u> |

## Subfonds geldmarkt lang

| <i>Kredietwaardigheid</i> | 2020        | 2019        |
|---------------------------|-------------|-------------|
| AAA                       | 10%         | 0%          |
| AA                        | 34%         | 44%         |
| A                         | 55%         | 50%         |
| BBB                       | 1%          | 6%          |
|                           | <u>100%</u> | <u>100%</u> |

Onder de andere financiële beleggingen is de strategische cash positie van CZ groep belegd middels het subfonds geldmarkt lang. Het belang van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. in het subfonds geldmarkt lang is per 31 december 2020 74,81% (2019: 74,81%). De middelen belegd in het subfonds geldmarkt lang zijn door de participanten maandelijks opeisbaar en bestaan uit onderliggende waarden belegd in obligaties, deposito's en commercial paper belegd in euro's. De duration bedraagt voor het subfonds geldmarkt lang 0,39 jaar (2019: 0,37 jaar).

## Subfonds geldmarkt kort

| <i>Kredietwaardigheid</i> | <i>2020</i> | <i>2019</i> |
|---------------------------|-------------|-------------|
| AA                        | 33%         | 48%         |
| A                         | 64%         | 22%         |
| BBB                       | 3%          | 30%         |
|                           | <u>100%</u> | <u>100%</u> |

De middelen belegd in het subfonds geldmarkt kort zijn door de participanten dagelijks opeisbaar en bestaan uit onderliggende waarden belegd in obligaties, deposito's en commercial paper belegd in euro's. De duration bedraagt voor het subfonds geldmarkt kort 0,07 jaar (2019: 0,07 jaar).

Het subfonds geldmarkt kort staat ter beschikking voor de financiering van de dagelijkse bedrijfsvoering. De gelden in dit subfonds zijn dan ook niet betrokken in de Asset & Liability Management studie (ALM) die periodiek wordt uitgevoerd ten behoeve van het herijken van de beleggingsportefeuille.

Het belang van Onderlinge Waarborgmaatschappij groep U.A. in het subfonds hypotheek is per 31 december 2020 74,81% (2019: 74,81%), waarvan de verkrijgingsprijs per 31 december 2020 264,8 miljoen euro (2019: 178,5 miljoen euro) bedraagt. Het subfonds hypotheek belegt in de hypotheekfondsen van NNIP en ASR. De duration van deze beleggingen in hypotheek bedraagt 7,59 jaar (2019: 7,06 jaar). De participatiewaarde NNIP en ASR bedragen per 31 december 2020 respectievelijk 114,07 euro (2019: 113,70 euro) en 10.481,24 euro. De belangen van het subfonds hypotheek in het totaal belegd vermogen van NNIP en ASR bedragen 6,95% (2019: 8,89%) en 2,47%.

## 30 Vorderingen uit directe verzekering

|   | <i>2020</i>    | <i>2019</i>    |
|---|----------------|----------------|
| Verzekeringnemers                         | 132.860        | 142.633        |
| Tussenpersonen                            | 316            | 265            |
| Af: Voorziening voor oninbare vorderingen | <u>-60.957</u> | <u>-59.133</u> |
|   | <u>72.219</u>  | <u>83.765</u>  |

## 31 Rekening-courant ZiNL

In de vordering op ZiNL betreffende het Zorgverzekeringsfonds is een bedrag opgenomen voor het verwachte aandeel in de landelijke verevening. Dit bedrag is berekend op basis van schattingen van de landelijke zorgkosten, mede opgegeven door Zorgverzekeraars Nederland. ZiNL heeft definitief afgerekend voor de Zorgverzekeringswet tot en met 2016.

Het kortlopende deel van deze vordering is, als gevolg van de reguliere risicoverevening, 1.277,3 miljoen euro (2019: 1.340,7 miljoen euro). Voor het deel met betrekking tot de catastrofebijdrage zullen tussentijdse afrekeningen plaats vinden waarbij het moment van afwikkelen nog niet te bepalen is.

### 32 Overige vorderingen

De specificatie van de overige vorderingen luidt als volgt:

|   | 2020           | 2019           |
|---|----------------|----------------|
| Zorgverleners                             | 126.622        | 168.259        |
| Nog te factureren aan verzekerden         | 58.772         | 51.563         |
| Rekening-courant CAK                      | 38.702         | 27.380         |
| Rekening-courant groepsmaatschappijen     | 2.730          | 36.898         |
| Rekening-courant gelieerde rechtspersonen | 284            | 233            |
| Trusted Third party (TTP)                 | 90             | 23.143         |
| Andere vorderingen                        | 18.562         | 14.745         |
|   | <b>245.762</b> | <b>322.221</b> |

Over de rekening-courant groepsmaatschappijen en gelieerde rechtspersonen wordt geen rente berekend. Er zijn geen zekerheden gesteld, noch is een aflossingsschema overeengekomen.

### 33 Materiële vaste activa

De mutaties zijn in het navolgende schema samengevat.

|                                   | <i>Inventaris<br/>en<br/>automati-<br/>sering</i> | <i>Verbou-<br/>wingen</i> | <i>Andere<br/>bedrijfs-<br/>middelen</i> | <i>Totaal<br/>2020</i> | <i>Totaal<br/>2019</i> |
|-----------------------------------|---|---------------------------|--|------------------------|------------------------|
| Aanschafwaarde                    | 31.685  | 13.581                    | 1.604                                    | 46.870                 | 43.693                 |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -20.800   | -5.693                    | -1.133                                   | -27.626                | -23.904                |
| Boekwaarde per 1 januari          | 10.885  | 7.888                     | 471                                      | 19.244                 | 19.789                 |
| Investerings                      | 1.616   | 933                       | -  | 2.549                  | 4.362                  |
| Desinvesteringen                  | -8.600  | -269                      | -5                                       | -8.874                 | -1.185                 |
| Afschrijvingen                    | -3.470  | -1.335                    | -128                                     | -4.933                 | -4.880                 |
| Afschrijvingen desinvestering     | 8.581   | 250                       | 5  | 8.836                  | 1.158                  |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b>9.012</b>                                      | <b>7.467</b>              | <b>343</b>                               | <b>16.822</b>          | <b>19.244</b>          |
| Cumulatieve aanschafwaarde        | 24.701  | 14.245                    | 1.599                                    | 40.545                 | 46.870                 |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -15.689   | -6.778                    | -1.256                                   | -23.723                | -27.626                |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b>9.012</b>                                      | <b>7.467</b>              | <b>343</b>                               | <b>16.822</b>          | <b>19.244</b>          |
| Afschrijvingspercentage           | 10-33%  | 10%                       | 10-20%                                   |                        |                        |

### 34 Liquide middelen

De liquide middelen zijn direct opeisbaar.

### 35 Overige overlopende activa

|                               | 2020          | 2019          |
|-------------------------------|---------------|---------------|
| Vooruitbetaalde beheerskosten | 11.490        | 17.764        |
| Overige                       | 3.241         | 333           |
|                               | <b>14.731</b> | <b>18.097</b> |

### 36 Concentratierisico activa

De belangrijkste concentratierisico's, groter dan 3% van het balanstotaal, worden gevormd door:

| Balanspost   | Tegenpartij | 2020      | 2019      |
|--|-------------|-----------|-----------|
| Rekening-courant ZINL                              | ZINL        | 1.507.542 | 1.371.256 |
| Overige financiële beleggingen en liquide middelen | ING Bank    | 213.058   | 163.619   |

Bij de bepaling van het concentratierisico is look through toegepast op de posities opgenomen in de beleggingsportefeuille van CZ Beleggingsfonds en de posities opgenomen in de geldmarktfondsen. Deze zijn naar rato van het belang in het betreffende (sub)fonds, meegenomen onder het concentratierisico.

### 37 Eigen vermogen

Het mutatieoverzicht van het eigen vermogen luidt als volgt:

|                                   | Wettelijke reserve | Bestemmings-reserve | Statutaire reserve | Totaal           |
|-----------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| Stand per 1 januari 2019          | 13.912             | 2.636               | 1.858.580          | 1.875.128        |
| Mutatie                           | 5.663              | -                   | -5.663             | -                |
| Resultaat 2019                    | 866                | -1.148              | 59.635             | 59.353           |
| <b>Stand per 31 december 2019</b> | <b>20.441</b>      | <b>1.488</b>        | <b>1.912.552</b>   | <b>1.934.481</b> |
| Mutatie                           | 10.125             | -                   | -10.125            | -                |
| Resultaat 2020                    | 825                | 131                 | 53.609             | 54.565           |
| <b>Stand per 31 december 2020</b> | <b>31.391</b>      | <b>1.619</b>        | <b>1.956.036</b>   | <b>1.989.046</b> |

#### Wettelijke reserve

Van de wettelijke reserve heeft een bedrag van 8,5 miljoen euro (2019: 7,6 miljoen euro) betrekking op een wettelijke reserve Wlz en een bedrag van 22,9 miljoen euro (2019: 12,8 miljoen euro) op activering van immateriële vaste activa.

De wettelijke reserve op activering van immateriële vaste activa wordt aangehouden voor het geactiveerde bedrag van de zelf vervaardigde activa.

### Bestemmingsreserve

Het CZ Zorgdoorbraak Fonds financiert projecten die een verbetering in de gezondheidszorg aanbrengen. Het saldo van rente-inkomsten en de uitgaven aan projecten en management fee is middels de bestemming van het resultaat 2020 toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

### Solvabiliteit

De wettelijke vereiste solvabiliteit (Solvency Capital Requirement) bedraagt ultimo van het boekjaar 1.165 miljoen euro<sup>6</sup> (2019: 1.149 miljoen euro). De aanwezige solvabiliteit op basis van Solvency II grondslagen bedraagt 1.840 miljoen euro<sup>6</sup> (2019: 1.820 miljoen euro). De solvabiliteitsratio ultimo 2020 bedraagt voor Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. 158%<sup>6</sup> (2019: 158%).

Voor de berekening van de vereiste solvabiliteit is uitgegaan van het standaardmodel. De wettelijk vereiste solvabiliteit bestaat uit kapitaal dat wordt aangehouden uit hoofde van verzekeringstechnisch risico, het marktrisico, het tegenpartij-kredietrisico en het operationeel risico op een horizon van één jaar. Aangezien niet alle risico's gelijktijdig zullen optreden, wordt er met een diversificatievoordeel rekening gehouden. De aanwezige solvabiliteit volgt uit de balans op Solvency II grondslagen. Onder Solvency II wordt deze onderverdeeld in drie zogeheten tiers. Nagenoeg het volledige eigen vermogen van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. is van Tier 1-kwaliteit. Dat wil zeggen dat de aanwezige solvabiliteit volledig in aanmerking komt ter dekking van de wettelijke vereiste solvabiliteit<sup>7</sup>.

Kapitaalsturing vindt plaats via het kapitaalbeleid op het niveau van CZ groep, waarin een streefsolvabiliteit is gedefinieerd. Dit kapitaalbeleid is nader uitgewerkt in de ORSA (Own Risk and Solvency Assessment). De streefsolvabiliteit wordt jaarlijks vastgesteld in het ORSA-proces en is gebaseerd op wettelijk vereiste solvabiliteit, aangevuld met een risico gewogen buffer. Voor de individuele verzekeringsentiteiten, waaronder Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A., is de minimale interne vereiste solvabiliteit gelijk aan de externe vereiste solvabiliteit en worden geen aparte buffer en streefsolvabiliteit bepaald. De solvabiliteitspositie van individuele entiteiten wordt gemonitord. Indien nodig wordt tijdig bijgestuurd binnen de groep conform de uitgangspunten van het kapitaalbeleid zoals omschreven in de ORSA. Per 1 januari 2021 is het nieuwe kapitaalbeleid van kracht. Hierin worden voor de individuele verzekeringsentiteiten eveneens aanvullende buffers bovenop de minimale externe vereiste solvabiliteit geïntroduceerd.

In de ORSA wordt op het niveau van CZ groep op basis van scenarioanalyses, gevoeligheidsanalyses en reversed stresstesten nagegaan wat de maximale impact kan zijn en in welke vorm die CZ groep zou kunnen raken. Deze analyses worden verrijkt met de actuele risico's. Zo ontstaat een beeld van zowel de waarschijnlijkheid waarmee CZ groep kan worden geraakt als van de mogelijke impact van risico's. De risico's worden afgedekt door middel van een financieel verantwoorde en maatschappelijk passende vermogensbuffer, onze streefsolvabiliteit, bovenop de wettelijke vereiste solvabiliteit. Ultimo 2020 bedraagt de streefsolvabiliteit minimaal 120% (2019: 120%) van de vereiste solvabiliteit.

<sup>6</sup> De gerapporteerde aanwezige solvabiliteit, de wettelijke vereiste solvabiliteit (SCR), inclusief opbouw van de SCR en de SCR ratio over 2020 zijn nog niet gedeponereerd bij de toezichthouder. Deze cijfers zijn pas definitief na beoordeling door de toezichthouder.

<sup>7</sup> Met uitzondering van de wettelijke reserve in verband met het niet uitkeerbare deel van het eigen vermogen van CZ zorgkantoor B.V. Aangezien deze reserve niet ingezet kan worden om verliezen op te vangen, wordt dit niet meegenomen in het eigen vermogen dat in aanmerking komt voor dekking van het solvabiliteitskapitaalvereiste.

## Opbouw van de solvabiliteitsratio<sup>6</sup>

| (x 1.000 euro)  | 2020             | 2019             |
|---|------------------|------------------|
| Verzekeringstechnisch risico                                | 839.848          | 837.153          |
| Marktrisico   | 194.370          | 195.346          |
| Tegenpartijrisico   | 73.479           | 76.172           |
| Diversificatievoordeel                                      | -175.956         | -178.145         |
| Operationeel risico   | 232.991          | 218.479          |
| <b>Wettelijke vereiste solvabiliteit (SCR)</b>              | <b>1.164.732</b> | <b>1.149.005</b> |
| Eigen vermogen op basis van BW 2 Titel 9                    | 1.989.046        | 1.934.481        |
| Herwaardering van BW 2 Titel 9 naar Solvency II grondslagen | -140.928         | -106.474         |
| <b>Eigen vermogen op basis van Solvency II grondslagen</b>  | <b>1.848.118</b> | <b>1.828.007</b> |
| Waarvan niet beschikbaar ter dekking van de SCR             | -8.475           | -7.651           |
| <b>Aanwezige solvabiliteit</b>                              | <b>1.839.643</b> | <b>1.820.356</b> |
| <b>Solvabiliteitsratio</b>                                  | <b>158%</b>      | <b>158%</b>      |

De hierboven genoemde subcategorieën van de wettelijke vereiste solvabiliteit omvatten het volgende:

### Verzekeringstechnisch risico

Het verzekeringstechnisch risico is het risico dat de verzekeringsverplichtingen (nu en in de toekomst) niet kunnen worden nagekomen vanuit de inkomsten uit premies en bijdragen. Dit door onjuiste aannames en/of grondslagen bij de ontwikkeling en premiestelling van het product of vanuit onjuiste aannames met betrekking tot de voorzieningen. Binnen verzekeringstechnisch risico zijn de volgende subcategorieën van belang voor Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.: premierisico, voorzieningenrisico en catastroferisico.

### Marktrisico

Veranderingen in rentestanden, aandelen- en wisselkoersen kunnen leiden tot verliezen. Het marktrisico betreft het risico van veranderingen in de waarde van de beleggingsportefeuille als gevolg van wijzigingen in marktprijzen.

### Tegenpartijrisico

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. heeft vorderingen uitstaan bij verschillende soorten tegenpartijen: financiële tegenpartijen, zorgaanbieders/ -instellingen en verzekerden. Het tegenpartijrisico betreft het risico dat een tegenpartij zijn financiële verplichtingen niet nakomt.

### Diversificatievoordeel

Bij het combineren van de kapitaaleisen van de verschillende risicocategorieën wordt rekening gehouden met zogeheten diversificatie effecten. De achterliggende gedachte hierbij is dat niet alle risico's zich tegelijkertijd voordoen. De totale kapitaaleis is daarom minder dan de som van de kapitaaleisen voor de verschillende risicocategorieën.

### Operationeel risico

Het operationeel risico betreft het risico op een verlies dat zich voordoet als gevolg van inadequate of falende interne processen, personeel en systemen of externe gebeurtenissen. De operationele risico's van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. worden vooral gedreven door de grootschalige digitale gegevensverwerking, de omvang van de geldstromen, het imago van zorgverzekeraars en de veelheid aan privacygevoelige informatie.

Een beschrijving van het systeem van risicoverevening van de Zorgverzekeringswet met de risico's die daarvan het gevolg zijn, is opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

### 38 Technische voorzieningen

#### Voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten

De voorziening bestaat ultimo boekjaar uit:

|  | 2020                    | 2019                    |
|--|-------------------------|-------------------------|
| Technische voorziening Zorgverzekeringswet | 2.272.416               | 2.122.029               |
| Afhandelingskosten                         | 12.950                  | 10.610                  |
| Voorschotten                               | <u>-578.680</u>         | <u>-570.799</u>         |
|  | <b><u>1.706.686</u></b> | <b><u>1.561.840</u></b> |

Deze voorziening betreft de kosten van nog uit te keren vergoedingen van behandelingen van verzekerden, welke zijn gestart voor de balansdatum. In deze kosten zijn de tussen zorgaanbieder en zorgverzekeraar getroffen Continuïteitsregelingen verwerkt. De post is opgebouwd uit een schatting van de na balansdatum nog te ontvangen declaraties en verminderd met de aan de zorgverleners verstrekte kortlopende voorschotten, voorschotten op Continuïteitsbijdragen en de voorschotten voor reeds verrichte, nog niet gedeclareerde zorgverrichtingen voor zover het stellig voornemen bestaat deze te salderen met de geboekte schade (inclusief Continuïteitsbijdragen en Meerkosten). De schatting vindt in principe plaats door op basis van gedeclareerde perioden en ervaringscijfers per zorgverlener of groep zorgverleners het aantal nog te declareren verrichtingen en daarbij horende kosten te schatten. Bij de taxatie van de kosten ziekenhuiszorg en kosten GGZ is rekening gehouden met de contractuele afspraken met ziekenhuizen en GGZ-instellingen, waarin naast prijs- en volumeafspraken met name de omzetplafonds in aanmerking zijn genomen. In het kader van de Continuïteitsregelingen zijn omzetplafonds omgezet naar een aanneemsom (voor het vaste deel van de ziekenhuiskosten). De schatting van declaraties van ziektekosten die van verzekerden nog worden verwacht, is gebaseerd op ervaringscijfers over het tijdstip, waarop verzekerden/zorgverleners hun declaratie inzenden.

In deze voorziening is tevens een voorziening voor afhandelingskosten begrepen, die jaarlijks wordt berekend. De basis voor de voorziening voor afhandelingskosten wordt gevormd door de ultimo boekjaar nog af te wikkelen declaraties ziektekosten over het afgelopen jaar en voorgaande jaren. De voorziening voor afhandelingskosten wordt bepaald op basis van de integrale kosten die aan het personeel van de interne organisatorische eenheden, belast met de afhandeling van de hiervoor genoemde declaraties ziektekosten, toe te rekenen zijn.

Het mutatieoverzicht van de technische voorziening Zorgverzekeringswet luidt als volgt:

|                       | 2020                    | 2019                    |
|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| Stand per 1 januari   | 2.122.029               | 2.107.496               |
| Onttrekking           | -2.018.253              | -1.967.594              |
| Vrijval               | -41.767                 | -51.101                 |
| Toevoeging            | <u>2.210.407</u>        | <u>2.033.228</u>        |
| Stand per 31 december | <b><u>2.272.416</u></b> | <b><u>2.122.029</u></b> |



Overzicht ontwikkeling  
zorgkostenclaims

|   | 2020             | 2019          | 2018      | 2017      | 2016      | Totaal           |
|---|------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| <b>Schatting van<br/>cumulatieve claims</b>   |                  |               |           |           |           |                  |
| - aan het einde van het<br>tekenjaar  | 7.631.008        | 7.124.063     | 6.968.564 | 6.691.282 | 6.421.959 |                  |
| - één jaar later  | -                | 7.135.930     | 6.946.555 | 6.623.355 | 6.363.208 |                  |
| - twee jaar later   | -                | -             | 6.955.387 | 6.623.587 | 6.350.418 |                  |
| - drie jaar later   | -                | -             | -         | 6.610.113 | 6.324.518 |                  |
| - vier jaar later   | -                | -             | -         | -         | 6.326.788 |                  |
| Schatting van<br>cumulatieve claims   | 7.631.008        | 7.135.930     | 6.955.387 | 6.610.113 | 6.326.788 | 34.659.226       |
| Cumulatieve betalingen  | 5.417.321        | 7.077.201     | 6.955.387 | 6.610.113 | 6.326.788 | 32.386.810       |
| Waarde opgenomen in<br>het overzicht van de<br>financiële positie per 31<br>december 2020 | <b>2.213.687</b> | <b>58.729</b> | -         | -         | -         | <b>2.272.416</b> |

Het duurt meerdere jaren voordat een schadejaar definitief is afgewikkeld, waardoor in de jaren na boekjaar (t) onder meer als gevolg van correcties en herdeclaraties uitloopresultaten ontstaan. Verwezen wordt naar de paragraaf over de basisverzekering, waar de risico's en onzekerheden terzake nader zijn toegelicht.

De verstrekte voorschotten per zorgverlener bedragen maximaal de waarde van de verrichte zorg door zorgverleners verstrekt aan verzekerden van CZ groep. Deze voorschotten zijn gesaldeerd in de technische voorziening.

De gehele voorziening betreft kortlopende verplichtingen. Een kwalitatieve toereikendheidstoets is uitgevoerd, waarbij is vastgesteld dat de voorziening toereikend is.

### Voorziening voor lopende risico's

De voorziening voor lopende risico's betreft een voorziening voor toekomstige negatieve resultaten op (collectieve) verzekeringscontracten. De gehele voorziening betreft kortlopende verplichtingen.

Het mutatieoverzicht luidt als volgt:

|                              | 2020          | 2019           |
|------------------------------|---------------|----------------|
| Stand per 1 januari          | 104.811       | 6.944          |
| Mutatie                      | -11.601       | 97.867         |
| <b>Stand per 31 december</b> | <b>93.210</b> | <b>104.811</b> |

### 39 Voorzieningen

Het mutatieoverzicht van de voorziening verplichtingen personeelsbeloningen luidt als volgt:

|   | VUT-<br>uitkering   | Jubileum-<br>uitkering | Ziekte-<br>kosten-<br>premies | Totaal<br>2020       | Totaal<br>2019       |
|---|---------------------|------------------------|-------------------------------|----------------------|----------------------|
| Stand per 1 januari                         | 8.372               | 4.963                  | 44.932                        | 58.267               | 51.867               |
| Uitkeringen                                 | -3.589              | -337                   | -908                          | -4.834               | -4.552               |
| Netto opgenomen in de<br>resultatenrekening | <u>967</u>          | <u>652</u>             | <u>7.728</u>                  | <u>9.347</u>         | <u>10.952</u>        |
| <b>Stand per 31 december</b>                | <b><u>5.750</u></b> | <b><u>5.278</u></b>    | <b><u>51.752</u></b>          | <b><u>62.780</u></b> | <b><u>58.267</u></b> |

Voor een bedrag van 4,7 miljoen euro heeft deze voorziening een kortlopend karakter.

De bedragen zoals opgenomen in de resultatenrekening zijn als volgt gespecificeerd:

|   | VUT-<br>uitkering | Jubileum-<br>uitkering | Ziekte-<br>kosten-<br>premies | Totaal<br>2020      | Totaal<br>2019       |
|---|-------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------|----------------------|
| Aan het dienstjaar toegerekend                  | 50                | 335                    | 1.706                         | 2.091               | 1.741                |
| Interest op de verplichting                     | 4                 | 38                     | 349                           | 391                 | 696                  |
| Netto actuarieel resultaat                      | <u>913</u>        | <u>279</u>             | <u>5.673</u>                  | <u>6.865</u>        | <u>8.515</u>         |
| <b>Totaal, begrepen in<br/>personeelskosten</b> | <b><u>967</u></b> | <b><u>652</u></b>      | <b><u>7.728</u></b>           | <b><u>9.347</u></b> | <b><u>10.952</u></b> |

De toegepaste parameters voor de voorzieningen VUT-uitkering, Jubileumuitkering en Ziektekostenpremies zijn:

|  | 2020   | 2019  |
|--|--------|-------|
| Discontopercentage m.b.t. voorziening VUT                            | -0,18% | 0,06% |
| Discontopercentage m.b.t. voorziening jubileum en ziektekostenpremie | 0,34%  | 0,77% |
| Procentuele toename van salarissen                                   | 1,50%  | 1,50% |
| Indexatie (pre)pensioen  | 0,50%  | 0,50% |

De overige voorzieningen bestaan hoofdzakelijk uit voorziene lasten inzake de wachtgeldregeling en voorziene lasten voor langdurig zieken dan wel arbeidsongeschikte medewerkers. Van deze overige voorzieningen heeft 0,4 miljoen euro een langlopend karakter (2019: 0,5 miljoen euro).

### 40 Schulden uit directe verzekering

De schulden uit directe verzekering bestaan voornamelijk uit nog te betalen uitkeringen ziektekosten, alsmede diverse verrekeningen met zorgverleners.

## 41 Overige schulden

|  | 2020          | 2019          |
|--|---------------|---------------|
| Rekening-courant groepsmaatschappijen                            | 50.451        | 41.794        |
| Zorgverzekeraars uit hoofde van toepassing Solidariteitsregeling | 16.939        | -             |
| Belastingen en sociale premies                                   | 11.123        | 9.958         |
| Toe te kennen ondersteuningsgelden                               | 8.209         | 7.946         |
| Crediteuren  | 1.674         | 7.382         |
| Overige  | 575           | 1.821         |
|  | <b>88.971</b> | <b>68.901</b> |

Over de rekening-courant groepsmaatschappijen en gelieerde rechtspersonen wordt geen rente berekend. Er zijn geen zekerheden gesteld, noch is een aflossingsschema overeengekomen. Het is nog niet geheel duidelijk op welke termijn de post met betrekking tot de Solidariteitsregeling zal worden afgewikkeld.

## 42 Overige overlopende passiva

|                          | 2020          | 2019          |
|--------------------------|---------------|---------------|
| Betalingen onderweg      | 43.160        | 28.759        |
| Te betalen beheerskosten | 16.936        | 20.967        |
| Overige                  | -             | 45            |
|                          | <b>60.096</b> | <b>49.771</b> |

## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### COVID-19

De COVID-19 pandemie woedt eind 2020 nog in alle hevigheid en zal ook in 2021 grote invloed hebben op de zorg, zorgverzekeraars en de samenleving als geheel. Tussen zorgaanbieders en zorgverzekeraars en tussen zorgverzekeraars onderling zijn in 2020 diverse landelijke afspraken gemaakt en regelingen getroffen die ook doorwerken naar 2021 en later.

#### *COVID-19 regelingen met zorgaanbieders*

Om zorgaanbieders tegemoet te komen in de dekking van doorlopende kosten en Meerkosten als gevolg van COVID-19 zijn diverse regelingen voor Continuïteitsbijdragen en Meerkosten opengesteld. In de balans ultimo 2020 is hiervoor een best estimate inschatting opgenomen als onderdeel van de technische voorzieningen. Het is mogelijk dat zich na het opstellen van de jaarrekening zorgkosten manifesteren die samenhangen met regelingen doordat deze op een later tijdstip bijgesteld worden als gevolg van nacalculaties en aanspraken op hardheidsclausules die mogelijk worden gedaan maar waarvan de omvang op dit moment nog niet (volledig) betrouwbaar is in te schatten.

#### *Catastroferegeling en impact Solidariteitsregeling Zorgverzekeraars*

De Zorgverzekeringswet voorziet in een tegemoetkoming van de extra gemaakte zorgkosten samenhangend met de COVID-19 pandemie via de catastroferegeling (artikel 33 Zorgverzekeringswet). De COVID-19 gerelateerde schadelasten die vallen onder de catastroferegeling en de daar tegenover staande bijdrage uit artikel 33 Zorgverzekeringswet worden verdeeld via de Solidariteitsregeling Zorgverzekeraars.

Een zorgverzekeraar kan uiterlijk eind 2021 een verzoek indienen voor een extra financiële bijdrage. De hoogte hiervan is afhankelijk van de hoogte van de catastrofeschadelast over de jaren 2020 en 2021 en de relatie met de van toepassing zijnde drempels (4, 10 en 20% van de landelijk gemiddelde vereveningsbijdrage per verzekerde over 2020). Hierdoor zijn de catastrofebijdrage voor zowel het jaar 2020 als het jaar 2021 (voorziening voor lopende risico's) mede afhankelijk van de ontwikkeling van de COVID-19 pandemie en de hiermee samenhangende extra gemaakte zorgkosten gedurende 2021. Bij een toenemende catastrofeschadelast over 2021 worden, door de gestaffelde berekening en de hierin gehanteerde factor, catastrofekosten die initieel binnen de drempel vielen alsnog vergoed.

De COVID-19 gerelateerde schadelasten die vallen onder de catastroferegeling en de daar tegenover staande bijdrage uit deze regeling worden verdeeld via de Solidariteitsregeling Zorgverzekeraars. Hierbij krijgt elke zorgverzekeraar haar aandeel in de kosten en de opbrengsten voor haar rekening, uitgaande van het aandeel van de zorgverzekeraar in de landelijke macrokosten gebaseerd op de lenteherberekening 2020 zoals opgesteld door Zorginstituut Nederland.

Omdat de hoogte van de totale COVID-19 schadelast 2021 thans niet (volledig) betrouwbaar is in te schatten is de mogelijk hiermee samenhangende additionele opbrengst voor schadejaar 2020 en 2021 nog niet verantwoord in de balans ultimo 2020.

### Huurovereenkomsten

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. (voorheen Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A.) huurt diverse bedrijfspanden van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. (voorheen Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A.). De totale huurverplichting per 31 december 2020 bedraagt 48,8 miljoen euro. De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt 5,4 miljoen euro en de verplichting langer dan 5 jaar bedraagt 21,7 miljoen euro.

### Leaseovereenkomst

De totale leaseverplichting van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. per 31 december 2020 bedraagt 2,7 miljoen euro. De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt 1,1 miljoen euro en er is geen sprake van een verplichting langer dan 5 jaar.

## Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden N.V.

Ziektekosten, die het gevolg zijn van terroristische activiteiten zijn herverzekerd bij de NHT. Onderdeel van deze herverzekeringsovereenkomst is dat kosten die landelijk, per jaar en over alle branches gezamenlijk 200 miljoen euro niet te boven gaan, voor rekening komen van de deelnemende verzekeraars. Het aandeel waarvoor Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. hierin garant staat is 5,61%.

## Zorginkoopcontracten

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. heeft met het merendeel van de zorgaanbieders zorginkoopcontracten afgesloten met een looptijd van een jaar. Met een aantal zorgaanbieders zijn meerjarige overeenkomsten afgesloten. De hoogte van de verplichting is maximaal gelijk aan de te verwachten zorgkosten van deze zorgaanbieders.

## Fiscale positie voor de omzetbelasting

Voor de omzetbelasting bestaat een fiscale eenheid ter voorkoming van cumulatie van belastingdruk op de collectief gedragen en op bedrijfseconomische grondslagen doorberekende organisatiekosten. Deze fiscale eenheid bestaat uit Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A., CZ Zorgverzekeringen N.V., Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V., OHRA Zorgverzekeringen N.V. en CZ zorgkantoor B.V. Als gevolg van de fiscale eenheid zijn vermelde juridische entiteiten hoofdelijk aansprakelijk voor de hieruit komende rechten en verplichtingen.

## Inkoop- en investeringscontracten

Om de continuïteit van haar dienstverlening te waarborgen heeft Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. inkoop- en investeringscontracten afgesloten met leveranciers. Het merendeel van deze contracten heeft een looptijd van één jaar. Met een beperkt aantal leveranciers zijn meerjarige overeenkomsten afgesloten. De hoogte van de verplichtingen is maximaal gelijk aan de te verwachten bedrijfskosten en investeringen.

## 2.5 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2020

### 43 Verdiende premies eigen rekening en bijdragen

De specificatie van verdiende premies eigen rekening en bijdragen luidt als volgt:

|  | 2020                    | 2019                    |
|--|-------------------------|-------------------------|
| Bruto premies Zorgverzekeringswet        | 3.228.105               | 3.061.116               |
| Bijdragen Zorginstituut Nederland (ZiNL) | 4.571.936               | 4.221.521               |
| Bijdragen Solidariteitsregeling          | -16.939                 | -                       |
| Herverzekeringspremies                   | <u>-17.415</u>          | <u>-809</u>             |
|  | <b><u>7.765.687</u></b> | <b><u>7.281.828</u></b> |

De geboekte premies bestaan uit nominale premies op grond van de Zorgverzekeringswet. De prolongatiedata van de premies zijn gelijk aan het kalenderjaar zodat geen voorziening voor nog niet verdiende premies benodigd is.

De bijdragen bestaan uit de uitkeringen van ZiNL uit het Zorgverzekeringsfonds. In de bijdragen van ZiNL zijn ook alle te verrekenen bedragen begrepen uit hoofde van ex post compensatiemechanismen van de risicoverevening Zvw. Een definitieve afrekening op de exploitatie van 2020, is materieel gezien, pas op zijn vroegst mogelijk in het najaar van 2023. Bij het opstellen van de jaarrekening moet daarnaast nog gewerkt worden met schattingen van met name kosten ziekenhuiszorg, waaronder dure geneesmiddelen, kosten GGZ en de bijdragen. Dit betreft vooral de hoogte van de bijdragen gebaseerd op vereveningskenmerken op basis van zorgverbruik in euro's (niet-diagnostisch).

In deze bijdragen is tevens een bedrag opgenomen ter compensatie voor de kosten van de COVID-19 pandemie conform de Catastroferegeling (artikel 33 Zvw). Deze bijdrage maakt integraal onderdeel uit van de vereveningsbijdragen. De compensatie van de zorgverzekeraar voor die kosten is conform de ministeriële regeling als volgt bepaald:

- Bij een catastrofeschadelast van minder dan 4% van de grondslag ontvangt de zorgverzekeraar geen compensatie.
- Bij een catastrofeschadelast van meer dan 4% van de grondslag en minder dan 10% van de grondslag compenseert de overheid volgens de formule:  $\frac{5}{3}$  vermenigvuldigd met het verschil tussen die catastrofelast en 4% van de grondslag;
- Bij een catastrofeschadelast van meer dan 10% maar minder dan 20% van de grondslag is de compensatie gelijk aan de catastrofeschadelast.
- Bij een catastrofeschadelast boven 20% van de grondslag betaalt de zorgverzekeraar kosten boven die 20% weer volledig zelf.

De grondslag van 4% is gebaseerd op de landelijke gemiddelde vereveningsbijdrage per verzekerde in 2020. Daarentegen wordt de catastrofeschadelast bepaald over de opgetelde schadelast van 2 jaar (2020 en 2021). De toerekening van de bijdragen naar shadejaren 2020 en 2021 vindt plaats op basis van de verhouding van de kosten 2020 en 2021 ten opzichte van de totale kosten over beide jaren.

De zorgverzekeraar dient conform artikel 34 Zvw uiterlijk 31 december 2021 een verzoek in te dienen om aanspraak te kunnen maken op de bijdrage uit de Catastroferegeling (artikel 33 Zvw). Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. is voornemens dit verzoek in te dienen.

De definitieve vaststelling van de catastrofebijdrage vindt plaats op 1 april 2025.

Onder de verdiende premies eigen rekening en bijdragen is per saldo het effect van de Solidariteitsregeling verantwoord. De Solidariteitsregeling beoogt de ongewenste resultaat-effecten van de pandemie tussen de zorgverzekeraars die niet door het reguliere vereveningsstelsel worden ondervangen weg te nemen. In ZN-verband is tussen de zorgverzekeraars afgesproken dat als gevolg van COVID-19 een beperkt financieel (kosten per verzekerden) effect (positief dan wel negatief) mag ontstaan tussen zorgverzekeraars, doordat

de ene verzekeraar meer verzekerden heeft die ziek zijn geworden van COVID-19 dan een andere verzekeraar of verschillende effecten ontstaan door zorgvraag en zorguitval e.d. (solidariteitsprincipe). De kosten voor prestaties die onder de basisverzekering Zvw vallen worden herverdeeld. De Autoriteit Consument & Markt (ACM) heeft ingestemd met deze regeling voor 2020. Prestaties van de aanvullende verzekering vallen hier buiten.

De definitieve verrekening van de Solidariteitsregeling vindt plaats op 1 mei 2025.

#### 44 Overige technische baten eigen rekening

Dit betreft met name een vrijval van de voorziening oninbaarheid van vorderingen op zorgverleners.

#### 45 Uitkeringen ziektekosten eigen rekening

De specificatie van de uitkeringen ziektekosten eigen rekening luidt als volgt:

|  | 2020                    | 2019                    |
|--|-------------------------|-------------------------|
| Bruto uitkeringen ziektekosten                                 | 7.495.658               | 7.012.921               |
| Aandeel herverzekering (HKC)                                   | -15.999                 | -                       |
| Wijziging voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten | <u>144.846</u>          | <u>59.846</u>           |
|  | <b><u>7.624.505</u></b> | <b><u>7.072.767</u></b> |

De geboekte uitkeringen ziektekosten bestaan uit de ten behoeve van verzekerden uitgekeerde en uit te keren vergoedingen van ziektekosten op grond van de Zorgverzekeringswet. In deze kosten zijn tevens de Continuïteitsbijdragen en Meerkosten opgenomen voortvloeiende uit de Continuïteitsregelingen uit hoofde van COVID-19 die zijn getroffen tussen zorgaanbieders en de zorgverzekeraar om de continuïteit van het zorgaanbod in stand te houden om ook op langere termijn zorg te kunnen blijven leveren. De Continuïteitsregelingen bestaan uit:

- Generieke continuïteitsbijdrage zorgaanbieders;
- Continuïteitsbijdrage Medisch Specialistische Zorg (MSZ 2020) en MSZ Accent;
- Continuïteitsbijdrage Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ);
- Continuïteitsbijdrage Wijkverpleging, Geriatrische Revalidatiezorg en Eerstelijnsverblijf;
- Meerkostenregelingen.

De continuïteitsbijdragen betreffen een tegemoetkoming ter dekking van de vaste kosten van de zorgaanbieders. De Meerkostenregelingen betreffen regelingen gericht op dekking van de extra kosten die door zorgaanbieders gemaakt zijn voor het leveren van zorg als gevolg van de COVID-19-uitbraak en de opvolging van richtlijnen van het RIVM.

Alle onderdelen van de Continuïteitsregelingen betreffen niet wettelijk verplichte vergoedingen die samenhangen met de afwikkeling van verzekeringsverplichtingen die voortvloeien uit het verzekeringscontract dat de zorgverzekeraars hebben gesloten met hun polishouders.

De opbrengsten uit verhaal worden op basis van werkelijk ontvangen bedragen verantwoord en ook in mindering gebracht op de uitkeringen ziektekosten.

Onder de uitkeringen ziektekosten zijn mede de afhandelingskosten begrepen. Deze afhandelingskosten bestaan uit de integrale kosten van de interne organisatorische eenheden, die belast zijn met de behandeling van declaraties van ziektekosten, en de niet verevenbare zorgkosten die aan Zorgverzekeraars Nederland zijn betaald als financiering van projecten met betrekking tot de Zorgverzekeringswet.

De specificatie van deze afhandelingskosten luidt als volgt:

|  | 2020          | 2019          |
|--|---------------|---------------|
| Notabehandelingskosten Zorgverzekeringswet | 44.077        | 32.899        |
| Niet verevenbare zorgkosten (via ZN)       | 13.393        | 12.759        |
|  | <b>57.470</b> | <b>45.658</b> |

#### 46 Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening

Hieronder de specificatie van de bedrijfskosten. Deze kosten zijn exclusief afhandelingskosten.

|   | 2020           | 2019           |
|---|----------------|----------------|
| Beheers- en organisatiekosten                               | 83.823         | 88.642         |
| Beheers- en organisatiekosten met betrekking tot acquisitie | 14.188         | 14.864         |
| Acquisitiekosten: publicaties en reclame                    | 3.048          | 2.984          |
| Distributiekosten CZ label                                  | 18.295         | 15.409         |
| Kosten voor oninbare vorderingen                            | 12.993         | 27.960         |
|   | <b>132.347</b> | <b>149.859</b> |

In totaal is 129 miljoen euro doorbelast aan groepsmaatschappijen, voor de uitvoering van zorgverzekeringen, aanvullende verzekeringen en Wlz. Het bedrag van deze doorbelasting is inclusief nota-afhandelingskosten. Deze doorbelasting omvat ook een deel van de bezoldiging van bestuur en commissarissen en de honoraria van de externe accountantsorganisatie. De toelichting met betrekking tot de bezoldiging bestuur en commissarissen, de toelichting WNT en de honoraria van de externe accountantsorganisatie zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.

Het gemiddeld totaal aantal medewerkers is 2.504 (2019: 2.490).

#### 47 Overige technische lasten eigen rekening

De specificatie overige technische lasten eigen rekening luidt als volgt:

|   | 2020       | 2019         |
|---|------------|--------------|
| Uitgaven CZ Zorgdoorbraak Fonds                                   | 141        | 1.254        |
| Mutatie voorziening oninbaarheid van vorderingen op zorgverleners | -          | 142          |
| Overige   | 45         | -            |
|   | <b>186</b> | <b>1.396</b> |

#### 48 Opbrengsten uit beleggingen

Dit betreft overige interestbaten.



## 49 Beheerkosten en interestlasten

De beheerkosten en interestlasten zijn als volgt gespecificeerd:

|                        | <i>2020</i>         | <i>2019</i>         |
|------------------------|---------------------|---------------------|
| Beheerkosten           | 926                 | 826                 |
| Overige interestlasten | <u>2.101</u>        | <u>1.806</u>        |
|                        | <u><b>3.027</b></u> | <u><b>2.632</b></u> |

## 50 Netto opbrengsten uit beleggingen

Het rendement op het totaal belegd vermogen bedraagt 1,3%, exclusief deelnemingen (2019: 4,3%).

## Gebeurtenissen na balansdatum

Binnen CZ groep is besloten de juridische structuur te moderniseren met als doel een beter uitvoerbaar kapitaalbeleid en toekomstbestendigheid te creëren. Bij akte van fusie d.d. 31 december 2020 zijn Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. en Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende Verzekering Zorgverzekeraar U.A. per 1 januari 2021 door middel van een juridische fusie samengevoegd. Hierbij zijn de desbetreffende statuten dienovereenkomstig aangepast. Alle bezittingen, schulden, personeel en activiteiten van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A., inclusief de deelnemingen CZ zorgkantoor B.V. en CZ Fund management B.V., zijn onder algemene titel overgegaan naar Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende Verzekering Zorgverzekeraar U.A. Deze transactie kwalificeert als een transactie onder gemeenschappelijke leiding en wordt gegeven de aard van de transactie in de geconsolideerde jaarrekening 2021 verwerkt conform de 'pooling of interest methode'.

Verder heeft op 1 januari 2021 een naamswijziging plaatsgevonden van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A. naar Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. Tevens hebben op 1 januari 2021 binnen de groep de volgende naamswijzigingen plaatsgevonden:

- Centrale Ziektekostenverzekering NZV N.V. naar Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.
- OHRA Ziektekostenverzekeringen N.V. naar OHRA Zorgverzekeringen N.V.

Op 1 januari 2021 is de portefeuille met betrekking tot alle gesloten zorgverzekeringsovereenkomsten (polissen) in de zin van de Zorgverzekeringswet van groepsmaatschappij Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. overgedragen aan CZ Zorgverzekeringen N.V. Alle activa en passiva, inclusief reserves, die verband houden met deze zorgverzekeringsactiviteiten behoren tevens tot deze transactie. Deze portefeuilleoverdracht kwalificeert als een overdracht onder gemeenschappelijke leiding, waarbij activa en passiva inclusief reserves in overeenstemming met CZ beleid tegen boekwaarde zijn overgedragen. De koopprijs van de verzekeringsportefeuille bedraagt 1 euro. Daarnaast heeft er een agiostorting ad 1.518.000.000 euro plaatsgevonden.

Ook zijn op 1 januari 2021 de aanvullende verzekeringsverzekeringsportefeuilles van OHRA Zorgverzekeringen N.V. en Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. overgedragen aan Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. De overdracht is inclusief de voortvloeiende rechten en verplichtingen. Deze portefeuilleoverdrachten kwalificeren als overdrachten onder gemeenschappelijke leiding, waardoor de activa en de passiva in overeenstemming met CZ beleid tegen boekwaarde overgedragen zijn. De koopprijs van beide verzekeringsportefeuilles bedraagt 1 euro per stuk.

Daarnaast is op 1 januari 2021 het 100% aandelenbezit van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. in de deelnemingen CZ Zorgverzekeringen N.V. en OHRA Zorgverzekeringen N.V. tegen nettovermogenswaarde overgedragen per akte van levering aan Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. Deze overdrachten kwalificeren als een overdracht onder gemeenschappelijke leiding. De nettovermogenswaarde per 1 januari 2021 bedraagt voor CZ Zorgverzekeringen N.V. 2.537.000 euro en voor OHRA Zorgverzekeringen N.V. 437.736.000 euro. Deze transactie is mede gefinancierd door middel van een dividenduitkering van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. aan Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. ter waarde van 414.000.000 euro. De aandeelhouders van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. hebben de dividenduitkering in de Algemene vergadering van Aandeelhouders d.d. 24 december 2020 vastgesteld.

Ondertekening van de jaarrekening door de Raad van Bestuur:

Tilburg, 25 maart 2021

drs. J.G.B. de Groot, voorzitter

drs. A.W.L. van Son

Ondertekening van de jaarrekening door de Raad van Commissarissen:

Tilburg, 25 maart 2021

drs. H.J.G. Hendriks, voorzitter

mr. W.K. Bischof

drs. C.H. Donkervoort

drs. P.J.A.M. Jongstra RA

mr. J.W. Jukema

## 3 Overige gegevens

### 3.1 Statutaire bepalingen over de verwerking van het resultaat

Artikel 2 en 7 van de statuten van de Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. luiden als volgt:

#### **2 NAAM, ZETEL EN DOEL**

##### **2.1 Naam, zetel en structuurregime**

2.1.1 De naam van de OWM is: Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.

2.1.2 De OWM heeft haar zetel in Tilburg.

2.1.3 De artikelen 2:63f tot en met 2:63j BW zijn op de OWM van toepassing.

##### **2.2 Doel**

2.2.1 Het doel van de OWM is:

- (a) het sluiten van verzekeringsovereenkomsten tegen ziektekosten met haar Leden of anderen, op basis van de betreffende verzekeringsvoorwaarden;
- (b) de bevordering van een goede gezondheidszorg in het algemeen, zowel in curatieve als in preventieve zin;
- (c) de behartiging en de bevordering van een goede gezondheidstoestand van de Verzekerden in het bijzonder;
- (d) het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, waaronder in ieder geval:
  - (i) het deelnemen in, het financieren van, het samenwerken met, het besturen van vennootschappen en andere ondernemingen en het verlenen van adviezen en andere diensten;
  - (ii) het verkrijgen, exploiteren en vervreemden van industriële en intellectuele eigendomsrechten, alsmede van registergoederen;
  - (iii) het beleggen van vermogen; en
  - (iv) het verstrekken van zekerheden voor schulden van rechtspersonen of andere vennootschappen die met haar in een groep verbonden zijn of voor schulden van derden,

dit alles in de ruimste zin van het woord en zonder het hebben van een winstoogmerk.

2.2.2 De OWM oefent de in artikel 2.2.1 genoemde activiteiten uit ten behoeve van haar Leden en anderen dan haar Leden.

#### **7 RESULTAAT EN VERLIES**

##### **7.1 Resultaat en verlies**

7.1.1 De OWM heeft een statutaire reserve. Het resultaat zoals dat uit de vastgestelde jaarrekening blijkt wordt toegevoegd aan de statutaire reserve van de OWM.

7.1.2 De statutaire reserve en alle andere reserves van de OWM kunnen slechts worden aangewend voor instellingen die werkzaam zijn ten behoeve van de volksgezondheid. De reserves kunnen niet onder de Leden worden verdeeld.

7.1.3 De Raad van Bestuur, bepaalt hoe een tekort wordt verwerkt. Alleen als de wet dat toestaat mag een tekort worden verwerkt ten laste van een wettelijke reserve.

## 3.2 *Controleverklaring*



# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Ledenraad en de Raad van Commissarissen van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. (voorheen: Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A.)

## Verklaring over de in het Financieel jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

### **Ons oordeel**

Naar ons oordeel geeft de in dit Financieel jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. (voorheen: Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A.) (hierna: CZ) per 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT) inzake bezoldiging topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector.

### **Wat we gecontroleerd hebben**

Wij hebben de jaarrekening 2020 van CZ te Tilburg gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020;
- 3 het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2020; en
- 4 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

### **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2020 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van CZ zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

## Controleaanpak

### Samenvatting

#### Materialiteit

- Materialiteit van EUR 92,8 miljoen. Voor bepaling van de materialiteit, wordt evenals voorgaand jaar, uitgegaan van het eigen vermogen (circa 3,5%).

#### Groepscontrole

- Wij hebben de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening van CZ gecontroleerd met een audit coverage van 100% op zowel verdiende premies en bijdragen eigen rekening als balanstotaal.

#### Kernpunten

- Verantwoording van opbrengsten, schadelasten en de toelichtingen hieromtrent samenhangend met de COVID-19 pandemie.
- Waardering van de technische voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten.
- Waardering van de technische voorziening voor lopende risico's.

#### Oordeel

- Goedkeurend.

### Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 92,8 miljoen (2019: EUR 88,7 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt, evenals voorgaand jaar, uitgegaan van het eigen vermogen (3,5%). Wij beschouwen het eigen vermogen als de meest geschikte benchmark, omdat hiervan ook de solvabiliteitsratio is afgeleid en deze ratio door de gebruikers van de jaarrekening als belangrijk kengetal wordt gezien voor de financiële positie van CZ. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn, waaronder de toelichtingsvereisten zoals deze gelden in het kader van de WNT.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 4,6 miljoen rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### Reikwijdte van de groepscontrole

CZ staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van CZ.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen. Hierbij zijn alle zorgverzekeraars als significante groepsonderdelen aangemerkt en hebben we deze entiteiten ook voor statutaire doeleinden gecontroleerd.



Wij hebben bij alle entiteiten de controlewerkzaamheden zelf uitgevoerd en dus geen gebruik gemaakt van het werk van andere accountants.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij de groepsonderdelen en op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening van CZ.

### ***Onze focus op het risico van fraude en het niet voldoen aan wet- en regelgeving***

#### ***Onze doelstellingen***

De doelstellingen van onze controle op het gebied van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving zijn:

Met betrekking tot fraude:

- het identificeren en inschatten van risico's op een afwijking van materieel belang in de financiële overzichten die het gevolg is van fraude;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden ter verkrijging van voldoende en geschikte controle-informatie; en
- het op passende wijze inspelen op fraude of vermoede fraude die tijdens de controle wordt geïdentificeerd.

Met betrekking tot het niet-naleven van wet- en regelgeving:

- het identificeren en inschatten van risico's op een afwijking van materieel belang in de financiële overzichten als gevolg van het niet-naleven van wet- en regelgeving; en
- het verkrijgen van een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid dat de jaarrekening als geheel, geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, rekening houdend met het toepasselijke wet- en regelgevingskader.

De primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen en detecteren van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving berust bij het bestuur, onder toezicht van de Raad van Commissarissen.

#### ***Onze risicobeoordeling***

Als onderdeel van onze risico-inschattingswerkzaamheden hebben wij frauderisicofactoren met betrekking tot frauduleuze financiële verslaglegging en het oneigenlijk toe-eigenen van activa in kaart gebracht. Wij hebben de frauderisicofactoren geëvalueerd om na te gaan of deze factoren duiden op een risico op een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude.

Daarnaast hebben we werkzaamheden uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de wet- en regelgeving die op CZ van toepassing is en hebben we de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen verzocht om inlichtingen te verstrekken omtrent de naleving van dergelijke wet- en regelgeving en hebben we correspondentie, indien van toepassing, met relevante vergunningverlenende en regelgevende autoriteiten geïnspecteerd.

De potentiële impact van de geïdentificeerde wet- en regelgeving op de jaarrekening varieert aanzienlijk.



Ten eerste is CZ onderworpen aan wet- en regelgeving die direct van invloed is op de jaarrekening, inclusief financiële verslaglegging. Wij hebben de mate waarin aan deze wet- en regelgeving wordt voldaan vastgesteld als onderdeel van onze controlewerkzaamheden voor de relevante elementen in de jaarrekening en derhalve zijn er geen aanvullende controlewerkzaamheden nodig.

Ten tweede is CZ onderhevig aan diverse wet- en regelgeving waarbij niet-voldoen aan deze wet- en regelgeving indirect van invloed kan zijn op de jaarrekening ten aanzien van elementen verantwoord of toegelicht in de jaarrekening, of beide, bijvoorbeeld als gevolg van het ontvangen van boetes of claims. Wij hebben de volgende categorieën geïdentificeerd als wetgeving die indirect, redelijkerwijs een materiële impact op de jaarrekening zou kunnen hebben:

- Zorgverzekeringswet (Zvw);
- Wet langdurige zorg (Wlz);
- Wet op het financieel toezicht (Wft), inclusief de richtlijn Solvency II (2009/138/EC);
- Besluit prudentiële regels Wft (Bpr Wft).

In overeenstemming met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving die relevant zijn voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's:

- opbrengstverantwoording, met betrekking tot de bruto premies en de bijdragen Zorginstituut Nederland (ZiNL) (een verondersteld risico);
- het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management (een verondersteld risico);
- het niet-naleven van de Zorgverzekeringswet en Wet langdurige zorg.

We hebben het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording weerlegd. De belangrijkste componenten in de opbrengstverantwoording van CZ zijn: de bruto premies en de bijdragen Zorginstituut Nederland (ZiNL).

- Voor de bruto premies geldt dat de premies per verzekering gedurende het boekjaar vast zijn, deze individueel niet materieel zijn en er geen sprake is van het maken van belangrijke schattingen bij het bepalen van de premieopbrengsten.
- Voor de bijdragen Zorginstituut Nederland (ZiNL) geldt dat deze door ZiNL worden bepaald en daardoor de mogelijkheid om de opbrengsten materieel te beïnvloeden beperkt is.

Geïdentificeerde risico's op het gebied van fraude en het niet voldoen aan wet- en regelgeving zijn besproken binnen het controleteam en wij bleven alert op aanwijzingen voor fraude en/of het niet-voldoen aan wet- en of regelgeving gedurende de controle.

Bij al onze controlewerkzaamheden hebben we aandacht besteed aan het risico dat het management de interne beheersingsmaatregelen doorbreekt, inclusief een evaluatie naar aanwijzingen van mogelijke oneigenlijke beïnvloeding door het management, wat een risico op een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude kan betekenen. We verwijzen naar de drie kernpunten van de controle, met hierin onze aanpak met betrekking tot hogere risico's vanwege schattingen waarbij het management zich baseert op significante oordeelsvorming.

We hebben onze risico-inschatting en controleaanpak gecommuniceerd aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Onze controlewerkzaamheden verschillen van een specifiek forensisch fraudeonderzoek, dat vaak een meer diepgaand karakter heeft.

#### *Onze controlewerkzaamheden*

We hebben de volgende controlewerkzaamheden (niet uitputtend) uitgevoerd om in te spelen op de ingeschatte risico's:

- We hebben de opzet en het bestaan getoetst van de interne beheersingsmaatregelen die de frauderisico's dienen te mitigeren. In het geval van tekortkomingen in de fraude-mitigerende interne beheersingsmaatregelen, hebben we aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden verricht welke zijn ingericht aan de hand van onze risico-inschatting.
- We hebben procedures uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico en hebben de belangrijkste schattingen beoordeeld op mogelijke oneigenlijke beïnvloeding door het management inclusief het uitvoeren van retrospectieve beoordelingen van schattingen van het voorgaande boekjaar. Waar we onverwachte journaalboekingen of andere risico's identificeerden, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om in te spelen op elke geconstateerde onverwachte journaalboeking. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie.
- Het beoordelen van zaken die zijn gerapporteerd via het incidentenregister, de klokkenluidersregeling en/of overige klachtenprocedures en de resultaten van het onderzoek door het management naar deze zaken.
- We hebben een zekere mate van elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, zoals het toepassen van aselechte deelwaarnemingen.
- We hebben de uitkomst van andere controlewerkzaamheden in overweging genomen en geëvalueerd of bevindingen, dan wel afwijkingen indicatief waren voor fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving. Indien dit het geval was, hebben wij onze beoordeling van de relevante risico's en de daaruit voortvloeiende gevolgen voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.
- We hebben controle-informatie verkregen met betrekking tot de naleving van die bepalingen van de wet- en regelgeving waarvan algemeen wordt aangenomen dat ze een direct effect hebben op de bepaling van materiële bedragen en toelichtingen in de jaarrekening.
- In het licht van mogelijke risico's op het gebied van belangenverstremgeling hebben wij nevenfuncties van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen geëvalueerd en hebben daarbij aandacht besteed aan de governance rondom het melden en mogelijk aanvaarden van nevenfuncties.
- We hebben rekening gehouden met het effect van feitelijke, vermoede of geïdentificeerde risico's van niet-naleving van wet- en regelgeving als onderdeel van onze procedures voor de daarmee samenhangende posten in de jaarrekening.

We merken op dat onze controle is gebaseerd op de procedures die zijn beschreven in overeenstemming met de toepasselijke controlestandaarden. Naast de vereisten uit de controlestandaarden hebben we de volgende aanvullende procedures uitgevoerd:

- Het toetsen van declaraties door de Raad van Bestuur aan het interne beleid in dat kader en het naleven van de procuratiebevoegdheden voor het goedkeuren van deze declaraties.
- Onderzoek op basis van publiek beschikbare informatie in relatie tot negatieve publiciteit die kan duiden op niet-naleving van wet- en regelgeving.
- Evaluatie van de wettelijke vereiste rechtmatigheidscontroles in relatie tot het voldoen aan de rechtmatigheidsvereisten in de Zvw.

Onze procedures om in te spelen op geïdentificeerde risico's op het gebied van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving, hebben niet geleid tot een 'kernpunt van de controle'.

We merken op dat onze controle niet primair is opgezet om fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving te detecteren en dat het management verantwoordelijk is voor de opzet van een zodanige interne beheersing als het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude, waaronder het voldoen aan wet- en regelgeving.

Indien de gevolgen voor de financiële overzichten van het niet-voldoen aan indirecte wet- en regelgeving (onregelmatigheden) minder direct van invloed zijn op gebeurtenissen en transacties die in de jaarrekening tot uitdrukking komen, hoe minder waarschijnlijk het ook is dat de inherent beperkte controlewerkzaamheden, zoals vereist door de controlestandaarden, dit zouden identificeren. Bovendien bestaat er, zoals bij elke controle, een hoger risico op het niet-detecteren van onregelmatigheden indien deze het gevolg zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, opzettelijke onjuistheden, verkeerde representaties of de doorbreking van interne beheersmaatregelen.

### ***De kernpunten van onze controle***

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

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

Vergeleken met vorig jaar is het kernpunt: 'Verantwoording van opbrengsten, schadelasten en de toelichtingen hieromtrent samenhangend met de COVID-19 pandemie' toegevoegd, vanwege de impact die COVID-19 heeft op de verzekeringstechnische activiteiten van CZ.

## **Verantwoording van opbrengsten, schadelasten en de toelichtingen hieromtrent samenhangend met de COVID-19 pandemie**

### **Omschrijving**

Zoals toegelicht op pagina's 101 tot 107 van de jaarrekening zijn er op basis van artikel 33 Zvw, ook wel bekend als de catastroferegeling, solidariteitsafspraken gemaakt tussen Nederlandse zorgverzekeraars, inclusief CZ, om de schadelasten samenhangend met de

COVID-19 pandemie en de hiermee verband houdende opbrengsten onderling te verdelen.

De bepaling van de schadelasten en opbrengsten samenhangend met COVID-19 die landelijk voor verrekening in aanmerking komen uit hoofde van artikel 33 Zvw vindt plaats over de periode 1 januari 2020 tot en met 31 december 2021. De Nederlandse zorgverzekeraars hebben een externe expert (hierna: expert) ingeschakeld om op basis van data van de zorgverzekeraars en andere openbare bronnen een inschatting te maken van de COVID-19 gerelateerde zorgkosten en opbrengsten over 2020 en 2021. De hierbij gehanteerde veronderstellingen zijn door CZ toegelicht op pagina 103 tot 106 van de jaarrekening. Door de Nederlandse zorgverzekeraars zijn de uitkomsten van de expert beoordeeld op basis van eigen modellen en aannames en akkoord bevonden. De inschatting van de landelijke COVID-19 gerelateerde zorgkosten en opbrengsten over 2020 en 2021 is door CZ als basis gebruikt voor het opstellen van de jaarrekening. Voor een toelichting op de systematiek voor het bepalen van de opbrengsten en toerekening hiervan naar 2020 en 2021 verwijzen wij naar pagina 97 van de jaarrekening.

Het inschatten van de opbrengsten en schadelasten en daarmee de compensatie uit hoofde van de solidariteitsafspraken is complex en vereist significante oordeelsvorming van de Raad van Bestuur. Tevens dienen de hiermee verband houdende onzekerheden door de gedane aannames op toereikende wijze te worden toegelicht in de jaarrekening.

De COVID-19-pandemie stelt de gezondheidszorg en de economie wereldwijd voor een ongekennde uitdaging en de gevolgen hiervan zijn onderhevig aan omvangrijke onzekerheden, waaronder schattingsonzekerheden met mogelijke effecten daarvan op het resultaat en vermogen. Daarom hebben we deze aangelegenheid als een kernpunt van onze controle aangemerkt.

### **Onze aanpak**

Onze belangrijkste controlewerkzaamheden omvatten:

- Het beoordelen van de opzet en bestaan van de interne controles rondom het inschatten van de verwachte schadelasten en opbrengsten.
- Het evalueren van de door management opgestelde berekeningen en werkzaamheden op het toetsen van de plausibiliteit van het aandeel van CZ in de landelijke COVID-19 gerelateerde zorgkosten over 2020. Hiertoe heeft CZ zelf een inschatting gemaakt van haar aandeel en deze geconfronteerd met de inschatting, zoals gemaakt door de expert. Mede op basis hiervan heeft het management van CZ geconcludeerd dat ze kan steunen op de werkzaamheden van de expert.
- Het, in NBA-verband, analyseren van de plausibiliteit van de landelijk gemaakte aannames, door de expert, ten aanzien van de landelijk verwachte schadelasten en opbrengsten samenhangend met COVID-19 over 2020 respectievelijk 2021. Hiertoe hebben we de aannames vergeleken met openbare databronnen inzake de ontwikkeling van het aantal IC-dagen en verpleegdagen gedurende 2020 en 2021 op dag basis. Tevens hebben we nadere onderbouwingen verkregen van de expert die ten grondslag lagen aan de gedane aannames door de expert en deze beoordeeld op plausibiliteit.
- Het beoordelen van de deskundigheid en objectiviteit van de expert.
- Controle van de juistheid van de berekening van de schadelasten en opbrengsten toegerekend aan 2020 respectievelijk 2021, op basis van het hiervoor binnen CZ gebruikte model. Hierbij hebben wij onder meer volgende zaken getoetst:

- het vaststellen dat de landelijke data, zoals gepubliceerd door de expert die door de Nederlandse zorgverzekeraars is aangesteld, als inputdata is gebruikt voor het CZ-model ter bepaling van de schadelasten en opbrengsten die zijn toe te rekenen aan 2020 respectievelijk 2021;
- het vaststellen van de rekenkundige juistheid en aansluiting van de parameters en rekenregels in het door CZ gebruikte model met de relevante regelgeving, zijnde de catastroferegeling en de solidariteitsregeling;
- het vaststellen dat de uitkomsten van het intern door CZ gebruikte model inzake de aan 2020 respectievelijk 2021 toe te rekenen schadelasten en opbrengsten aansluiten op de jaarrekening 2020.
- Het tezamen met eigen actuariële specialisten evalueren van de uitkomsten van de door de actuariële functiehouder van CZ uitgevoerde analyses op de juistheid en volledigheid van de aan 2020 respectievelijk 2021 toegerekende opbrengsten en schadelasten.
- Vaststellen dat de landelijke regelingen (toepassing artikel 33 Zvw en de solidariteitsregeling tussen zorgverzekeraars) en de onzekerheden die hiermee samenhangen alsmede de mogelijke impact die deze kunnen hebben op het resultaat en het eigen vermogen adequaat zijn toegelicht in de jaarrekening, inclusief gevoeligheidsanalyses.

### **Onze observatie**

Wij achten de door CZ toegepaste methodiek en gehanteerde veronderstellingen voor de vaststelling van de impact van Covid-19 op de financiële positie voorzichtig.

Voor een goed begrip van de jaarrekening is het van belang om focus te geven aan de toelichting op de onzekerheden als gevolg van COVID-19, zoals opgenomen op pagina's 101 tot 107 van de jaarrekening. We achten deze toelichting toereikend.

## **Waardering van de technische voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten**

### **Omschrijving**

In de balans van CZ is ultimo 2020 een technische voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten van EUR 2.234 miljoen verantwoord. Het bepalen van de technische voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten door CZ en daarmee samenhangende posten in de winst-en-verliesrekening is een complex en deels subjectief proces doordat over externe en interne ontwikkelingen schattingen moeten worden gemaakt en is daarom een kernpunt van onze controle.

CZ baseert de hoogte van de technische voorziening enerzijds op basis van historische declaratiepatronen en de verwachte ontwikkelingen daarin en anderzijds op de gemaakte contractafspraken met instellingen voor Medisch Specialistische Zorg (MSZ) en Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) die grotendeels gemaximeerd worden door plafonds en aanneemsommen. Als gevolg van COVID-19 heeft CZ voor 2020 ook diverse continuïteitsbijdragen (CB-)regelingen afgesloten.

CZ maakt aanvullende inschattingen voor de dure geneesmiddelen die in veel gevallen op nacalculatiebasis worden afgerekend. Verder maakt CZ gebruik van publicaties van Zorgverzekeraars Nederland voor het inschatten van de ontwikkeling in de zorgkosten per schadejaar.

Tenslotte betreft CZ de uitkomsten van de zelfonderzoeken en Horizontaal Toezicht van respectievelijk MSZ en GGZ bij het bepalen van de zorgkosten per schadejaar.

Het bovenbeschreven proces is complex en foutgevoelig, mede doordat het omvangrijke schattingonzekerheden bevat. Het vraagt om inzicht in het verloop van de zorgconsumptie gedurende de afgelopen jaren alsmede de uitsplitsing over de componenten. De aanwezige risico's en de gevoeligheid van de gehanteerde uitgangspunten worden toegelicht op pagina's 94 en 100.

### **Onze aanpak**

Onze belangrijkste controlewerkzaamheden omvatten:

- Het evalueren van de werkzaamheden van de eerste, tweede en derde lijn op de toetsing van de interne controles die door CZ zijn uitgevoerd gericht op de juistheid en rechtmatigheid van de ontvangen facturen van de zorgverleners.
- Het evalueren van de gehanteerde reserveringsmethodiek per zorgsoort en de controle van de daarbij gehanteerde basisgegevens, ontleend aan de verzekeringstechnische administratie, door de afrekeningen met de zorgverleners aan te sluiten op de ondertekende contracten, de afrekeningen oude jaren en de gefactureerde bedragen in latere jaren.
- Het evalueren van de gehanteerde aannames ten aanzien van de COVID-19 declaraties en de impact van COVID-19 op het declaratiepatroon van reguliere zorg.
- Het evalueren van de verwerking van de verstrekte continuïteitsbijdragen (CB-)regelingen.
- Het vaststellen van de juistheid van de meerkosten uit de CB-regeling door detailcontroles en het re-performen van de berekeningen van de meerkosten, het beoordelen van de gehanteerde aannames en het kennis nemen van de landelijke cijfers en vertaling hiervan naar de situatie bij CZ;
- Het bijwonen van de multidisciplinaire overleggen waarin de verwachte schadelasten in onderling overleg worden bepaald.
- Het analyseren van de afloop oude jaren met de afrekeningen van zorgverleners en de analyses die door CZ zijn opgesteld ten aanzien van de ontwikkeling van de zorgkosten per schadejaar uitgaande van schadedriehoeken en gemaakte contractafspraken met zorgverleners.
- Het toetsen van de ervaringscijfers van de declaratiepatronen van zorgkostendeclaraties per soort verstrekking per schadejaar van CZ aan die van Zorgverzekeraars Nederland.
- Het tezamen met eigen actuariële specialisten evalueren van de uitkomsten van de door de actuariële functiehouder van CZ uitgevoerde analyses (waaronder de toereikendheidstoets) op de voorziening te betalen schaden.
- Het evalueren van de uitkomsten van de formele en materiële controles zoals die door CZ worden uitgevoerd, inclusief de uitkomsten van de zelfonderzoeken en Horizontaal Toezicht van respectievelijk MSZ en GGZ.
- Het toetsen van de toereikendheid van de toelichting in de jaarrekening.

## Onze observatie

Wij achten de door de CZ toegepaste methodiek en gehanteerde veronderstellingen voor de vaststelling van de technische voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten aanvaardbaar en zijn van mening dat de voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten voorzichtig is gewaardeerd. Tevens achten we de op pagina's 119 tot en met 121 opgenomen toelichting toereikend.

## Waardering van de technische voorziening voor lopende risico's

### Omschrijving

De premies voor de basisverzekering voor 2021 zijn voorcalculatorisch niet-kostendekkend en daarom is een voorziening voor lopende risico's van EUR 105 miljoen gevormd. De bepaling van de voorziening voor lopende risico's is complex en foutgevoelig, mede doordat deze omvangrijke schattingonzekerheden bevat en is daarom een kernpunt van onze controle.

Er is sprake van schattingen als het gaat over de ontwikkelingen van de zorgkosten, beheerskosten en de gezondheidskenmerken van de nieuwe verzekerden hetgeen relevant is om de hoogte van de bijdragen van Zorginstituut Nederland te kunnen inschatten.

Voor het bepalen van de voorziening voor lopende risico's heeft CZ de begroting 2021 als uitgangspunt genomen, waarin onder andere schattingen zijn opgenomen voor de bijdragen van Zorginstituut Nederland voor 2021, de geschatte zorgkosten voor 2021, de begrote beheerskosten voor 2021 en de impact van de solidariteitsregeling (artikel 33 Zvw en onderlinge verrekening tussen zorgverzekeraars). CZ heeft de voorziening herijkt op basis van de verzekerdenmutaties per 1 januari 2021 en overige relevante ontwikkelingen naar aanleiding van cijfers over het eerste kwartaal 2021. Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar de grondslagen zoals opgenomen op pagina 95 en de toelichting op de voorziening lopende risico's op pagina 121.

### Onze aanpak

Onze belangrijkste controlewerkzaamheden omvatten:

- Het evalueren van de werkzaamheden van de eerste, tweede en derde lijn op de toetsing van de interne controles die door CZ zijn uitgevoerd gericht op het tot stand komen van de voorziening voor lopende risico's.
- Het aansluiten van de gehanteerde basisgegevens zoals verzekerdenaantallen 2021 en premietabellen 2021 met de bronsystemen en de verwachte bijdragen op basis van de ex-ante brieven over 2021 van Zorginstituut Nederland.
- Het aansluiten op de gehanteerde realisatie zorgkosten 2020, de extrapolatie hiervan naar 2021, aansluiting naar het inkoopkader en de begroting 2021. Wij hebben de gehanteerde methodieken, veronderstellingen en uitkomsten getoetst aan de hand van onze kennis van de ontwikkelingen bij CZ en de verwachtingen gebaseerd op de ramingen voor 2021 van Zorgverzekeraars Nederland en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

- Het beoordelen van de landelijke schatting van de landelijke Covid-19 zorgkosten 2021, inclusief de schatting van de bijbehorende catastrofebijdrage en vaststellen dat de administratieve verwerking in lijn is met de landelijke afspraken, waaronder de solidariteitsregeling tussen zorgverzekeraars.
- Het evalueren van de totstandkoming van het budget voor organisatiekosten 2021 en het vaststellen dat de verslaggevingsvoorschriften ter bepaling van de voorziening lopende risico's op dit vlak zijn nageleefd.
- Het controleren van de impact van de herijking verzekerdenaantallen op basis van de werkelijke verzekerdenaantallen per 1 januari 2021 op de waardering van de voorziening voor lopende risico's.
- Het beoordelen van de uitloop in 2020 van de voorziening voor lopende risico's ultimo 2019 (retrospectieve beoordeling) en vaststellen dat de hieruit verkregen inzichten zijn gehanteerd bij het bepalen van de voorziening ultimo 2020.
- Het tezamen met eigen actuariële specialisten evalueren van de uitkomsten van de door de actuariële functiehouder van CZ uitgevoerde analyses (waaronder de toereikendheidstoets) op de voorziening voor lopende risico's.
- Het toetsen van de toereikendheid van de toelichting in de jaarrekening.

### **Onze observatie**

Wij achten de door CZ toegepaste methodiek en gehanteerde veronderstellingen voor de vaststelling van de technische voorziening voor lopende risico's aanvaardbaar en zijn van mening dat de voorziening voor lopende risico's voorzichtig is gewaardeerd. Tevens achten we de op pagina 121 opgenomen toelichting toereikend.

### ***Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd***

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, onderdelen n & o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

### **Verklaring over de in het Financieel jaarverslag opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het financieel jaarverslag andere informatie.

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

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

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

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





De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

## **Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten**

### ***Benoeming***

Wij zijn door de Raad van Commissarissen op 30 november 2016 benoemd als accountant van CZ voor de controle van het boekjaar 2017 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

### ***Geen verboden diensten***

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

### ***Verleende diensten***

Wij hebben in de periode waarover onze wettelijke controle van de jaarrekening betrekking heeft, naast deze controle, de volgende diensten geleverd aan CZ en haar dochtermaatschappijen:

- controle van de QRT's ten behoeve van De Nederlandsche Bank voor zowel CZ groep als tot de groep behorende zorgverzekeraars;
- controle van het Financieel Verslag van CZ zorgkantoor B.V.

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

### ***Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen voor de jaarrekening***

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of CZ in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om CZ te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of CZ haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van CZ.



### ***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening***

Onze doelstelling is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van een jaarrekeningcontrole is te vinden op de website van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) op: [http://www.nba.nl/NL\\_oob\\_01](http://www.nba.nl/NL_oob_01). Deze beschrijving is onderdeel van onze controleverklaring. In aanvulling hierop hebben we het Controleprotocol WNT 2020 in acht genomen.

Utrecht, 25 maart 2021

KPMG Accountants N.V.

A.R.B. de Bruin RA