



Jaarverslag 2023

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.

Inhoudsopgave

Bestuursverslag	4
1 Voorwoord van de Raad van Bestuur	5
2 Strategie CZ groep	8
3 Toegang tot zorg	18
4 Onze medewerkers	36
5 Organisatie	46
6 Duurzaamheid	72
7 Bijlagen	98
Geconsolideerde jaarrekening 2023	147
1 Geconsolideerde balans per 31 december 2023	148
2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2023	150
3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023	151
4 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2023	152
5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023	177
6 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2023	196
Enkelvoudige jaarrekening 2023	207
1 Enkelvoudige balans per 31 december 2023	208
2 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2023	210
3 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2023	211
4 Toelichting op de balans per 31 december 2023	212
5 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2023	232
Overige gegevens	237
1 Statutaire bepalingen over de verwerking van het resultaat	237
2 Controleverklaring	238

Bestuursverslag

1 Voorwoord van de Raad van Bestuur

De start van versnelling

In 2023 is de instabiliteit in de wereld gebleven. Daar ervaren we allemaal de impact van en naar verwachting zal dat in de nabije toekomst niet veranderen. Het Nederlandse politieke landschap is door de verkiezingen gewijzigd. Het is verontrustend dat er in de verkiezingscampagnes nauwelijks aandacht is geweest voor de grote uitdagingen in de zorg. Dit bevestigt een realiteit waarnaar CZ groep handelt: we kunnen niet wachten op de politieke koers van Nederland. De zorgsector zelf moet eigenaarschap tonen voor de problemen waar we



voor staan: het toegankelijk houden van de zorg en het bieden van de best mogelijke zorg aan de mensen die deze nodig hebben. De zorgtransformatie is de gezamenlijke opgave waaraan we ons gecommitteerd hebben en waarvan we de urgentie voelen. Voor ons als CZ groep komt daar een extra verantwoordelijkheid naar onze verzekerden bij, het nastreven van toegang tot de juiste zorg en een concurrerende premie.

We moeten deze uitdagende doelen bereiken in een samenleving waar enerzijds een sterke roep om vertrouwen en betrouwbaarheid is. Maar gelijktijdig is de maatschappij minder tolerant. Mensen verwachten regelmatig meer dan haalbaar is. Of focussen op het halen of afdwingen van hun recht. Het negatieve effect hiervan, ook voor de zorgsector, is dat wet- en regelgeving alleen maar verder toeneemt. Dat leidt weer tot veel administratieve taken, ook voor professionals die er eigenlijk zijn om zorg te verlenen. Daarbij garandeert betere administratieve vastlegging niet dat iets daadwerkelijk beter is georganiseerd. Kortom, de huidige maatschappelijke ontwikkelingen maken de grote opgaven waarvoor we als sector staan beslist niet eenvoudiger. Dat vraagt ook aan ons reflectie op de vragen en eisen die wij stellen aan zorgverleners.

Financieel resultaat

Terwijl er in de wereld om ons heen, ver weg en dichtbij, veel dynamiek en (gevoelens van) onzekerheid zijn, is bij CZ groep de koers richting de toekomst helder. Toch was ook het begin van ons jaar enerverend, want we verwelkomden netto maar liefst 400.000 nieuwe verzekerden. Operationeel moesten we alle zeilen bijzetten en door ieders inzet is deze klus goed en zorgvuldig geklaard. Met name als gevolg van de verzekerdengroei, steeg het totaal van de ontvangen premies en bijdragen in 2023 tot 12.503 miljoen euro (2022: 11.086 miljoen euro). Ons financieel resultaat bedraagt 88 miljoen euro (2022: -78 miljoen euro). Dit resultaat is met name het gevolg van een rendement van 171 miljoen euro op de beleggingsportefeuille (2022: -183 miljoen euro). Daarnaast hebben we dit jaar voor een aantal polissen een voorziening getroffen voor het onder de kostprijs stellen van de premie, van in totaal 92 miljoen euro (2022: 155 miljoen euro). Het resultaat op onze basisverzekeringen in 2023 bedraagt -29 miljoen euro (2022: 29 miljoen euro). De aanvullende verzekeringen laten een positief resultaat zien van 3 miljoen euro (2022: 44 miljoen euro). Ons solvabiliteitsratio komt ultimo 2023 uit op 147 procent (2022: 145 procent).

Bouwen aan een wendbare organisatie

In 2023 vond een bestuurswissel plaats. We namen afscheid van Margriet Dam en verwelkomden in augustus Menno Harkema als interim bestuurder. Dit heeft ons niet belet om de strategie van CZ groep voor 2030 te bepalen en hiervoor de eerste markerings te zetten. Zo is gekozen voor de opzet van een leiderschapsprogramma dat de basis gaat vormen voor de maximaal wendbare organisatie die CZ groep wil worden. De toekomst met zijn enorme uitdagingen, vraagt van ons als zorgverzekeraar namelijk om groot aanpassingsvermogen. Dat begint met leiderschap dat hierop is toegerust en dat de gehele organisatie faciliteert en motiveert om die wendbaarheid in de cultuur te doorleven en in de uitvoering te operationaliseren.

Onze maatschappelijke rol pakken

Interne doelen voor onze strategie zijn vanzelfsprekend nooit doelen op zich. We stellen ze omdat we daarmee uiteindelijk extra betekenis voor onze verzekerden nastreven. We hebben twee belangrijke doelen vanuit het uitgangspunt van een solidair en toekomstbestendig zorgstelsel: toegang geven tot zorg die nodig is én een betaalbare en concurrerende premie bieden. Om dat te bereiken moeten we méér doen dan onze primaire taak uitvoeren, namelijk in het zorgveld onze maatschappelijke rol als aanjager en regisseur pakken. Zodat we koplopers kunnen helpen om succes in de transformatie te boeken, zodat deze successen andere zorgorganisaties stimuleren om hen te volgen.

Implementatie van het IZA

Dat is iets wat we nu ook al doen. In 2023 zijn de afspraken van het Integraal Zorg Akkoord (IZA) vertaald naar implementaties. De regiobeelden zijn doorontwikkeld en in onze zes primaire regio's gedeeld met alle betrokken partijen. We zijn met elkaar in gesprek gegaan om vanuit de data te komen tot de vaststelling van de kernopgaven in deze regio's. Om daarna de doorvertaling te maken naar een aanpak voor de benodigde transformaties. Dat bleek geen eenvoudige exercitie, maar het is voor een heel groot deel gelukt dankzij ieders vastberadenheid om dit samen te laten slagen. De stimulerende en regisserende rol die wij hierin als CZ groep hebben gepakt, zullen we in de toekomst vaker pakken.

Starten met versnellen

Een geactualiseerde strategie, een leiderschap- en organisatieprogramma, onze aanjagende rol in het zorgveld: het zijn allemaal bouwstenen die in 2023 samen het begin van onze versnelling hebben ingezet. Een versnelling die nodig is om de komende jaren toe te groeien naar een robuuste en gelijktijdig wendbare organisatie. Hier horen ook vernieuwingen in ons IT-landschap bij. Schaalbaarheid, modulariteit en veiligheid zijn hierin cruciale pijlers. Daarnaast richten we dit vernieuwde landschap zo in dat we ook de kracht van data optimaal kunnen benutten.

Investeren in onze eigen toegankelijkheid

Hoewel toegang bieden tot zorg een absolute prioriteit is, investeren we ook sterk in de toegankelijkheid van onze eigen organisatie. Zo is ons vernieuwde declaratiesysteem in 2023 verder verfijnd en wordt er doorlopend gewerkt aan het verbreden en verbeteren van onze (digitale) service en begeleidingsdiensten. We blijven investeren in digitalisering om diverse redenen. Enerzijds het toegankelijk houden van onze eigen dienstverlening, omdat ook CZ groep last heeft van de arbeidsmarktkrapte en we onze diensten zodanig moeten inrichten dat we ook met minder mensen dezelfde service kunnen blijven leveren aan onze verzekerden. Anderzijds komen we met digitalisering

tegenoet aan klantverwachtingen rondom snelheid en gemak van dienstverlening. Tot slot leveren digitale begeleidingsdiensten ook een bijdrage aan het ontlasten van de zorg. Voorbeelden zoals ‘app de dokter’ en ‘app de verpleegkundige’ nemen met het beantwoorden van vooral geruststellingsvragen, werk weg bij de huisarts en de huisartsenpost. Het zijn manieren waarop we vaker en meer structureel met slimme, digitale oplossingen de zorg willen ontlasten.

Investeren in Team CZ

Een omgeving vol verandering, zowel intern als extern, raakt ook mensen in onze eigen organisatie. Er is dit jaar naar aanleiding van de nieuwe strategie intern veel positieve energie vrijgekomen. Dit soort signalen laat zien dat de organisatie rijp is voor de versnelling die is ingezet. Maar we hebben ook oog voor het feit dat deze versnelling oncomfortabel kan voelen. Bijvoorbeeld omdat het geen verandering is die je zelf hebt geïnitieerd, maar die door iemand anders is bedacht. Als werkgever heeft CZ groep daarom veel aandacht voor de ontwikkeling en wendbaarheid van mensen. Juist in een organisatie in beweging zoals de onze, zitten tal van kansen om die verandering mee aan te jagen, op de golf mee te bewegen en maximale impact te maken binnen je vakgebied. Ons recente medewerkersbetrokkenheidsonderzoek laat zien dat veel mensen zich thuis voelen in onze organisatie, ze voelen dat ze erbij horen. Dat is heel belangrijk. Door alle keuzes die we nu maken voor onze organisatie, zullen medewerkers in de toekomst nog meer impact kunnen maken en dus hun rol binnen CZ groep als betekenisvoller ervaren.

Doorgaan met onze missie

De versnellende beweging die we hebben ingezet om in de toekomst onze taak optimaal te vervullen, is nu vooral intern merkbaar en in onze samenwerkingen en coalities in het zorgveld. Het stemt ons positief dat de urgentie van de uitdagingen die voor ons liggen, op veel plekken zijn geland. Er komt een beweging op gang. De resultaten ervan zijn voor de buitenwereld nog niet zichtbaar, maar worden dat binnenkort absoluut. Zeker voor onze verzekerden, van wie de meesten in 2023 niet veel veranderingen hebben ervaren. Alle ontwikkelingen die nu binnen onze organisatie plaatsvinden, gaan straks weerslag hebben op onze betekenis voor hen.

Wij danken al onze samenwerkingspartners en medewerkers voor hun betrokkenheid en inzet en kijken ernaar uit om volgend jaar onze versnelling verder vorm te geven.

Tilburg, maart 2024

Raad van Bestuur CZ groep

Joep de Groot, voorzitter

Menno Harkema, lid a.i.

2 Strategie CZ groep

2.1 Externe ontwikkelingen

Wereldwijd gezien was er in 2023 wederom sprake van een onrustig jaar. De oorlog in Oekraïne, de strijd tussen Israël en Hamas en politieke instabiliteit op diverse andere plekken in de wereld, maken dat gevoelens van sociale onveiligheid en economische onzekerheid aanhouden. Dit heeft ook invloed op het leven in Nederland. Bovendien hadden we dit jaar in eigen land te maken met de val van het kabinet en daardoor vervroegd uitgeschreven verkiezingen. Op tal van onderwerpen stond het debat op scherp, hoewel er voor de zorg in het verkiezingsdebat weinig aandacht was.

Voor CZ groep zijn de ontwikkelingen met de grootste impact op onze strategie, bedrijfsvoering en waardeketen, ontwikkelingen die al langere tijd in het zorgveld en de zorgverzekeringsmarkt spelen. Het gaat om de toenemende druk op de toegang tot zorg, wijzigingen in klantverwachtingen, veranderingen in de marktdynamiek en toenemende (omvangrijke) wet- en regelgeving.

Druk op toegang tot zorg

De toegankelijkheid van de zorg staat sterk onder druk en de verwachtingen zijn dat deze druk in de komende jaren nog groter wordt. Op basis van de Arbeidsmarktprognose zorg en welzijn 2023 verwacht het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) dat er in Nederland in 2032 bijna 173.000 zorgmedewerkers te weinig zijn om aan de vraag naar zorg te kunnen voldoen. Tegelijkertijd blijkt uit de Rijksbegroting 2023 dat de netto zorguitgaven in de periode 2022-2026 met een kleine 30 procent zullen toenemen. Dit betekent dat onze opdracht om onze verzekerden tegen een betaalbare premie toegang te bieden tot de zorg die nodig is, de komende jaren extra onder druk komt te staan. In onze strategie heeft deze ontwikkeling en de benodigde transitie van het zorgveld om het tij te keren, topprioriteit.

Wijzigende klantverwachtingen (verdere digitalisering)

Onze verzekerden willen vaker snel, gemakkelijk en digitaal geholpen worden. Hierbij verwachten zij een persoonlijke benadering, zoals zij die ook gewend zijn in andere branches. Nieuwe technologische mogelijkheden en gebruik van data bieden kansen om vanuit CZ groep nieuwe servicenormen richting onze verzekerden te realiseren. Tegelijkertijd zien we mogelijkheden om een deel van de zorgvraag van onze verzekerden in te vullen met behulp van digitale innovaties. Daarmee verlagen we de druk op toegang tot zorg. Voor al deze ontwikkelingen hebben wij uitgebreid aandacht in onze strategie.

Veranderende marktdynamiek

In de afgelopen jaren hebben zich verschillende wijzigingen in de zorgverzekeringsmarkt voorgedaan die de komende jaren tot een verandering in de dynamiek zullen leiden. Zo is per 1 januari 2023 de korting op collectieve basisverzekeringen vervallen en is voor de verbetering van het systeem van risicoverevening gewerkt met een bandbreedteregeling. Met ingang van boekjaar 2024 is deze vervangen door het principe van 'constrained regression' dat de over- en ondercompensatie van bepaalde subgroepen grotendeels beëindigt. Hiernaast zien we dat de markt verder digitaliseert en dat het online afsluiten van verzekeringen toeneemt. Met onze strategie spelen we op het geheel van veranderingen in.

Toenemende wetgeving en ketenverantwoordelijkheid

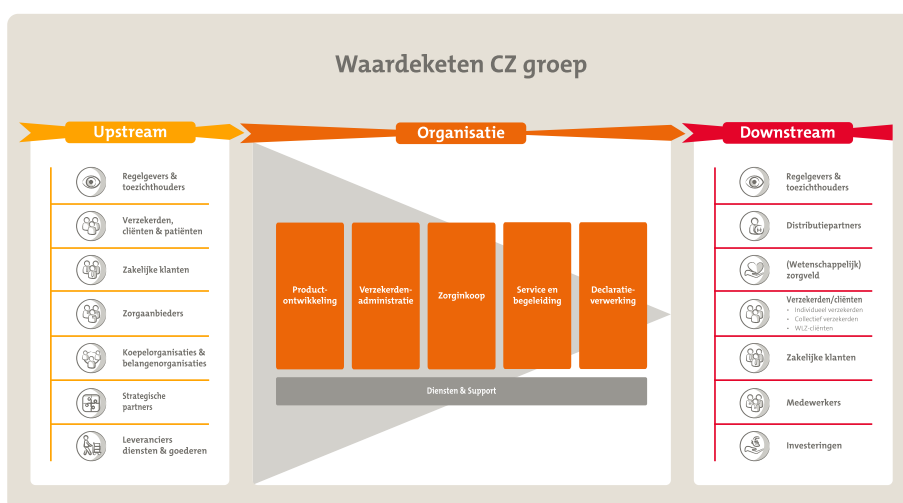
Als financiële dienstverlener en zorgverzekeraar in het bijzonder, constateren we de afgelopen jaren dat de eisen vanuit (met name Europese) wet- en regelgeving in omvang en complexiteit stijgen. Zo hebben we momenteel te maken met onder andere de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), de Digital Operational Resilience Act (DORA), de Artificial Intelligence Act (AI act) en de Sanctiewet. Toezichhouders en ketenpartners nemen een grote rol (of krijgen deze toebedeeld) ten aanzien van de monitoring van de naleving. Deze ontwikkeling vraagt om investeringen in kennis en ervaring en de allocatie van middelen. Dit alles is in onze strategie geborgd.

2.2 Onze omgeving

CZ groep maakt als zorgverzekeraar onderdeel uit van het Nederlandse zorgstelsel. De plaats die wij in dit stelsel innemen, geeft in belangrijke mate richting aan de waarde die wij zowel op de korte als lange termijn voor de samenleving realiseren. Daarnaast hebben wij als werkgever en organisatie in algemene zin diverse mogelijkheden om positief bij te dragen aan de wereld om ons heen, bijvoorbeeld via inkoop, investeringen en de ontwikkeling van (verzekerings)producten en diensten. Voor zowel de vervulling van onze kernopdracht als voor de invulling van onze werkgevers-, inkopers- en investeerdersrol staan wij doorlopend in contact met de stakeholders in onze waardeketen. Deze contacten variëren qua insteek van strategisch en tactisch tot operationeel van aard. De uitkomsten van de dialoog zijn van invloed op onze visie en strategie en de onderliggende bedrijfsvoering.

Onze waardeketen

In 2023 hebben wij op een zorgvuldige manier, met inbreng van alle divisies en afdelingen binnen CZ groep, de waardeketen van onze organisatie in kaart gebracht. Het vertrekpunt was de generieke waardeketen die we in 2022 in brancheverband binnen Zorgverzekeraars Nederland hebben opgesteld. De aanpassing en completering van deze waardeketen voor CZ groep geeft inzicht in onze belangrijkste bedrijfsprocessen en 'upstream'- en 'downstream'-ketenpartners.



Ten aanzien van onze positie in de waardeketen onderscheiden we als organisatie vier rollen waarmee wij impact kunnen maken: zorgverzekeraar, werkgever, inkoper en investeerder. In al deze rollen dragen wij daar waar mogelijk bij aan duurzame maatschappelijke vooruitgang en proberen we eventuele negatieve impact van eigen activiteiten of die van ketenpartners, te voorkomen. Zo zetten wij ons onder meer in voor het verbeteren van zorg en welzijn, het verminderen van ongelijkheid, de verduurzaming van het zorgveld en het opkomen voor mensen in een kwetsbare positie. In ons **waardecreatiemodel** is onze inzet voor langetermijn-waardecreatie verder uitgewerkt.

Onze rol in het zorgstelsel

Onze waarde in de keten wordt met name bepaald door onze zorgverzekeraarsrol en de plaats die wij in het Nederlandse zorgstelsel hebben. Dit stelsel is gebaseerd op de driehoek verzekerde, zorgaanbieder en zorgverzekeraar. De overheid legt voor het onderlinge samenspel de belangrijkste kaders vast. CZ groep levert toegevoegde waarde aan verzekerden door hen via hun zorgverzekeringen toegang tot zorg te bieden en hen hierbij te begeleiden. Zodat zij de zorg vinden en krijgen die voor hen nodig is. Hiernaast nemen wij hun belangen in ons zorginkoopbeleid mee. Omdat wij voor veel verzekerden tegelijk inkopen, kunnen wij ons hard maken voor goede, betaalbare en toegankelijke zorg. In onze partnerships, afspraken en gesprekken met zorgverleners komen thema's aan de orde zoals het centraal stellen van de patiënt, verbetering van zorgprocessen en samenwerking tussen zorgverleners onderling, de kwaliteit van zorg en doelmatigheid. Zo dragen wij bij aan de realisatie van toekomstbestendige zorg.



Onze stakeholders

CZ groep staat doorlopend in contact met stakeholders om belangen en opvattingen met elkaar uit te wisselen, samenwerking te verbeteren en te zorgen voor een zo rijk mogelijke besluitvorming binnen onze organisatie. Onze stakeholders zijn alle personen en organisaties die direct of indirect impact hebben op of ondervinden van het werk van onze organisatie. Het gaat om een breed scala aan partijen, beginnend bij onze verzekerden en zakelijke klanten en variërend van onze medewerkers tot onze duurzame coalitiepartners en leveranciers. De belangrijkste stakeholdergroepen van CZ groep – in 2023 opnieuw vastgesteld in het proces van het in kaart brengen van de CZ groep waardeketen – zijn weergegeven in bijgaand figuur. Wij hebben met hen formele, juridische, financiële en/of operationele relaties en hebben overleg op strategisch,



tactisch en operationeel niveau. Het overleg met stakeholders, zowel formeel als informeel, is een continue informatiebron voor onze organisatie en oefent in verschillende mate invloed uit op ons beleid en bedrijfsvoering (van rekening houdend met tot co-creatie en -productie). Vanuit al onze organisatirollen (zorgverzekeraar, werkgever, inkoper en investeerder) en op alle lagen in onze organisatie vindt het overleg met stakeholders plaats. Dit overleg omvat alle stakeholdergroepen zoals weergegeven in onze waardeketen.

Stakeholderdialoog 2023

In 2023 lag het zwaartepunt van onze dialoog met stakeholders op onderwerpen als ons inkoopbeleid en de contractering van zorgaanbieders, de invulling van onze duurzame coalities, de uitwerking en implementatie van het Integraal Zorgakkoord, de actualisatie van de strategie van CZ groep, diversiteit en inclusie binnen CZ groep en in onze waardeketen, de aantoonbare betrouwbaarheid van onze belangrijkste interne processen, verduurzaming van het zorgveld en de implementatie van nieuwe (veelal Europese) wetgeving. In de bijlage *Stakeholderdialoog 2023* geven wij een overzicht van de belangrijkste bespreekpunten met verschillende stakeholders, inclusief de vorm en frequentie van het overleg.

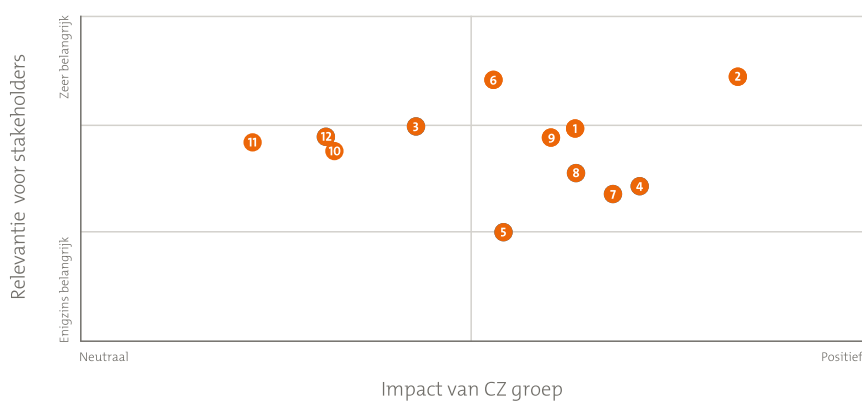
Sturen en rapporteren op materiële onderwerpen

Wij rapporteren in dit verslag over (duurzaamheids)onderwerpen die het meest relevant (materieel) zijn voor onze belangrijkste interne en externe stakeholders. Deze hebben we geïdentificeerd met behulp van een (impact)materialiteitsanalyse die conform de richtlijnen van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) is uitgevoerd. Het startpunt van de analyse was de toetsing van in de ESRS gedefinieerde Environmental, Social en Governance (ESG) aspecten op voorkomen in onze eigen bedrijfsvoering en waardeketen. Deze toetsing vond plaats aan de hand van interne expertise, openbare (wetenschappelijke) informatie en overleg met branchegeenoten. De hieruit volgende selectie van (duurzaamheids)onderwerpen hebben we vervolgens aangehouden tegen de in voorgaande jaren vastgestelde materiële onderwerpen van CZ groep om te bepalen of er onderwerpen misten. De eindlijst van onderwerpen hebben we tot slot voorgelegd aan een ruime selectie van stakeholders door middel van een online enquête. In totaal zijn 12.965 stakeholders bevraagd van wie ruim 11 procent de enquête ingevuld heeft geretourneerd. De resultaten vertegenwoordigen de belangen en standpunten van onze belangrijkste stakeholdergroepen onder wie verzekerden, medewerkers, zorgaanbieders, koepel- en belangenorganisaties, leveranciers en distributiepartners.

De (impact)materialiteitsanalyse geeft de volgende (duurzaamheids)onderwerpen als meest materieel voor CZ groep weer:



We zien dat onze stakeholders veel belang hechten aan het beschermen van de privacy van onze verzekerden, aan onze inzet op de toegang tot zorg, zorgverzekeringen en (begeleidings-)diensten en aan het zorgen voor sociale veiligheid op de werkvloer.



- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 Toegang tot producten en diensten | 7 Opleiding en ontwikkeling |
| 2 Privacy | 8 Bedrijfscultuur |
| 3 Veiligheid en gezondheid | 9 Corruptie en omkoping (zorgfraude) |
| 4 Werk-privé balans | 10 Klimaatmitigatie |
| 5 Diversiteit | 11 Waterverontreiniging |
| 6 Sociale veiligheid | 12 Circulaire economie |

In de bijlage Materiële onderwerpen CZ groep is meer informatie te vinden over de impacts, risico's en kansen die met de materiële onderwerpen samenhangen, waar zij in onze waardeketen voorkomen en hun verankering in onze strategie.

Over de materiële onderwerpen rapporteren wij in dit jaarverslag zoveel mogelijk al in lijn met de Corporate Sustainability Reporting Standard (waar de ESRS onderdeel van uitmaken). In 2024 completeren we de materialiteitsanalyse met een financiële materialiteitstoets zodat wij in het jaarverslag over 2024 op basis van een volwaardige dubbele materialiteitsanalyse zullen rapporteren.

2.3 Strategie CZ groep

Bij CZ groep vinden we dat iedere verzekerde die zorg nodig heeft deze ook moet kunnen krijgen, tegen een betaalbare premie. Met onze strategie 'CZ 2025' stuurden wij in 2023 op een zo efficiënte en effectief mogelijke invulling van deze opdracht. Daarnaast werkten wij aan de actualisatie van onze strategie richting 2030.

Over CZ groep

Als zorgverzekeraar biedt CZ groep diverse natura en combinatie basisverzekeringen aan. Dit betreft de in Nederland verplichte verzekering tegen ziektekosten die toegang biedt tot zorg. Daarnaast brengen we verschillende aanvullende verzekeringen op de markt die dekking bieden voor zorgkosten die buiten de basisverzekering vallen. Voor de realisatie van het geheel aan zorgverzekeringen maken wij contractuele afspraken met zorgaanbieders. Hiermee hebben wij de positie om binnen het zorgveld te sturen op toekomstbestendigheid; zowel van de zorg zelf als van het zorgstelsel. Onze diensten voor klanten variëren van serviceverlening rond verzekeringen en declaraties tot ondersteuning bij zorg regelen en gezondheid bevorderen. Wij werken onder de merken CZ, CZdirect en Just en voor de zorgverzekeringen van OHRA en Nationale-Nederlanden. Wij zijn actief op zowel de individuele als zakelijke markt en werken met ongeveer 2.500 medewerkers voornamelijk vanuit het zuiden van Nederland. CZ groep is een Onderlinge Waarborgmaatschappij en heeft geen winstoogmerk. In Profiel van onze organisatie en Toegang tot zorg is meer informatie te vinden over CZ groep, onze producten en diensten.

Strategie 'CZ 2025'

In de strategie 'CZ 2025' staat centraal dat wij onze verzekerden de best mogelijke zorg tegen de laagst mogelijke premie willen bieden. Hierbij geven wij invulling aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid om bij te dragen aan goede en toegankelijke zorg in Nederland. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst. CZ groep is een organisatie die zich vanuit de kern inzet voor het behalen van duurzaamheidsdoelen, zoals het verbeteren van zorg en welzijn, het verminderen van ongelijkheid en het opkomen voor mensen in een kwetsbare positie. Dit ligt in onze strategie besloten en wordt in ons waardecreatiemodel tot uitdrukking gebracht.

Het is onze ambitie om de meest waardevolle, innovatieve en begeleidende zorgverzekeraar te zijn. Om dat te bereiken, streven we in CZ 2025 zes strategische doelen na:

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 het vergroten van de eigen regie op hun positieve gezondheidsdoelen.
- **Toekomstbestendige zorg**
Wij streven ernaar bij te dragen aan toegankelijke, toekomstbestendige zorg in Nederland door in het zorgveld te sturen op efficiënte processen, beheersing van de zorgkostenstijging en focus op persoonsgerichte, doelmatige en duurzame zorg.
- **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.
- **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, zijn scherp op de beheersing van onze organisatiekosten en op een efficiënte, duurzame bedrijfsvoering.

Strategische vooruitblik: 'CZ 2030'

In 2023 hebben wij gewerkt aan de actualisatie van onze strategie naar 2030 toe. Wij gaan met 'CZ 2030' verder op de ingeslagen weg van 'CZ 2025', met méér focus en urgentie. Onze hele strategie draait vanaf 2024 om twee doelen: 1) onze verzekerden toegang bieden tot zorg die nodig is, 2) tegen een betaalbare en concurrerende premie. Hiervoor geven wij prioriteit aan onze verzekerden helpen de juiste zorg te krijgen, een passend en onderscheidend productaanbod op de markt brengen, het innoveren en transformeren van het zorgveld in coalitie met veldpartijen en het beheersen van zorg- en organisatiekosten. Onze serviceverlening en operatie zullen wij de komende jaren

verder digitaliseren met het oog op het verbeteren van de persoonlijke dienstverlening, het kunnen opvangen van het tekort aan arbeidskrachten en het efficiënter maken van de operatie. Dit brengt met zich mee dat we de traditionele servicekanalen zoveel mogelijk afbouwen en onze servicekantoren in 2024 sluiten. We zorgen voor goede, digitale alternatieven én voor oplossingen voor verzekerden die minder digitaal vaardig zijn, zoals videobellen en de mogelijkheid om iemand via DigiD te machtigen voor de CZ service-app.

Het realiseren van onze doelen vraagt van de mensen binnen CZ groep de nodige focus en wendbaarheid. Daarom gaan we aan de slag met onze organisatie en bedrijfscultuur. Hiervoor is in 2023 het programma Leiderschaps- en Organisatiecultuur (LOO) gestart, in het kader waarvan begin 2024 een herinrichting van de topstructuur is aangekondigd. Deze zal in 2024 verder geconcretiseerd en geoperationaliseerd worden. Tegelijkertijd bouwen we verder aan de inrichting van een modern IT-landschap dat door modulaire opbouw, verbeterde ontsluiting van data, goede datagovernance en inzet van Artificial Intelligence onze doorontwikkeling faciliteert en versnelt.

We zetten al deze stappen de komende jaren leunend op een sterk fundament van financiële stabiliteit, goed werkgeverschap, aantoonbaar betrouwbare bedrijfsprocessen en een hoge merkwaarde. Wij zetten ons in voor lange termijn waardecreatie en zullen onze bijdrage aan duurzame maatschappelijke ontwikkeling nog helderder voor het voetlicht brengen, inspeland op de belangrijkste impacts, risico's en kansen die wij in de materialiteitsanalyse van 2023 geïdentificeerd hebben.

Waardecreatiemodel CZ groep

In ons waardecreatiemodel – gebaseerd op de principes van het International Integrated Reporting Council (IIRC) – laten we zien hoe we als organisatie in onze waardeketen sturen op maatschappelijke winst. We geven weer welke bronnen we gebruiken voor onze bedrijfsvoering (input), welke strategische doelen we nastreven en hoe onze bedrijfsactiviteiten leiden tot resultaten (output). Deze resultaten vertalen zich in impact voor de maatschappij (outcome) die te vertalen is naar het bijdragen aan de Duurzame Ontwikkeldoelen van de Verenigde Naties (de 'Sustainable Development Goals').

Menselijk kapitaal

De medewerkers van CZ groep vormen het hart van onze organisatie. Hun inspanningen resulteren in de impact die onze organisatie op de maatschappij heeft. Zij werken op basis van hun betrokkenheid bij onze verzekerden, begrip van de CZ-strategie, persoonlijke competenties, relevante kennis en ervaring. Zij zijn CZ groep.

Sociaal kapitaal

De maatschappelijke impact van CZ groep komt mede tot stand door de input van onze stakeholders. Wij zoeken actief de interactie en samenwerking op met verzekerden, zorgaanbieders, patiëntenorganisaties en andere stakeholders om ons beleid en de CZ-dienstverlening te optimaliseren en van waarde te houden voor de wereld om ons heen.

Intellectueel kapitaal

CZ groep is een zorgverzekeraar pur sang met ruim 90 jaar ervaring in het verzekeren en vergoeden van zorgkosten. In onze concernstrategie, ICT-systemen, service-, declaratie- en zorginkoopprocessen is de opgedane kennis en kunde verankerd. Evenals in onze bestuurlijke inrichting, de opbouw van onze productportefeuille en de borging van wet- en regelgeving middels gedragscodes en protocollen.

Financieel kapitaal

De jaarlijkse omzet van CZ groep wordt gevormd door de premies van verzekerden en bijdragen van de Rijksoverheid. Onze organisatie heeft een opgebouwd eigen vermogen en financiële reserves. Een deel van deze reserves beleggen wij. Dat doen we voorzichtig en weloverwogen. Eventuele resultaten worden ingezet voor de premie of gaan – indien nodig – terug naar onze reserves.

Natuurlijk & geproduceerd kapitaal

Als financiële dienstverlener bestaat ons geproduceerd kapitaal met name uit kantoorpanden en servicelocaties, met bijbehorende inrichting en verbruik en gebruik van kantoorartikelen en -materialen. Het natuurlijk kapitaal wat wij verbruiken hangt hiermee samen.

INPUT

- 2.495 medewerkers

- CZ Ledenraad
- Stakeholderdialoog
- Betrokken patiëntenorganisaties

- CZ zorgverzekeringspolissen
- CZ ICT-systemen
- CZ corporate governance

- € 12,5 miljard omzet (premies & bijdragen)
- € 171 miljoen beleggingsopbrengsten
- € 2,8 miljard eigen vermogen

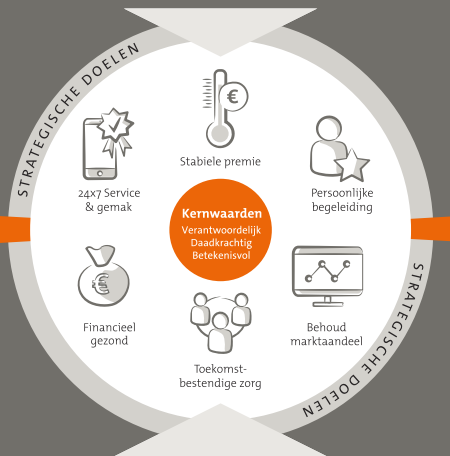
- 4.173 Mwh energieverbruik
- 871 ton CO₂ footprint
- 3 kantoren
- 15 servicekantoren
- 8 mobiele kantoren

Trends

Groep kwetsbare mensen die niet mee kan in digitalisering
Versnelde digitalisering en hogere klantverwachtingen
Behoeft aan zelfsturing in zorg

Opdracht

De best mogelijke zorg tegen de laagst mogelijke premie



Meest waardevolle, innovatieve en begeleidende zorgverzekeraar

Ambitie

Trends

Solidariteit onder druk
Stijgende zorgvraag en zorgkosten
Toenemende druk op zorgpersoneel en mantelzorgers

OUTPUT

- +24 NPS (CZ), +18 NPS (Just)
- 23% marktaandeel
- 1,9% organisatiekosten (tov omzet)
- 147% solvabiliteit

- CZ Duurzame coalities
- 97% gecontracteerde zorg

- +21 eNPS
- 17 arbeidsplaatsen
- Participatiewet, 14,3 fte

- -2% ton CO₂ (footprint)

OUTCOME

Betrouwbare zorgverzekeraar

CZ groep is een solide, integere zorgverzekeraar waarop vertrouwd kan worden. Wij bieden goede verzekeringen tegen een stabiele, concurrerende premie en zijn transparant over ons beleid. Met onze service en persoonlijke begeleiding helpen we verzekerden zo goed mogelijk zelf de regie over hun zorg te voeren.

Toekomstbestendige zorg

CZ groep werkt aan de toekomstbestendigheid van zorg in Nederland met het doel onze verzekerden toegang te (kunnen blijven) geven tot kwalitatief goede en doelmatige zorg. We sturen aan de hand van een heldere visie op de inrichting van het zorglandschap, stimuleren de ontwikkeling van een steeds meer persoonsgericht zorgaanbod en we maken ons hard voor innovatie in zorg en zorgkostenbeheersing.

Betekenisvolle werkgever

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

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.

BIJDRAGEN AAN SDG'S



Wij spannen ons continu in om onze maatschappelijke waardecreatie te verhogen, zowel die op korte als lange termijn. Onze primaire focus gaat uit naar het verbeteren van de toegang tot zorg en het betaalbaar houden van de premie voor onze verzekerden. Daarnaast spannen wij ons als zorgverzekeraar, werkgever, inkoper en investeerder ook op andere vlakken in voor mens en milieu. Ons beleid, de voortgang en resultaten hierop lichten we nader toe in de onderdelen *Toegang tot Zorg*, *Onze medewerkers* en *Duurzaamheid*.

De manier waarop wij momenteel sturen op maatschappelijke waardecreatie was grotendeels al vastgelegd in de strategie 'CZ 2025'. In de nieuwe strategie 'CZ 2030' is het nog nadrukkelijker verankerd. Het waardecreatiemodel dat wij in dit verslag presenteren, is nog gebaseerd op de strategie 'CZ 2025'. In ons jaarverslag over 2024 rapporteren wij voor het eerst langs de lijnen van 'CZ 2030' en presenteren wij ook de geactualiseerde versie van het waardecreatiemodel.

3 Toegang tot zorg

3.1 Toegang tot zorg

De kerntaak van CZ groep betreft het borgen van de toegang tot zorg voor onze verzekerden. Niet alleen nu maar ook in de toekomst. Als zorgverzekeraar hebben we hierbij de zorgplicht om voor onze verzekerden voldoende zorg te contracteren en hen indien nodig naar de zorg te begeleiden die zij nodig hebben. Het kunnen voldoen aan deze zorgplicht staat de laatste jaren onder druk. Met name door een steeds ouder wordende bevolking en een toename van chronische en complexe ziekten, stijgt de vraag naar zorg. Tegelijkertijd staat ook de aanbodzijde onder druk. Voornamelijk door een personeelstekort kan in verschillende regio's en zorgsectoren met het huidige aanbod niet aan de vraag worden voldaan.

CZ groep heeft voor de regio's waar wij de grootste zorgverzekeraar zijn (en dus een leidende rol hebben) op basis van beschikbare openbare databronnen en eigen data samen met partners een samenvattende analyse gemaakt van de belangrijkste knelpunten in de zorg. Deze zijn gepubliceerd op www.regio-beeld.nl. De regiobeelden zijn instrumenteel om voor de langere termijn te bepalen wat de onderliggende oorzaken van toegankelijkheidsrisico's zijn en hierop beleid te formuleren. Op de korte termijn zijn de signalen van aanbieders, verzekerden en de wachtlijst-informatie van de Nationale Zorgautoriteit (NZa) cruciaal om actuele problemen in beeld te hebben en hierop te acteren.

Momenteel signaleren we in onze kernregio's de grootste toegangsproblemen tot zorg in de sectoren Ouderenzorg (verpleging, verzorging en thuiszorg), Geestelijke Gezondheidszorg (GGz) en Huisartsenzorg. In de Medisch Specialistische Zorg (MSZ) zien we voor verschillende aandoeningen hoge wachttijden, zoals bij oogheelkunde en maag-, darm en leverziekten. Tevens is er (landelijk) structureel sprake van geneesmiddelentekorten en zijn er op bepaalde locaties knelpunten in Kraamzorg en Logopedie. Verder zien we in sommige gebieden problemen met de bereikbaarheid van acute zorg (Spoedeisende Hulp (SEH), Verloskunde en Crisiszorg GGz).

Vanwege de breedte van sectoren en regio's waar de toegangsproblemen spelen, kunnen al onze verzekerden ermee te maken krijgen. Of zij nu zelf zorg nodig hebben of dat zij als mantelzorger betrokken zijn bij de zorg die een naaste nodig heeft.

CZ Zorgbeleid

Met het zorgbeleid stuurt CZ groep voor verzekerden op de beschikbaarheid van voldoende, tijdige zorg op de juiste plek en het waarborgen hiervan naar de toekomst toe. Wij geven hiermee invulling aan de eisen die de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ten aanzien van de zorgplicht van zorgverzekeraars heeft verwoord in 'De zorgplicht: handvatten voor zorgverzekeraars'. Dit gaat onder meer over onze inzet met betrekking tot wachttijden, het in stand houden van tijdige, bereikbare en kwalitatief goede zorg, het pakken van de regie bij complexe zorgvragen en het sturen op de toekomstbestendigheid van het zorglandschap. Wij geven invulling aan het CZ Zorgbeleid met onze zorginkoopactiviteiten en de co-creatielijn van duurzame coalities.

CZ zorginkoopbeleid

CZ groep sluit jaarlijks contracten af met zorgaanbieders waarin afspraken worden gemaakt over zowel het leveren van tijdige, betaalbare en kwalitatief goede zorg, als veranderingen binnen de organisatie. Het Zorginkoopbeleid van 2024 (opgesteld in 2023) is afgestemd op de hoofdlijnen van het Integraal Zorgakkoord (IZA).

De basis voor ons Zorginkoopbeleid is 'Verantwoord en dichtbij'. Verantwoord betekent dat we zorg contracteren die betaalbaar is en aansluit bij onze kwaliteitsvisie. We hanteren daarbij passende, ambitieuze normen. Dichtbij is enerzijds het uitgangspunt van de zorgverlening: thuis of dichtbij huis als dat kan. Anderzijds betekent het ook: dichtbij de wensen en keuzes van verzekerden over hun behandeling. Dit kan vormgegeven worden door gezamenlijke besluitvormingstrajecten, met nieuwe vormen van diagnostiek en digitale ondersteuning. Behandelingen worden zo minder belastend en persoonsgericht.

We werken ons zorginkoopbeleid per zorgsoort uit waarbij we aangeven wat onze visie en de kern van ons inkoopbeleid is, wat onze verwachtingen zijn ten aanzien van innovatie en samenwerking - met daarbij aandacht voor onder meer regionale samenwerking, de uitvoering van het IZA, digitalisering en verduurzaming van zorg - en we geven aan welke aandachtspunten voor de sector wij van verzekerden en patiënten / cliënten meekrijgen.

Zorgsector	Kernpunt(en) Zorginkoopbeleid 2024
Ouderenzorg	Behoud voldoende aanbod
	Integraal zorgaanbod
	Doorontwikkeling coördinatiefunctie
Geestelijke Gezondheidszorg (GGz)	Digitalisering: zorg en netwerk
	Voorkomen onnodige instroom ('de-medicalisering')
	Regionale domeinoverstijgende samenwerking
	Doelmatigheid: blijven stimuleren juiste zorg op de juiste plek
Huisartsenzorg	Herinrichten zorgprocessen (o.a. digitale triage en eHealth)
	Persoonsgerichte zorg (o.a. Samen Beslissen en eigen regie)
	Domein- en zorgsector overstijgende samenwerking
Medische specialistische zorg (MSZ)	Regionale zorgtransformatie (IZA)
	Actieplannen toegankelijkheid MSZ
	Versnelling digitale zorg
	Doelmatige inzet personele en financiële middelen
Paramedische zorg	Digitale zorg
	Passende zorg op de juiste plaats
	Behoud voldoende aanbod kraamzorg
Farmacie	Juiste en doelmatige distributie
	Borgen van toegankelijkheid
	Beheersen kostengroei

CZ duurzame coalities

In een duurzame coalitie werken we op een vernieuwende manier samen met verschillende ziekenhuizen, GGz- en zorginstellingen in onze kernregio's. In plaats van elk jaar opnieuw met hen te onderhandelen over prijs en kwaliteit, werken we nu langdurig samen aan het gemeenschappelijke doel om de zorg toekomstbestendig te houden. We zetten gezamenlijk in op slimmer werken en innovaties en bereiden ons voor op transformaties in het zorgveld die mede worden aangejaagd door het IZA. CZ groep staat als zorgverzekeraar hierbij niet aan de zijlijn maar is intensief betrokken. De duurzame coalitiepartner en CZ groep bepalen samen wat bereikt moet worden. We voelen ons beide verantwoordelijk voor het behalen van die doelen. Deze gaan onder meer over de toegankelijkheid van zorg, het verhogen van de kwaliteit en het werkplezier van de zorgmedewerkers en de afbouw van (reële) kosten. De intensieve samenwerking en het delen van kennis leidt tot positieve veranderingen in behandel- en bedrijfsprocessen die laten zien dat verandering bijdraagt aan de doelen voor toegang, kwaliteit en kosten. Met onze zorginkoop stimuleren we vervolgens dat andere gecontracteerde zorgaanbieders ook meegaan in de verandering.



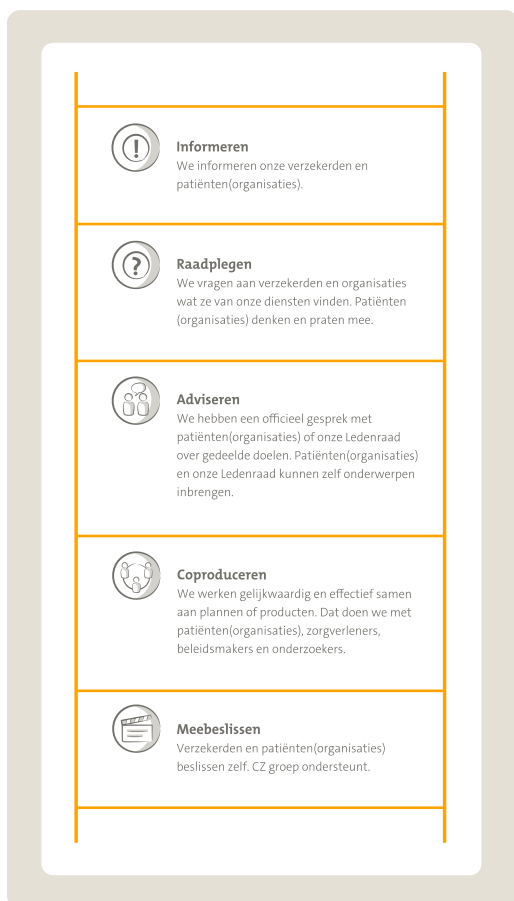
Over het CZ Zorgbeleid

Het zorgbeleid van CZ groep wordt onder verantwoordelijkheid van de directeur Zorg opgesteld en uitgevoerd. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk. Ons beleid geeft invulling aan onze zorgplicht zoals vastgelegd in artikel 11 van de Zorgverzekeringswet, het Integraal Zorgakkoord (2022) en de Green Deal Duurzame Zorg (2022). De landelijk vastgestelde Treeknormen dienen als maatstaf voor de beoordeling van toegankelijkheid. Voortgangsmonitoring vindt plaats via de P&C-cyclus van CZ groep waar diverse indicatoren worden gevolgd, zoals het voldoen aan de zorgplicht binnen de Treeknorm, de contracteergraad per sector en het aantal geactualiseerde regiobeelden.

Bij de samenstelling en uitvoering van het beleid worden belangrijke externe stakeholders als verzekerden, patiënten en/of cliënten, koepelorganisaties en zorgaanbieders betrokken. Dit gebeurt zowel direct (bijvoorbeeld in samenwerkingsverbanden of via rechtstreekse consultatie) als indirect, bijvoorbeeld via brancheorganisatie Zorgverzekeraars Nederland (zie ook de bijlage Stakeholderdialog 2023). Intern vindt continu nauwe afstemming over het zorgbeleid plaats met de Raad van Bestuur. Tevens wordt het beleid – inclusief onderliggende beleids- en actieplannen en actualiteiten – op reguliere basis besproken met de Raad van Commissarissen en de Ledenraad. Het CZ zorginkoopbeleid (onderdeel van het zorgbeleid) wordt jaarlijks gepubliceerd op de website van CZ groep en proactief onder de aandacht van zorgaanbieders en verzekerden gebracht.

Betrokken verzekerden

We gebruiken de participatieladder om aan te geven hoe we verzekerden en patiënten betrekken



CZ groep wil dat verzekerden en patiënten(organisaties) altijd betrokken zijn, op elk gebied van zorg. Daarom betrekken wij op vele manieren verzekerden en patiënten bij de ontwikkeling van het CZ zorginkoopbeleid. Aan de hand van een vast model, de CZ Participatieladder (zie afbeelding), kijken we per inkooptraject naar wat de mate van participatie kan zijn (informereren, raadplegen, adviseren, coproduceren of meebeslissen), in welk stadium dit het beste plaats kan vinden en denken we na over wat de best passende vorm van participatie is. Zo werken we samen met patiëntenorganisaties, betrekken we onze Ledenraad in werksessies bij het inkoopbeleid en roepen we de ondersteuning van ervarings-deskundigen in. Sinds 2022 hebben we twee ervaringsdeskundigen in vaste dienst om deze laatste vorm van betrokkenheid structureel in te bedden in onze beleidsvorming. Ook werken we met de uitkomsten van landelijke tevredenheidsonderzoeken naar de ervaringen van patiënten met de zorg en hun beoordeling van het behandelresultaat en vragen we patiënten in interviews en gesprekken zelf naar hun ervaringen. In de regio betrekken we inwoners bij plannen om de gezondheid van mensen te verbeteren en de zorg beter te organiseren.

Voor de opzet en uitvoering van het beleid om verzekerden en patiënten te betrekken bij het CZ Zorgbeleid is sinds 2015 binnen de divisie Zorg de afdeling Patiëntenparticipatie actief. Dit team licht jaarlijks hun beleid, activiteiten en de uitkomsten ervan (inclusief toepassing) toe in het transparantiedocument 'Zo betrekken we verzekerden bij onze zorginkoop'. Hiernaar wordt verwezen in elk zorginkoopbeleid per zorgsoort. De directeur Zorg is eindverantwoordelijk voor Patiëntenparticipatie. De Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen worden geïnformeerd over de inspanningen en resultaten. De Ledenraad is actief betrokken bij de uitvoering.

Ontvangen signalen of klachten

Verzekerden die zorgen of klachten hebben over de (tijdige) toegang tot zorg kunnen bij ons terecht voor wachtlijstbemiddeling. Deze dienst kunnen wij aanbieden in die gevallen dat de wachttijd voor GGz of wijkverpleging of bij een ziekenhuis of zelfstandig behandelcentrum langer is dan de afgesproken landelijke normwachttijd. Wachtlijstbemiddeling verloopt via het CZ Zorgteam. Zij zijn telefonisch in te schakelen of via onze website per online aanvraagformulier. Uiteraard kan ook aan onze servicebalies ondersteuning van het zorgteam

worden aangevraagd en verwijzen onze baliemedewerkers klanten proactief naar het team. Hoewel de wachtlijstbemiddelaars hun uiterste best doen om oplossingen te vinden voor onze verzekerden, kan het voorkomen dat hun inzet niet tot het gewenste resultaat leidt. Dit hangt momenteel vaak samen met het gebrek aan zorgpersoneel. Ook het zorgteam zelf heeft behoefte aan extra capaciteit, in verband met de toenemende druk op de toegang van de zorg en de daaruit voortvloeiende toename van het aantal bemiddelingsaanvragen.

Indien verzekerden van de merken CZ, CZdirect en Just zorgen of klachten hebben over de wijze waarop wij uitvoering geven aan onze zorgplicht, kunnen zij dit aan ons kenbaar maken via alle bij CZ beschikbare kanalen. Dit betreft het klachtenformulier op onze website en in de Mijn-omgeving, de CZ app, via post, telefoon, de live chat of aan de balie van één van onze servicekantoren. Verzekerden van de zorgverzekeringen van OHRA en Nationale-Nederlanden kunnen hun zorgen of klachten indienen via post, telefonie, het klachtenformulier op de website en de Mijn-omgeving. Alle verzekerden (ongeacht het merk waar zij verzekerd zijn) kunnen tevens gebruik maken van de externe kanalen van de Stichting Klachten en Geschillen Zorgverzekeringen (SKGZ). In Toegang tot zorgverzekeringen lichten wij de werking van onze klachtenprocedures nader toe.

Actueel in 2023 met betrekking tot de toegang tot zorg waren uitingen van zorgen en klachten over bereikte omzetplafonds bij zorgaanbieders en de gevolgen die dat met zich meebrengt voor klanten. In twee gevallen is door een verzekerde een rechtszaak aangespannen over onze uitvoering van de zorgplicht. Beide zaken zijn minnelijk opgelost.

Inzet en resultaten

Op de verschillende zorgsoorten waar de risico's ten aanzien van de toegang tot zorg hoog zijn, nemen wij diverse maatregelen om de toegang voor onze verzekerden te verbeteren ofwel te behouden. Een indruk hiervan is te vinden in de tabel 'Maatregelen toegang tot zorg'. De effecten ervan worden zowel op de korte als middellange termijn verwacht. Verzekerden die moeite ondervinden met het krijgen van tijdige toegang tot zorg die zij nodig hebben, helpen we via het CZ Zorgteam met zorg- en wachtlijstbemiddeling. Voor verzekerden met meerdere GGZ-diagnoses hebben we specialisten 'complexe casuïstiek' in huis die hen helpen met het vinden van de juiste zorg.

Zorgsector	Maatregelen Toegang tot zorg	Verwachte uitkomsten en reikwijdte	Tijdshorizon *
Ouderenzorg	1. Stimuleren digitalisering	1. Tijdsbesparing zorgprofessionals (verhogen arbeidsproductiviteit)	Korte en middellange termijn
	2. Verbeteren gesprekken t.a.v. zelfredzaamheid	2. Verlaging van het beroep op formele zorg	
	3. Stimuleren van experimenten t.a.v. toegankelijke zorg	3. Verbeterde toegang tot zorg	
	4. Deelname aan regiotafels	4. Verbeteren van de regionale samenwerking	
Geestelijke Gezondheidszorg (GGz)	1. Concrete doelstellingen digitale zorg (IZA plan van aanpak)	1. Groot effect bij behalen IZA-norm door grote GGz-aanbieders in regio	Middellange termijn
	2. Stimuleren demedicalisering, o.a. met behulp van het 'verkennd gesprek en opzet Mentaal Gezondheidscentrum (MGC) in kernregio's	2. O.b.v. MGC-proef GGz Breburg en CZ groep groot positief effect voor patiënten	
	3. Domein-overstijgende zorg stimuleren o.a. door gesprekken met gemeenten	3. Beperkt effect op korte termijn, betreft alle verzekerden die zich met psychische klachten bij GGz in behandeling zijn	
	4. Zorginkoop op basis van in- en exclusiecriteria	4. Beperkt effect op de korte termijn, betreft alle GGz	
Huisartsenzorg	1. Verbetering processen in de huisartsenpraktijk i.s.m. Regionale Huisartsenorganisaties (RHO): o.a. digitalisering, inzet van ondersteuners, regie op veelgebruikers en verbeterde samenwerking met sociaal domein en GGz	1. Verhoging van de capaciteit van alle praktijken in de kernregio's (meer verzekerden kunnen ingeschreven worden)	Middellange termijn
	2. Overleg met RHO over toegang huisartsenzorg en maatregelen om deze te borgen	2. Toegang tot huisartsenzorg voor alle verzekerden (hoewel niet altijd in de buurt)	Korte termijn
Medisch specialistische zorg (MSZ)	1. Totstandkoming en opvolging Actieplannen Toegankelijkheid	1. Continue inzage in wachttijden t.b.v. het borgen van de toegankelijkheid bij alle MSZ-aanbieders in kernregio's	Korte en middellange termijn
	2. Stimuleren telemonitoring, m.n. voor chronische ziektes	2. Verhogen arbeidsproductiviteit zorgprofessionals	

	3. Implementeren bewezen doelmatigheidsinitiatieven binnen de dure geneesmiddelen	3. Beperken kostengroei dure geneesmiddelen	
	4. Realiseren van verbeterafspraken t.b.v. passende zorg	4. Juiste verdeling van schaarse (financiële) middelen	
Paramedische zorg	1. Logopedie: digitalisering van deel van de zorg	1. Verhoging productiviteit bij alle logopedie-aanbieders	Middellange termijn
	2. Kraamzorg: tariefsverhoging en inzet kraamhotels in regio's waar anders het minimum aantal zorguren niet geleverd kan worden	2. Beter verdeling uren per kraamvrouw zodat aan meer vrouwen zorg geboden kan worden	Korte termijn
Farmacie	1. Participatie aan VWS Werkgroep geneesmiddelentekorten en de Werkgroep Gezonde Nederlandse Geneesmiddelenmarkt	1. Vermindering van geneesmiddelentekorten in Nederland	Middellange termijn

* Korte termijn: 0-1 jaar
Middellange termijn: 2-5 jaar

Additioneel ondernemen wij proactief verschillende initiatieven om de toegang tot zorg verder te vergroten, beter bereikbaar en/of toekomstbestendiger te maken. Zo bieden wij onze verzekerden diensten aan die hen ondersteuning bieden bij hun zorg en gezondheid en die tegelijkertijd het doel hebben de druk op het zorgveld te verlichten. Voorbeelden hiervan zijn App de Verpleegkundige, Vraag het de specialist, SkinVision en de FysioThuis app. Met diensten als Vragen voor de dokter en Kies de juiste behandeling stimuleren we verzekerden om zich voor een bezoek aan de (huis)arts goed voor te bereiden zodat het consult efficiënt kan verlopen.

In het zorgveld zelf initiëren en stimuleren we de ontwikkeling van slimme innovaties die de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg verbeteren. Vervolgens implementeren we samen met zorgaanbieders de bewezen innovaties in nieuwe, toekomstgerichte zorgprocessen. Recente voorbeelden hiervan zijn de digitalisering van de huisartsenpraktijk, de online GGz en onze ondersteuning van thuiszorgorganisaties bij het inzetten van slimme zorgtechnologie. We doen onderzoek naar onder meer anders revalideren na een knie- of heupoperatie (samen met onder andere het Amphia ziekenhuis in Breda), gebruik van een app bij bekkenfysiotherapie (samen met het Maastricht Universitair Medisch Centrum), ondersteuning bij het aantrekken van steunkousen met de HelpSoq en het veelbelovende zorgtraject vanuit het Zorginstituut Nederland voor de Kunstmatige Alvelesklier.

Maatstaven

Onze sturing op het verbeteren en behouden van de toegang tot zorg voor onze verzekerden, is voor een groot deel vastgelegd in de contracten die we sluiten met zorgaanbieders. Het aandeel gecontracteerde zorgaanbieders is vanuit dit perspectief een belangrijke indicator voor de mate waarin wij in staat zijn om impact op dit thema te maken. Ten opzichte van het aantal contracten dat wij in het zorgveld aanbieden, streven we naar een contracteergraad van ten minste 95 procent. Voor 2023 realiseerden wij een contracteergraad van 97 procent.

Momenteel heeft CZ groep met vier ziekenhuizen, twee GGz-instellingen en twee zorginstellingen in de ouderenzorg een duurzame coalitie gesloten. In 2023 zijn twee eerdere coalities omgezet in respectievelijk een strategische samenwerking (Wlz-zorgaanbieder) en reguliere inkoop (apothekersketen). Op basis van wat we de afgelopen jaren met de duurzame coalities hebben geleerd en neergezet en de overtuiging dat we de benodigde transformatie alleen gezamenlijk succesvol kunnen neerzetten, is in onze herijkte strategie als een van de prioriteiten gesteld dat we de benodigde transformaties in de zorg willen blijven vormgeven binnen coalities. Gezien de enorme uitdagingen die we hebben op gebied van toegankelijkheid en beheersbaarheid van kosten, willen we de schaal van nieuwe coalities uitbreiden. Om patiëntenstromen structureel te verplaatsen of operationeel samen te werken willen we meer samen gaan werken met horizontale coalities (aanbieders vanuit zelfde sector) en verticale coalities (aanbieders over de keten) die zich verantwoordelijk voelen voor het realiseren van grootschalige transformaties. Daarmee willen we een verdere versnelling van de benodigde transformaties realiseren.

Wanneer de wachttijden voor verzekerden langer zijn dan de landelijk afgesproken normwachttijden (de Treeknormen), kunnen zij wachtlijstbemiddeling bij hun zorgverzekeraar aanvragen. Het CZ Zorgteam zoekt dan uit waar zij sneller terecht kunnen. Het aantal keren dat wij door onze verzekerden gevraagd worden voor wachtlijstbemiddeling, is een indicator van de mate waarin de treeknormen overschreden worden.

Omdat zorg uiteindelijk alleen zo goed is als dat de patiënt/cliënt de behandeling, verzorging en het resultaat ervaart, is het cruciaal dat hun behoeftes en wensen altijd centraal staan. CZ groep neemt daarom de ervaringen van de patiënt/cliënt nadrukkelijk mee in de ontwikkeling en uitvoering van het CZ Zorgbeleid. Het jaarlijkse aantal zorginkoopdossiers waarbij wij hen actief hebben kunnen betrekken, laat zien hoe wij ons jaarlijks inzetten hiervoor. In 2023 heeft in totaal op 29 zorginkoopdossiers actieve participatie van verzekerden, patiënten/cliënten plaatsgevonden. Wij zetten geen concrete doelen op het aantal dossiers per jaar omdat de nadruk ligt op de kwaliteit van de dossiers (de inhoud van wat we bereiken) in plaats van de kwantiteit.

Indicator	2023	2022	Ambitie 2024
Contracteergraad zorgaanbieders	97,0%	96,3%	95,0%
Aantal duurzame coalities	8	10	12
Aantal wachtlijstbemiddelingen	27.198	22.619	n.v.t.
Zorginkoopdossiers 'Raadplegen & adviseren' verzekerden en patiënten/cliënten	22	24	n.v.t.
Zorginkoopdossiers 'Coproducteren' verzekerden en patiënten/cliënten	7	8	n.v.t.

3.2 Toegang tot zorgverzekeringen

In Nederland bieden zorgverzekeringen toegang tot de zorg, waardoor zij gerelateerd zijn aan de toegang tot een basisbehoefte. Het afsluiten van een basisverzekering is voor iedereen verplicht. De vergoedingen binnen deze verzekering worden door de overheid bepaald. Ook stelt deze de basis van de premie vast. Met aanvullende verzekeringen kunnen zorgverzekeraars hun verzekerden dekking bieden voor zorgkosten die niet in de basisverzekering zitten.

CZ groep zorgt in totaal voor een passend product- en dienstenaanbod dat een brede groep consumenten aanspreekt, tegen een zo betaalbaar mogelijke premie. Voor dit laatste doel, sturen wij binnen onze eigen organisatie op het laag houden van de organisatiekosten. In het zorgveld streven we met ons zorginkoopbeleid op het beheersen van de zorgkostenstijging.

Verzekerden zijn bij ons individueel of via een collectief contract verzekerd. Collectieve contracten worden afgesloten door werkgevers en ledenorganisaties. Hun deelnemers (onze collectieve verzekerden) profiteren van extra vergoedingen en diensten. Werkgevers ondersteunen wij met interventies en expertise bij het vitaal en duurzaam inzetbaar houden van hun medewerkers.

In 2023 zijn bij CZ groep circa 4,1 miljoen mensen verzekerd. Wij bieden zorgverzekeringen aan onder de merken CZ, CZdirect en Just en verzorgen de uitvoering van de zorgverzekeringen van Nationale-Nederlanden en OHRA. De basisverzekering brachten we in 2023 in natura-, combinatie- en restitutievorm op de markt. Onze aanvullende verzekeringen zijn ingericht zowel op behoefte (omvang en inhoud van het pakket) als op levensfase of leefstijl. Een totaaloverzicht van onze verzekeringsproducten is te vinden op cz.nl/zorgverzekering.

Zorgverzekeraars hebben een acceptatieplicht op de basisverzekering. Dit betekent dat wij iedereen die zich aanmeldt voor een basisverzekering bij CZ groep, in de verzekering aannemen. Ongeacht of iemand jong, oud, ziek, gezond, rijk of arm is. In dit opzicht is de toegang tot de zorgverzekering in Nederland goed geregeld. Wel wordt breed gesignaleerd dat de almaar stijgende premie (als gevolg van de stijgende zorgkosten) risico's met zich meebrengt. Mensen met een laag inkomen kunnen weliswaar gebruik maken van een financiële tegemoetkoming van de overheid (de Zorgtoeslag) maar ook mensen met middeninkomens krijgen moeite de premie te betalen. Bovendien zijn aanvullende verzekeringen door een gebrek aan financiële middelen niet voor iedereen beschikbaar.

Een ander knelpunt ten aanzien van de toegankelijkheid van de zorgverzekeringen zien we in de begrijpelijkheid van het product voor een grote groep consumenten. Zij ervaren zorgverzekeringen als ingewikkeld en hebben moeite om goed te doorgronden welke verzekering het beste bij hen past. Dit kan potentieel leiden tot het missen van bepaalde vergoedingen en het mijden van zorggebruik.

Tot slot zien we dat stijging van de zorgkosten leidt tot het scherp moeten zijn op wat in de verzekering wordt vergoed en het daarmee soms beperken van de keuzemogelijkheden van consumenten. In dit kader heeft CZ groep in 2023 besloten om per 1 januari 2024 de restitutiepolis in een combinatiepolis om te zetten.

CZ Product- en premiebeleid

Met zowel ons product- als premiebeleid sturen wij op het zo toegankelijk mogelijk houden van onze zorgverzekeringen voor een zo breed mogelijke populatie consumenten.

CZ productbeleid

De brede toegankelijkheid tot medische zorg is geborgd in de wettelijk verplichte basisverzekering waarvan de overheid de samenstelling bepaalt. Voor de aanvullende zorgverzekeringen bepalen de zorgverzekeraars zelf het aanbod en de vergoeding. Ons productbeleid is vastgelegd in het CZ-beleid Product Approval & Review Procedures (PARP). In dit beleid ligt onze focus op de aansluiting op de behoeften en verwachtingen van verzekerden, goede distributie, tijdig onderhoud en de benodigde (door)ontwikkeling. Het productbeleid omvat alle producten van alle merken die binnen CZ groep vallen. Gezien de overheidskaders die van toepassing zijn op de basisverzekering verschilt het per verzekeringsproduct in hoeverre we invulling aan alle onderdelen van het productbeleid kunnen geven. Wij betrekken consumenten en verzekerden op verschillende manieren en in verschillende stadia bij de uitvoering van ons beleid, onder meer met klantonderzoeken. Ons beleid is gebaseerd op alle geldende wet- en regelgeving zoals het Besluit Gedragstoezicht financiële ondernemingen van de Wet op het financieel toezicht (Wft), besluiten op het terrein van de financiële markten en de EU Insurance Distribution Directive (IDD). Ook worden de uitvoeringsregels in de beleidskaders van de Nationale Zorgautoriteit (NZa) binnen het productbeleid toegepast. Sturing en voortgangsmonitoring vindt plaats via de stuurgroepen Product Portfolio Management (SPPM) en Product Onderhoud (SPO) en op hoofdlijnen via de planning- en control-cyclus van CZ groep waar indicatoren als de Net Promotor Score (NPS) worden gevolgd. Het SPO en SPPM rapporteren rechtstreeks aan de Raad van Bestuur die eindverantwoordelijk is voor het totale productbeleid van CZ groep. Op onze website geven wij over al onze verzekeringsproducten een uitgebreide toelichting, inclusief de Zorgverzekeringskaart. Ook distributiepartners NN Group en OHRA publiceren op hun websites toelichtingen over onze producten.

CZ premiebeleid

Vanuit het premiebeleid ligt de focus op het zo stabiel en betaalbaar mogelijk houden van de premie voor onze verzekerden. Daarbij wil CZ groep concurrerende premies in de markt zetten, ook hier rekening houdend met de overheidskaders die gelden voor de basisverzekering. We hebben geen winstoogmerk. Eventuele positieve resultaten zetten we uitsluitend in om de noodzakelijke premiestijging te beperken of benodigde transitie in de zorg voor het verbeteren en behouden van de toegankelijkheid van zorg te ondersteunen. Verantwoordelijk voor de opzet en uitvoering van het CZ premiebeleid is de Raad van Bestuur. Hij wordt hierbij ondersteund door de adviescommissies Premieoverleg en Zorgkosten- en risicovereveningsoverleg. Voortgangsmonitoring van de impact van het premiebeleid wordt gedurende de wettelijke overstapperiode van 12 november tot en met 31 december gevolgd en uitgedrukt in indicatoren als verzekerden-groei of -afname. Als officiële vertegenwoordiging van onze verzekerden, informeren wij de Ledenraad jaarlijks over de uitvoering van het premiebeleid. De opzet en uitvoering van het premiebeleid voldoet aan alle vereisten van de Zorgverzekeringswet. De uitgangspunten van ons premiebeleid en de opbouw van de premie van de basisverzekering lichten wij toe op onze website voor alle geïnteresseerde stakeholders, onder wie onze (potentiële) verzekerden.

Betrokken verzekerden

Zoals vastgelegd in het CZ productbeleid betrekken we verzekerden bij de ontwikkeling, het onderhoud en de eventuele uitfasering van verzekeringsproducten, veelal via klantonderzoeken. Alle producten van alle merken ondergaan regelmatig het Product Review Proces (PRP). Mede op basis van de wettelijke eisen wordt onder meer per product onderzocht of de verzekering voor de verzekerde zinvolle inhoud heeft die redelijkerwijs verwacht mag worden en tegen een premie wordt aangeboden die in lijn is met het vastgestelde premiebeleid. Ook wordt getoetst of de verzekering goed uitvoerbaar is en of er juiste, voldoende en duidelijke informatie wordt gegeven. Met deze en meer punten voldoet het PRP binnen CZ groep aan de KNVB-criteria (kostenefficiëntie, nut, veiligheid en begrijpelijkheid) van de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Bij de ontwikkeling van afgeleide producten en maatwerkproducten voor de zakelijke markt worden de werkgevers en/of intermediairs voor wie deze producten ontworpen worden, actief betrokken. Jaarlijks worden met de belangrijkste stakeholders evaluatiegesprekken gevoerd waar we waardevolle feedback ten aanzien van onze producten en diensten ophalen. Ook de tendertrajecten zijn voor ons een bron van informatie over wat speelt in de markt en waar de behoeften van onze zakelijke klanten liggen.

In het kader van het PRP en onze samenwerkingen met zakelijke klanten, evalueren we de effectiviteit van onze dialoog met stakeholders en de wijze waarop wij de uitkomsten meenemen in onze interne besluitvorming. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de directeur Marketing & Verkoop.

In het complexe, mathematische proces van de premievaststelling worden verzekerden niet actief betrokken. Wel wordt rekening gehouden met de kenmerken van onze totale verzekerdenpopulatie om tot goede inschattingen van de zorgkosten van het komende jaar te komen. Ook wordt uitgewerkt wat de effecten van een forse groei of krimp van ons verzekerdenbestand zijn. Als vertegenwoordiging van onze verzekerden, informeren we de Ledenraad over het premievaststellingsproces.

Ontvangen signalen of klachten

Verzekerden van de merken CZ, CZdirect en Just die zorgen of klachten hebben over (de uitvoering van) hun zorgverzekering, kunnen deze aan ons kenbaar maken via alle bij CZ groep beschikbare kanalen. Dit betreft het klachtenformulier op onze website en in de Mijn-omgeving, de CZ app, via post, telefoon, de live chat of aan de balie van één van onze servicekantoren. Verzekerden van de zorgverzekeringen van OHRA en Nationale-Nederlanden kunnen hun zorgen of klachten indienen via post, telefoon, het klachtenformulier op de website en de Mijn-omgeving. Alle verzekerden (ongeacht het label waar zij verzekerd zijn) kunnen daarnaast gebruik maken van de externe kanalen van de Stichting Klachten en Geschillen Zorgverzekeringen (SKGZ).

Bij CZ groep pakken we elke uiting van ongenoegen op als klacht, met het doel ons klachtenbeleid zo laagdrempelig en toegankelijk mogelijk te maken voor onze verzekerden. Klachten komen binnen bij het centrale klachten- en geschillenteam en worden daar op basis van de aard van de klacht ingedeeld en doorgeleid naar de juiste afdeling. De veroorzakende afdeling is verantwoordelijk voor de afhandeling van de klacht en heeft hiervoor contact met de klant. Het centrale klachten- en geschillenteam sluit de klacht definitief af. Indien de afhandeling van een klacht of geschil niet naar tevredenheid plaatsvindt, kan de verzekerde deze voorleggen aan de SKGZ ombudsman of SKGZ geschillencommissie. Dit is een onafhankelijk orgaan dat de klacht of het geschil opnieuw beoordeelt.

Overkoepelend monitoren we de binnenkomende zorgen en klachten en analyseren we eventuele trends om structurele knelpunten te identificeren. Daar waar nodig worden verbeteracties geformuleerd en uitgevoerd. De afdeling Kwaliteitsmanagement volgt de opvolging van de verbeteracties in het CZ Verbeterkompas. Op basis van dit document wordt ieder kwartaal verantwoording afgelegd aan de Stuurgroep Kwaliteit. De Interne Auditdienst voert periodiek audits uit op het Kwaliteitsbeleid waar het klachtenbeleid onderdeel van uitmaakt, waarmee de effectiviteit van onze klachtenprocedures onafhankelijk getoetst wordt.

We meten de klanttevredenheid van verzekerden over het klachtenproces en we informeren een afvaardiging van de Ledenraad (als vertegenwoordiging van onze verzekerden) ieder kwartaal over de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van klachten en zorgen. We informeren onze verzekerden zo uitgebreid mogelijk over onze klachtenprocedures en de wijze waarop zij ons kunnen bereiken, onder meer op onze website en via een speciale brochure.

Ten aanzien van de (uitvoering van) de zorgverzekering, ontvangen wij klachten die gerelateerd zijn aan declaraties (veelal van financiële aard), aan zorgvragen (veelal van medische aard) en aan vergoedingen (veelal van beleidsmatige aard). Wij onderzoeken en beoordelen de signalen die wij ontvangen zorgvuldig - waarbij we zowel interne als externe betrokkenen consulteren indien nodig - en informeren de verzekerde over de uitkomsten. Dit kan inhouden dat we een goede uitleg over onze besluitvorming bieden die het ongenoegen wegneemt, coulance bieden, eerdere beslissingen herzien of begeleiding bieden naar een andere instantie voor hulp of ondersteuning. Bij de afsluiting van zowel klachten als geschillen wijzen we de verzekerde altijd op alle mogelijkheden voor het indienen van bezwaar. Actueel in 2023 met betrekking tot de zorgverzekering waren uitingen van zorgen en/of klachten over de omzetting van de restitutiepolis in een combinatiepolis.

Naast klachten die samenhangen met de zorgverzekering, ontvangen wij ook klachten over de dienstverlening van zorgaanbieders. In eerste instantie adviseren wij verzekerden met een klacht over de zorg deze zelf met de betreffende zorgverlener of medewerker van de zorginstelling te bespreken. Want vaak heeft de zorgverlener of zorginstelling een eigen klachtenbureau. Zorgverleners en -instellingen zijn verplicht een klachtenfunctionaris te hebben en te zijn aangesloten bij een onafhankelijke geschillencommissie. Dit is geregeld in de Wet Kwaliteit Klachten en Geschillen Zorg (WKKGZ). Als onze verzekerde niet tevreden is over de oplossing die al dan niet door de zorgverlener wordt aangeboden, kan de verzekerde dit bij ons melden. We proberen dan samen met deze persoon de klacht op te lossen.

Inzet en resultaten

Met het oog op de behoeften en verwachtingen van onze verzekerden en klanten, hebben we in 2023 diverse aanpassingen in ons productaanbod doorgevoerd. Bij de vaststelling van de premie voor 2024 kwamen wij tot een lagere inschatting van de zorgkostenstijging dan dat eerder door de overheid werd afgegeven. Hierdoor viel ook onze gemiddelde premie lager uit dan algemeen werd verwacht.

Aanvullende dekkingen

Per 2024 is het meenemen van ongebruikte fysiotherapie toegevoegd aan de aanvullende verzekering van de merken CZ en CZdirect. In 2023 werd dit al aangeboden aan collectief CZ-verzekerden. Omdat klanten dit waarderen, is ervoor gekozen dit nu verder uit te breiden. Verder is er een dekking voor fysiotherapie na ongevallen, die we al enkele jaren kennen bij Just, toegevoegd aan diverse aanvullende verzekeringen.

Introductie beperkte aanvullende verzekering

We zien de afgelopen jaren een toenemende behoefte aan aanvullende verzekeringen met beperkte dekkingen. Steeds meer verzekerden denken bewust na over de zorg die ze verwachten te gebruiken en kiezen daar een verzekering bij. Om aan de behoefte tegemoet te komen zijn per 2024 verschillende nieuwe verzekeringen geïntroduceerd. Zo zijn er bij Nationale-Nederlanden twee nieuwe aanvullende verzekeringen geïntroduceerd in combinatie met de 'Zorg Vrij'-basisverzekering. Daarnaast is in 2024 CZdirect aangeboden bij een selectie van werkgeverscollectiviteiten. In combinatie met de CZdirect basisverzekering kunnen werknemers van deze collectiviteiten kiezen uit een set aan nieuwe aanvullende verzekeringen met beperkte dekkingen.

CZ PakketCheck

In aanvulling op de CZ Pakketkiezer (gericht op potentiële CZ-verzekerden) ontwikkelden we in 2023 de CZ PakketCheck voor verzekerden die al bij CZ groep verzekerd zijn. Deze online tool adviseert hen in de overstapperiode bij een eventuele herziening van hun keuze voor een basisverzekering en aanvullende verzekering. Het advies is niet alleen gebaseerd op de inhoud van de verzekeringsproducten en de door de verzekerde aangegeven wensen, maar ook op hun gedeclareerde zorggebruik zodat maatwerk geleverd kan worden. We komen met deze dienst verzekerden tegemoet die aangeven dat ze zich onzeker voelen over of zij de best passende zorgverzekering(en) hebben. De CZ PakketCheck is in 2023 bij een selecte groep verzekerden getest. Hun feedback wordt meegenomen in de doorontwikkeling van de tool.

Omzetting restitutiepolis

In 2023 hebben wij besloten om per 1 januari 2024 de restitutiepolis van de CZ-merken om te zetten in een combinatiepolis. Een jaar eerder deden we dat al voor de zorgverzekeringen van OHRA en Nationale-Nederlanden. De omzetting hangt samen met de hoge tarieven die niet-gecontracteerde aanbieders in de Wijkverpleging en Geestelijke Gezondheidszorg (GGz) rekenen. De combinatiepolis vergoedt de zorgkosten van niet-gecontracteerde zorgverleners in de Wijkverpleging en GGz voor maximaal 85 procent van het tarief van zorgverleners met een contract. Alle overige zorg wordt nog steeds 100 procent vergoed. Voor CZ-verzekerden met een lopende restitutiepolis die zorg afnemen bij een niet-gecontracteerde GGz- of Wijkverpleging-aanbieder (of daarvoor al op de wachtlijst stonden), hanteren we 2024 als overgangsjaar. Dit betekent dat voor hen de nieuwe vergoedingsvoorwaarden niet eerder dan 1 januari 2025 ingaan. Hoewel het beëindigen van de restitutiepolis betekent dat de keuze voor een zorgverzekering voor onze verzekerden beperkter wordt, is het een noodzakelijke maatregel in verband met de negatieve impact die de hoge tarieven van niet-gecontracteerde zorgaanbieders hebben op de zorgpremie voor alle verzekerden. En daarmee ook op de toekomstige toegankelijkheid van de zorgverzekering.

Premie 2024

In november 2023 maakte CZ groep bekend dat de premie van de meest gekozen CZ-basisverzekering (de Zorg-op-maat-polis) in 2024 met 7,60 euro per maand zou stijgen naar 145,85 euro per maand. Deze stijging was minder hoog dan eerder algemeen verwacht werd. Dit komt omdat CZ groep de stijging van de zorgkosten in 2024 lager inschat dan dat de overheid doet. We hebben in beperkte mate (voor een aantal polissen) reserves ingezet om verdere premiestijging te voorkomen.

Maatstaven

Marktaandeel

In 2023 was het marktaandeel van CZ groep 23 procent (2022: 20 procent). In de overstapperiode van 2022 naar 2023 nam ons verzekerdenbestand met circa 409.000 verzekerden toe, met name door de scherpere premiestelling die we door inzet van reserves hebben kunnen realiseren. In de overstapperiode van 2023 naar 2024 nam ons verzekerdenbestand met circa 128.000 verzekerden af. In combinatie met een groei van 20.000 verzekerden gedurende 2023 komt ons verzekerdenbestand begin 2024 uit op ongeveer 4 miljoen verzekerden, wat goed is voor een marktaandeel van 22 procent. Dit marktaandeel stelt ons in staat om vanuit een krachtige, solide basis onze maatschappelijke opdracht in de samenleving te vervullen en geeft aan hoe sterk ons draagvlak onder onze achterban (onze verzekerden) is.

NPS

De Net Promotor Score (NPS) geeft de mate weer waarin klanten onze producten en diensten aan anderen aanbevelen. Het is hiermee een belangrijke indicator voor de mate waarin onze producten (en diensten) aansluiten bij de behoeften en verwachtingen van onze verzekerden. De beoordeling van de premiestelling maakt onderdeel uit van het NPS-onderzoek. Met een NPS van +24 liet het label CZ in 2023 de hoogste score van de vier grote zorgverzekeraars in Nederland zien.

Indicator	2023	2022	Ambitie 2024
Marktaandeel CZ groep	23%	20%	23%
Net Promotor Score label CZ	24	21	24
Stabiel premiebeleid	v	v	n.v.t.
Organisatiekosten binnen begroting	v	v	v

3.3 Toegang tot begeleiding

Wanneer verzekerden van CZ groep zorg nodig hebben en hier vragen over hebben of hulp bij kunnen gebruiken, kunnen zij bij ons terecht. Wij bieden op verschillende fronten begeleiding. Of het nu gaat om het beantwoorden van basale vragen over zorg of de zorgverzekering, het voorbereiden op een behandeling of het vinden van de best passende zorgaanbieder.

Als zorgverzekeraar hebben we de wettelijke zorgplicht (Zorgverzekeringswet) om onze verzekerden te begeleiden bij het vinden en krijgen van de best passende zorg op het juiste moment. Wij zetten hier onze servicekanalen, zorg- en begeleidingsdiensten voor in. Deze zijn gratis, toegankelijk en makkelijk vindbaar voor al onze verzekerden, ongeacht het merk waaronder ze verzekerd zijn. De belangrijkste diensten die wij in het kader van onze zorgplicht aanbieden zijn de informatievoorziening via onze website en klantenservicemedewerkers, zorg- en wachtlijstbemiddeling via het Zorgteam en actuele, online informatie over het beschikbare zorgaanbod via Zorgvinder.

Aanvullend op onze wettelijke zorgplicht, bieden wij zorg-, begeleidings- en gezondheidsdiensten aan die onze verzekerden van de merken CZ, CZdirect en Just nog een stap verder helpen bij het goed inrichten van hun zorgtraject én die positieve impact hebben op het verlichten van de druk op het zorgveld. Dit zijn diensten die gericht zijn op goede voorbereiding van verzekerden op hun zorgtraject en op het stimuleren van het pakken van zelfregie. Ook bieden we digitale zorgoplossingen aan die vragen aan de zorg helemaal voorkomen. De meeste van deze diensten en zorgoplossingen zijn beschikbaar voor alle verzekerden van CZ en CZdirect en betreffen generieke zorg-, gezondheids- en/of begeleidingsvragen die voor een brede populatie relevant zijn. Voor verzekerden van Just is een beperkt aantal diensten beschikbaar dat optimaal is afgestemd op de behoeften van doelgroep. Enkele aanvullende diensten zijn voorbehouden aan of gericht op verzekerden van een collectiviteit, veelal werknemers of zzp'ers in een bepaalde branche.

Onze zorg- en begeleidingsdiensten zijn grotendeels digitaal. We zijn ons ervan bewust dat minder digitaal vaardige verzekerden moeite kunnen hebben met het gebruik ervan. We streven daarom naar een zo toegankelijk mogelijke opzet en begrijpelijk taalgebruik. De basisdiensten waarmee wij onze zorgplicht invullen (klantenservice en zorg- en wachtlijstbemiddeling) zijn ook persoonlijk toegankelijk (via onze servicekantoren) en telefonisch. Dit laatste geldt ook voor App de verpleegkundige waarvan de dienstverlening telefonisch verkrijgbaar is via De Gezondheidslijn.

CZ begeleidingsbeleid

CZ groep beoogt met zorg-, gezondheids- en begeleidingsdiensten verzekerden te helpen op de momenten dat het van belang is, namelijk wanneer zij zorg nodig hebben. We geven hiermee invulling aan onze zorgplicht zoals vastgelegd in de Zorgverzekeringswet en zetten op diverse terreinen een stap extra. De diensten die we aanbieden, moeten dusdanig relevant zijn voor verzekerden dat ze impact hebben op hun zoek- of zorgproces. Om dit te bereiken voeren wij doorlopend onderzoek uit naar hun behoeften en de knelpunten die zij tegen (kunnen) komen in en rond hun zorgtraject. Bij signalering van nieuwe behoeften of knelpunten ontwikkelen wij passende diensten conform een vastgesteld ontwikkelproces waar ook betrokkenheid van verzekerden in geborgd is. De impact van onze diensten meten we af aan het gebruik en de waardering van de dienst (Net Promotor Score) door verzekerden. We monitoren structureel ons totale dienstenportfolio – twee keer per jaar als onderdeel van het In Control proces – en de individuele diensten daarbinnen. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de mate waarin we goede aansluiting op de klantbehoeften weten te realiseren. Ook toetsen we of de kosten van de dienstverlening in verhouding staan tot de gemaakte impact. Mochten er aandachtspunten uit onze metingen naar voren komen, dan worden die opgepakt.

Bij het ontwikkelen en uitvoeren van de zorg-, gezondheids- en begeleidingsdiensten wordt rekening gehouden met verzekerden in kwetsbare posities, bijvoorbeeld met betrekking tot laaggeletterdheid of lagere digitale vaardigheden. Zo is in onze communicatie taalniveau B-1 (eenvoudig Nederlands) de standaard en zijn kerndiensten zoals zorg- en wachtlijstbemiddeling ook telefonisch toegankelijk. Daarnaast hebben we begeleidingsdiensten ontwikkeld voor verzekerden in een financieel kwetsbare positie. Wij bieden hen ondersteuning met betalingsregelingen voor de premie en het eigen risico, en helpen hen meer grip te krijgen op hun uitgaven, onder andere via [Geldfit](#). Ook werken we nauw samen met gemeentes in onze kerngebieden voor goede begeleiding van verzekerden met multiproblematiek. Dit zijn mensen die kampen met een veelvoud aan problemen en die door hun klachten in een zorgtraject terecht komen, terwijl de onderliggende oorzaak vaak niet medisch van aard is. Onder de vlag Samenwerken over Stelsels (SOS) zoeken we samen met gemeentes naar de juiste hulp voor deze mensen. Verder werken we momenteel aan de toepassing van het CZ-beleid op diversiteit en inclusie in ons product- en dienstenportfolio en onze verzekerdencommunicatie.

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de dienstverlening van CZ groep. De directeur Marketing & Verkoop is verantwoordelijk voor de opzet, het onderhoud en de doorontwikkeling van het dienstenportfolio. De uitgangspunten van ons beleid ten aanzien van zorg-, gezondheids- en begeleidingsdiensten zijn als visie op service en begeleiding vastgelegd in onze strategie. Op onze website en in andere communicatiemiddelen richting verzekerden (zoals digitale nieuwsbrieven en CZ magazine) attenderen wij verzekerden op ons totale dienstenportfolio, onder de vlag '[CZ Extra](#)'.

Betrokken verzekeren

Bij de ontwikkeling en verbetering van het dienstenaanbod van CZ groep betrekken wij standaard verzekeren en gebruikers. Wij voeren zowel generieke klantonderzoeken uit (bijvoorbeeld naar de stappen die een verzekerde zet in een bepaald zorgtraject: 'de klantreis') als specifieke klantonderzoeken, zoals naar knelpunten die verzekeren tegenkomen op het gebied van huisartsenzorg of fysiotherapie. De onderzoeken variëren in opzet van live interviews en groepsgesprekken tot online uitvragen (enquêtes). Ze worden in verschillende stadia ingezet. Wanneer nodig overleggen we over de inhoud van ons dienstenaanbod met belangenorganisaties van zorgaanbieders of patiënten en met specialisten (bijvoorbeeld fysiotherapeuten of psychologen). Wanneer diensten ontwikkeld worden voor een specifieke groep verzekeren, zoals werknemers van bepaalde collectiviteiten, betrekken we hen en hun werkgever(s) bij het ontwikkel- of verbeterproces. Voor het goed in beeld brengen van de klantbehoefte van verzekeren in kwetsbare posities wordt in 2024 gestart met een specifiek klantonderzoek.

De uitkomsten van onze onderzoeken worden altijd meegenomen in het verdere ontwikkelproces of verbeterinitiatief. De manager Propositieontwikkeling (divisie Marketing & Verkoop) is verantwoordelijk voor de uitvoering van de stakeholderconsultatie, de evaluatie ervan en de borging van de uitkomsten.

Ontvangen signalen of klachten

Indien verzekeren van de merken CZ, CZdirect en Just zorgen of klachten hebben over de wijze waarop wij met begeleiding invulling geven aan onze zorgplicht en dienstverlening, kunnen zij dit aan ons kenbaar maken via alle bij CZ beschikbare kanalen. Dit betreft het klachtenformulier op onze website en in de Mijn-omgeving, de CZ app, via post, telefoon, de live chat of aan de balie van één van onze servicekantoren. Verzekeren van de zorgverzekeringen van OHRA en Nationale-Nederlanden kunnen hun zorgen of klachten indienen via post, telefoon, het klachtenformulier op de website en de Mijn-omgeving. Alle verzekeren (ongeacht het label waar zij verzekerd zijn) kunnen daarnaast gebruik maken van de externe kanalen van de Stichting Klachten en Geschillen Zorgverzekeringen (SKGZ). In [Toegang tot zorgverzekeringen](#) lichten wij de werking van onze klachtenprocedures nader toe.

Actueel in 2023 met betrekking tot de toegang tot begeleiding waren uitingen van zorgen en/of klachten over de telefonische bereikbaarheid van CZ groep. De oorzaak hiervan ligt in de te lage bezetting van het klantcontactcenter als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt. Wij spannen ons uiteraard continu in om deze bezetting zoveel mogelijk op orde te hebben.

Inzet en resultaten

Verbeteren toegang tot zorg

Op basis van doorlopende onderzoeken naar de ervaren knelpunten in de toegang tot zorg door verzekerden en signalen uit het zorgveld, werken wij aan het op de markt brengen van nieuwe zorg- en begeleidingsdiensten die meer verzekerden gericht helpen tijdig de zorg te krijgen die zij nodig hebben. Reeds bestaande voorbeelden hiervan zijn App de Verpleegkundige en de FysioThuis app. In 2024 voegen we alle diensten die potentieel bijdragen aan het verbeteren van de toegang tot zorg samen in een nieuw portfolio waarbij we per dienst de impact ervan inzichtelijk zullen maken en continu zullen streven naar vergroting van die impact. Daarnaast verwachten we het assortiment van diensten uit te breiden met nieuwe oplossingen die aanzienlijke verbeteringen brengen in het vinden, verkrijgen en goed gebruiken van zorg.

Verzekerden in kwetsbare posities

Als zorgverzekeraar spelen we een verbindende rol tussen verzekerde 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. In 2023 hebben we onze structurele samenwerking met gemeenten in Samenwerken over Stelsels (SOS) uitgebreid naar 62 gemeenten. Hiernaast werken we sinds 2022 samen met de Nederlandse Schuldhulproute (NSR). Dit is een groot samenwerkingsverband tussen gemeenten, hulporganisaties en bedrijven dat als doel heeft om één centrale schuldhulproute voor iedereen te maken waarmee mensen met (dreigende) schulden op een laagdrempelige manier verwezen worden naar hulpinterventies die bewezen effectief zijn. In totaal hebben we in 2023 circa 4.750 verzekerden in kwetsbare posities doorgeleid naar de juiste hulpverlenende instanties.

Maatstaven

De Net Promoter Score (NPS) geeft de mate weer waarin klanten onze producten en diensten aan anderen aanbevelen. Het is hiermee een belangrijke indicator voor de mate waarin onze producten (en diensten) aansluiten bij de behoeften en verwachtingen van onze verzekerden. De beoordeling van onze dienstverlening maakt onderdeel uit van het NPS-onderzoek. Met een NPS van +24 liet het label CZ in 2023 de hoogste score van de vier grote zorgverzekeraars in Nederland zien. Just scoorde in 2023 een NPS van +18. Ten opzichte van de vorige meting is de score van Just gedaald maar dit betreft niet een significante daling en is in lijn met de markt. Met een derde plaats op de benchmark voor soortgelijke verzekeringsproducten scoort Just nog altijd boven gemiddeld (benchmark: +14).

Indicator	2023	2022	Ambitie 2024
Net Promoter Score label CZ	24	21	24
Net Promoter Score label Just	18	21	18

4 Onze medewerkers

4.1 Onze medewerkers

Wij vinden het belangrijk dat medewerkers bij CZ groep het beste uit zichzelf en elkaar kunnen halen en plezier hebben in hun werk. We willen een inclusieve werkgever zijn, waar iedere medewerker met diens achtergronden, talenten, ideeën en overtuigingen mee mag praten, denken en beslissen. We staan voor gelijkwaardige behandeling en gelijke kansen voor alle medewerkers.

Eind 2023 waren 2495 medewerkers werkzaam bij CZ groep (exclusief externen en uitzendkrachten). Hiervan werkten er 1674 in Tilburg, 426 in ons kantoor in Sittard, 322 in Goes en 73 in onze servicekantoren. De man/vrouwverdeling binnen onze organisatie is 33 procent (m) / 67 procent (v) en 87 procent van ons totale medewerkersbestand heeft een vast dienstverband. Meer informatie over onze medewerkers is terug te vinden in de bijlage [Medewerkers CZ groep](#).

CZ HRM-beleid

Ons HRM-beleid is gericht op het scheppen van de juiste randvoorwaarden voor een professionele werkomgeving waarin medewerkers zich veilig en welkom voelen en de vrijheid hebben om hun carrière vorm te geven op een manier die bij hen past. Met volop ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en groei, zowel horizontaal als verticaal. Flexibel werken, een goede werk-privébalans met onder andere 34- tot 38-urige werkweken en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden met opleidingsbudgetten zijn enkele van de voordelen die we medewerkers bieden. Daarnaast hebben onze medewerkers de mogelijkheid om te werken volgens de principes van 'hybride werken'. Zowel thuis als op kantoor is de werkplek hiervoor uitgerust. Voor een goede inrichting van de thuiswerkplek is er een thuiswerkregeling, met onder andere een vergoeding voor internet, de mogelijkheid om bureau, bureaustoel en IT-middelen te lenen en een vijfjaarlijks persoonlijk budget voor overige arbo-ondersteunende middelen.

Ons HRM-beleid richt zich onder meer op (leiderschaps)cultuur, duurzame inzetbaarheid en gelijkwaardigheid. Vanzelfsprekend maken ook de inrichting en het onderhoud van arbeidsvoorwaarden (waaronder het beloningsbeleid) van HRM-systemen en -processen en recruitment onderdeel uit van het beleid. Het beleid wordt jaarlijks als onderdeel van onze planning-en control-cyclus vastgesteld, onder verantwoordelijkheid van de directeur HRM. Integraal onderdeel van het beleid zijn actuele doelstellingen en bijbehorende actieplannen voor de korte en middellange termijn. Bij de uitwerking en uitvoering ervan worden medewerkers continu betrokken.

Kijkend naar onze rol als werkgever en opdrachtgever van externe medewerkers (zoals zzp-ers) zijn er meerdere gebieden waarop wij zowel positief als negatief impact (kunnen) hebben. Actueel hierin zijn het stimuleren van continu leren, het bewaken en bevorderen van een goede werk-privébalans, het creëren en behouden van sociale veiligheid en het realiseren van een inclusieve werkomgeving.

4.2 Betrekken van medewerkers

CZ groep is op verschillende manieren in gesprek met (vertegenwoordigers van) medewerkers over de invulling en uitvoering van het HRM-beleid en de onderliggende aandachtsgebieden. Instrumenten die hiervoor tot onze beschikking staan zijn onder meer de inzet van het Klantpanel HRM, het Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO), overleg met de Ondernemingsraad (OR) en overleg met Vakorganisaties. Hiernaast wordt er voor specifieke onderwerpen – zoals diversiteit en inclusie - ook regelmatig met speciaal samengestelde focusgroepen gewerkt.

Klantpanel HRM

Een afvaardiging van medewerkers uit diverse lagen van de organisatie maakt onderdeel uit van het Klantpanel HRM. Via dit panel is in een vroeg stadium de inspraak van medewerkers geborgd op diverse projecten en processen binnen HRM. Input van medewerkers wordt verzameld en meegenomen in de verdere vormgeving en besluitvorming rondom specifieke onderwerpen. Het Klantpanel HRM komt een aantal keer per jaar samen, afhankelijk van de aard en het aantal onderwerpen dat er is. De effectiviteit van het Klantpanel HRM wordt geëvalueerd in de overleggen. De procesondersteuner HRM is operationeel verantwoordelijk voor het overleg en de inbedding van de uitkomsten.

Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek

Elke twee jaar onderzoeken we – met behulp van een externe partner - online de betrokkenheid van CZ-medewerkers op tal van werkgerelateerde onderwerpen. Wanneer we daar aanleiding toe zien, worden soms ook tussentijdse metingen uitgevoerd. Aan het in 2023 uitgevoerde Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) van CZ groep, nam 66 procent van de collega's deel. Het onderzoek laat zien dat medewerkers een positieve houding hebben ten opzichte van werken bij CZ groep. Hoewel de betrokkenheid onder medewerkers licht is gedaald ten opzichte van 2022, blijft de aanbeveling van onze organisatie als werkgever hoog, met een Employee Net Promoter Score (eNPS) van +21. Hiermee scoren we +18 ten opzichte van de benchmark van financiële dienstverleners.

Ondernemingsraad

Bij CZ groep is een Ondernemingsraad (OR) actief. Hij heeft op grond van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) verschillende rechten ten aanzien van verschillende onderwerpen. Zo is er het recht op informatie, het recht op het geven van advies en in bepaalde gevallen het recht om instemming te verlenen aan voorgenomen besluiten die de belangen van medewerkers raken. Tenminste twee keer per jaar vindt een formele overlegvergadering met de Raad van Bestuur plaats, waarin de hoogte en inhoud van de arbeidsvoorwaardelijke regelingen en de ontwikkeling van de beloningsverhoudingen per verschillende medewerkersgroep worden besproken. Ook het sociaal beleid wordt dan besproken. Tevens komen onderwerpen aan de orde waarover de Raad van Bestuur of de OR overleg wenselijk acht of waarover volgens de WOR overleg plaats moet vinden. Daarnaast zijn er periodiek diverse informele overleggen over allerlei onderwerpen die de belangen van medewerkers (kunnen) raken. Eens per twee maanden vindt er ook een informeel overleg met de OR en de manager HRM plaats. De manager HRM is het eerste aanspreekpunt voor de OR en heeft operationele verantwoordelijkheid voor het inbedden van de input van de OR in de besluit- en bedrijfsvoering. Evaluaties over hoe (effectief) de OR functioneert is agendapunt van de formele overlegvergadering met de Raad van Bestuur. Daarnaast worden per adviesplichtig of instemmingsplichtig besluit ook regelmatig evaluatieafspraken gemaakt over de werking van de afgesproken specifieke regeling of het geïmplementeerde besluit.

Vakorganisaties

CZ groep heeft regelmatig overleg met vakorganisaties, met name in het kader van het (opnieuw) afsluiten van de cao en het actualiseren van het Sociaal Plan. In geval van een voorgenomen ingrijpend besluit dat aanzienlijke impact heeft op medewerkers vindt ook buiten de tijdslijnen van de vernieuwing van de cao of het Sociaal Plan overleg plaats. De Adviseur Arbeidsvoorwaarden en Belonen is operationeel verantwoordelijk voor het overleg en de inbedding van de uitkomsten.

4.3 Opleiding en ontwikkeling

CZ groep speelt als werkgever een actieve rol in de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers, uitzendkrachten en ingehuurde professionals. Wij zien continu leren als een essentieel onderdeel van de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers, vooral in de snel digitaliserende financiële sector. Het is van belang dat onze medewerkers zich in deze dynamische context zowel persoonlijk als professioneel blijven ontwikkelen, zodat ze ook in veranderende omstandigheden hun werk succesvol kunnen blijven uitvoeren, ongeacht of dat binnen of buiten CZ groep is. Investeren in continu leren is ook vanuit organisatieperspectief essentieel. Het maakt ons wendbaar en zorgt ervoor dat belangrijke kennis en vaardigheden worden behouden en uitgebreid.

Beleid

Vanuit het CZ-beleid 'Leren en ontwikkelen' stimuleren wij een bedrijfscultuur waarbinnen aandacht voor ontwikkeling en loopbaan belangrijk is. Dit doen we door een continue dialoog over persoonlijke en professionele ontwikkeling te faciliteren en onze medewerkers een ruim aanbod aan opleidingsmogelijkheden, coaching en loopbaanontwikkelingstrajecten aan te bieden. Hiervoor werken wij met het interne online verzamelplatform 'Een betere jij!' en de online leeromgeving 'CZ Campus'. Daarnaast bieden we medewerkers de ruimte om te studeren met de CZ studiefaciliteitenregeling. Op het gebied van leiderschap, persoonlijk leiderschap en (team)samenwerking bieden wij specifieke ontwikkelprogramma's aan, zoals 'CZ Talentlab', het 'Young Professional Programma' en het teamtraject 'Prestatiegerichte teams'.

Het CZ-beleid 'Leren en ontwikkelen' is grotendeels gericht op alle medewerkersgroepen, inclusief uitzendkrachten en ingehuurde professionals. Dit betekent dat iedereen binnen CZ groep, ongeacht hun contractvorm, kansen krijgt om te groeien en zich te ontwikkelen. We meten structureel het effect van ons beleid op medewerkers, teams en de organisatie als geheel. Dit doen we onder meer aan de hand van 0- en 1-metingen, evaluatievragenlijsten en evaluatiegesprekken met deelnemers en andere stakeholders. De uitkomsten helpen ons om continu te verbeteren, ons aanbod actueel te houden en relevant te zijn.

Betrokken medewerkers

Co-creatie is een standaard manier van werken binnen het HRM-team van CZ groep. Dit houdt in dat er altijd medewerkers betrokken zijn bij het ontwikkelen, implementeren en evalueren van opleidingen of andere interventies uit het 'Leren en ontwikkelen'-beleid. Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van het HRM Klantpanel. De Ondernemingsraad is via hun HR-Commissie betrokken bij de totstandkoming en monitoring van het volledige HRM-beleid en heeft vanuit dit perspectief ook betrokkenheid bij het onderdeel 'Leren en ontwikkelen'. In het Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) wordt de tevredenheid over ontwikkelmogelijkheden uitgevraagd.

Mochten medewerkers of andere belanghebbenden (zoals leidinggevendenden) zorgen of problemen ondervinden die samenhangen met de opzet of uitvoering van (onderdelen van) het 'Leren en ontwikkelen'-beleid, dan kunnen zij dit op verschillende manieren kenbaar maken. Bijvoorbeeld via rechtstreeks contact met HRM-medewerkers, via evaluaties, via hun leidinggevende of HR business partner. Hun zorgen of problemen worden onderzocht en besproken waarbij het doel is om gezamenlijk tot oplossingen te komen en verbeteringen in het beleid of het programma door te voeren waar nodig.

Inzet en resultaten

Om coachend leiderschap en het voeren van goede gesprekken over performance, ontwikkeling en loopbaan te faciliteren, implementeren we Fit-gesprekken. Dit zijn gesprekken die op initiatief van de medewerker plaatsvinden (met leidinggevende of andere collega's) en die draaien om reflectie op werkgeluk en prestaties. Ze vervangen de klassieke voortgangs- en ontwikkelingsgesprekken uit de performancecyclus en zetten de medewerker meer zelf aan het stuur van diens ontwikkeling. De implementatie van de Fit-gesprekken loopt van mei 2023 tot december 2024 en is gericht op alle medewerkers, uitzendkrachten en externen die minimaal drie maanden verbonden zijn aan CZ groep. Als eerste resultaat zien we dat in de pilotgroepen de waardering van het fit-gesprek een 7,5 is, tegenover een 5,5 voor het reguliere performancegesprek.

Met het doel om alle medewerkers in actie te krijgen voor hun eigen loopbaan en ontwikkeling, zijn we in 2023 gestart om voor medewerkers één loket voor loopbaan, leren en ontwikkeling te creëren; een zogenaamde cockpit. In deze cockpit kunnen medewerkers straks informatie vinden en structureel aan de slag gaan met datgene wat voor hen persoonlijk belangrijk of noodzakelijk is. De cockpit is voorzien van interactieve mogelijkheden zoals een chatbot en werkt gepersonaliseerd. Naar verwachting wordt de tool in 2024 gelanceerd.

Aansluitend op de nieuwe strategie CZ 2030 wordt in 2024 gestart met een twee- tot driejarig leiderschapstraject binnen onze organisatie. Hiervoor zijn in 2023 de eerste verkennende werkzaamheden verricht. Het traject - dat de breedte van onze totale organisatie raakt en daarmee van invloed is op alle medewerkersgroepen - omvat de ontwikkeling van een integrale visie op leiderschap, de inrichting van besturing en rapportage, plus de implementatie van daaruit voortvloeiende maatregelen. De invulling ervan zal in 2024 meer concreet worden.

Maatstaven

Het Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) van 2023 laat een stijgende tevredenheid zien van medewerkers over hun ontwikkelmogelijkheden ten opzichte van het MBO 2021. Zo vindt 63 procent dat de opleidingsmogelijkheden passen bij hun eigen ambities (2021: 59 procent) en geeft 49 procent aan voldoende kansen te hebben om door te groeien naar een hogere of interessantere functie binnen de organisatie (2021: 43 procent). Ook hebben medewerkers een hoge score gegeven aan persoonlijk leiderschap en eigen regie. Medewerkers geven aan hun eigen kwaliteiten goed te kennen (93 procent) en bewuste keuzes te maken in hun ontwikkeling (86 procent). Bovendien geeft 75 procent aan actief te werken aan de eigen ontwikkeling.

In 2023 heeft ons ontwikkelprogramma Prestatiegerichte teams goed gescoord met een 7,4 voor de interventie en 8,1 voor de facilitators. Dit onderstreept de kwaliteit van dit programma en de waardering voor de personen die deze faciliteren. Daarnaast verhogen teams die teamcoaching hebben gevolgd hun performance met 9 procent. In de periode van 2020 tot 2023 hebben 63 teams binnen CZ groep zo'n soort traject gevolgd.

4.4 Werk-privébalans (duurzame inzetbaarheid)

Wij vinden het belangrijk dat onze medewerkers het beste uit zichzelf en elkaar kunnen halen, plezier hebben in hun werk en duurzaam inzetbaar zijn. Een goede werk-privébalans is daarbij onmisbaar. In onze arbeidsvoorwaarden worden wettelijke kaders op dit gebied, zoals de Arbeidstijdenwet, strikt gevolgd. Dit geldt uiteraard ook voor verlofregelingen. Bovendien hebben we in onze cao diverse aanvullende maatregelen getroffen om de werk-privébalans te waarborgen. Dat onze voorzieningen voor een gezonde balans tussen werk en vrije tijd op orde zijn, blijkt uit de resultaten van het Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO). Desalniettemin blijven we alert op signalen, met name tijdens drukke periodes zoals het commerciële seizoen en vakantieperiodes.

Beleid

Binnen CZ groep gelden de basisafspraken over arbeidsduur, werktijden en verlof die zijn vastgelegd in de cao voor Zorgverzekeraars en die in lijn zijn met alle wetgeving rondom arbeidstijden en verlofregelingen. Aanvullend hierop werken we met Richtlijnen arbeidstijdenmanagement waarin werkwijzen rond roostering en het opnemen van verlof zijn geregeld. Onze medewerkers kunnen gebruik maken van onder meer ouderschaps-, zorg-, mantelzorg- en transitieverlof. Ook werken we met een Arbeidsvoorwaarden Keuzesysteem (AKS) waarbinnen het onder meer mogelijk is om tijdelijk meer of minder uren te werken of verlof bij te kopen. Bovendien kunnen medewerkers gebruik maken van een sabbaticalregeling, met als doel een periode afwezig te zijn van werk om nieuwe energie op te doen en na te denken over persoonlijke ontwikkeling. Binnen ons HRM-beleid maakt aandacht voor de werk-privébalans onderdeel uit van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. We faciliteren medewerkers proactief bij het voeren van hun eigen regie hierop, onder meer via het online verzamelplatform 'Een betere jij!'. Hierop worden tips, tools en coaching aangeboden op het gebied van onder meer mentale fitheid, gezond hybride werken en een goede leefstijl. Het beleid voor een goede werk-privébalans is gericht op alle medewerkersgroepen, inclusief uitzendkrachten en externen. Sommige afspraken, zoals de AKS en sabbaticalregeling, zijn specifiek voor medewerkers in loondienst. Onder meer met behulp van het MBO, vitaliteitschecks, periodieke evaluaties met de arbodienst en informatie van de CZ HR business partners bewaakt CZ groep de effectiviteit van het beleid en of bijstellingen nodig zijn.

Betrokken medewerkers

Op het gebied van arbeidsvoorwaarden en HRM-beleid is de Ondernemingsraad van CZ groep een belangrijke sparringpartner. Daarnaast wordt ook het HRM Klantpanel regelmatig ingezet op zaken die duurzame inzetbaarheid en een gezonde werk-privébalans aangaan. In het MBO wordt specifiek nagevraagd hoe medewerkers hun werk-privébalans ervaren, evenals de ondersteuning van CZ groep op het gebied van gezond werken.

Mochten medewerkers problemen ondervinden of zorgen hebben over het kunnen handhaven van een goede werk-privébalans, dan kunnen zij hier op verschillende plekken mee terecht, zoals bij hun leidinggevende, hun HR business partner en bedrijfsmaatschappelijk werk. Ook kunnen zij terecht bij het arbeidsomstandighedensprekuur bij de arbodienst. Hier kunnen zij in een gesprek met de arbo-arts of praktijkondersteuner bedrijfsarts advies krijgen gericht op hun persoonlijke situatie. CZ groep stelt interventie experts ter beschikking wanneer het nodig is om medewerkers extra te ondersteunen bij hun vitaliteit en gezondheid.

Inzet en resultaten

Momenteel werken we aan het verhogen van de eigen regie van medewerkers op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit, waar de werk-privébalans onderdeel van uitmaakt. Dit doen we onder meer met behulp van Fit-gesprekken en tooling op het gebied van verzuimpreventie. Ook inventariseren we op welke punten we ons vitaliteitsprogramma nog verder kunnen verbeteren en brengen we de specifieke behoeftes en uitdagingen van oudere medewerkers in kaart.

Maatstaven

Uit het MBO van 2023 bleek dat de ervaring van de werk-privébalans onder CZ-medewerkers vooruit is gegaan: 79 procent geeft aan een goede werk-privébalans te hebben (2021: 74 procent). De beleving van de steun die medewerkers ontvangen om gezond te werken is echter achteruitgegaan (van 82 procent in 2021 naar 73 procent in 2023). Dit hangt waarschijnlijk samen met het feit dat tijdens het vorige MBO in de tijd van de coronapandemie er in verhouding veel aandacht voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid in algemene zin was.

4.5 Sociale veiligheid

Een veilige werkomgeving betekent dat medewerkers zich welkom voelen en waar geen ruimte is voor agressie, (seksuele) intimidatie, discriminatie of ander onwenselijk gedrag. Oftewel, waar sociale veiligheid heerst. Dit betreft voor CZ groep zowel omstandigheden op de eigen werkvloer als in contact met klanten, leveranciers of andere externe relaties. Wij zijn een afspiegeling van de maatschappij en vinden het belangrijk om continu aandacht voor dit onderwerp te hebben. Uit het meest recente Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) blijkt dat medewerkers dit onderschrijven.

Beleid

Op de werkvloer van CZ groep is alles ingericht om het werken bij onze organisatie zo veilig en prettig mogelijk te maken. Door het beleid en effectieve maatregelen tegen agressie, discriminatie en intimidatie te implementeren, werken we in onze organisatie proactief aan een cultuur van sociale veiligheid waar geen ruimte is voor ongewenste omgangsvormen. Dit draagt niet alleen bij aan het welzijn van onze medewerkers, maar versterkt ook de algehele positieve werksfeer binnen CZ groep en draagt bij aan onze positionering als goede werkgever.

De Gedragscode van CZ groep vormt een cruciaal onderdeel van onze bedrijfscultuur en het HRM-beleid van de organisatie. Hierin zijn duidelijke afspraken vastgelegd die gelden voor alle medewerkers, inclusief externen en uitzendkrachten. Het is essentieel dat iedereen binnen CZ groep deze afspraken kent en naleeft, zodat helder is wat we van elkaar mogen verwachten en we elkaar kunnen aanspreken op ongewenst gedrag. Bij indiensttreding wordt de gedragscode daarom verstrekt. Daarnaast is deze beschikbaar op het intranet. Nieuwe medewerkers ondertekenen in hun arbeidsovereenkomst dat zij de gedragscode hebben ontvangen en gelezen, waarna deze overeenkomst wordt opgenomen in hun personeelsdossier. Dit stimuleert een transparante en verantwoordelijke werkomgeving binnen CZ groep, waarin integriteit en wederzijds respect centraal staan. Voor die gevallen dat medewerkers het gevoel hebben dat niet aan de gedragscode wordt voldaan, of dat persoonlijke grenzen worden overschreden, geldt het [Reglement Ongewenste omgangsvormen](#) waarin de interne procedures rond meldingen, onderzoek en uitspraak zijn geregeld.

Betrokken medewerkers

Bij de (door)ontwikkeling en implementatie van het beleid en de onderliggende maatregelen (zoals de Gedragscode van CZ groep en het [Reglement Ongewenste omgangsvormen](#)), worden zowel de Ondernemingsraad als het HRM Klantpanel betrokken als sparringpartner.

CZ groep heeft voor het melden van situaties, zorgen of behoeften rond (sociale) veiligheid diverse kanalen ingericht die toegankelijk zijn voor alle medewerkers, inclusief uitzendkrachten en externen. Hiervoor is ook het [Protocol Ongewenste Omgangsvormen](#) ontwikkeld. Zo kunnen meldingen of klachten omtrent ongewenst gedrag bij de Interne Commissie worden gedaan en bij de (externe) vertrouwenspersoon van CZ groep, bij de OR, bij de leidinggevende of bij HRM. Hierbij kan ook een beroep op de Klokkenuidersregeling worden gedaan. Jaarlijks evalueren we de bekendheid met en het vertrouwen in onze meldingskanalen. Aan de hand van de uitkomsten ondernemen we actie ter verbetering.

Inzet en resultaten

Om medewerkers te beschermen tegen geweld en intimidatie, organiseren we trainingen die medewerkers die klantcontact hebben, helpen omgaan met agressie. Voor medewerkers die geweld of intimidatie op de werkvloer hebben ervaren, zijn diverse interventiemogelijkheden aanwezig, zoals traumahulp en bedrijfsmaatschappelijk werk. Hiernaast wordt het loket sociale veiligheid ingericht en vinden awareness-sessies plaats die bijdragen aan bewustwording over de impact van geweld en intimidatie. Mede op basis van de uitkomsten van het MBO in 2023 (zie onder Maatstaven) is geïnvesteerd in betere communicatie via het intranet over het onderwerp, bijvoorbeeld door antwoord te geven op veelvoorkomende vragen. Ook is er meer centrale coördinatie op signalering en meldingen ingericht. In 2024 lopen onze activiteiten op dit gebied door.

Maatstaven

Uit het MBO van 2023 bleek dat 13 procent van de medewerkers gedurende zijn/haar loopbaan bij CZ groep wel eens te maken heeft gehad met sociaal onveilig gedrag. Pestgedrag wordt hierbij het meest genoemd, grensoverschrijdend gedrag en discriminatie komen minder vaak voor. Bijna de helft van de medewerkers (48 procent) die zelf sociaal onveilig gedrag ondervond of zag dat een collega hiermee te maken kreeg, heeft dit niet gemeld. Deze uitkomsten waren in 2023 aanleiding om de hierboven genoemde maatregelen, aanvullende acties in 2024 uit te zetten en een verbeterambitie vast te stellen. We monitoren de komende jaren de voortgang hierop nauwgezet.

4.6 Diversiteit en inclusie

CZ groep vindt het voor goed werkgeverschap essentieel om oog en oor te hebben voor diversiteit en de belangen van minderheden en kwetsbare doelgroepen. Een gedegen diversiteit- en inclusiebeleid (D&I-beleid) heeft positieve impact op onze organisatie en onze belanghebbenden. Bijvoorbeeld omdat meer mensen kans hebben op werk bij CZ groep. Daarnaast zorgt een inclusieve bedrijfs- en leiderschapscultuur ervoor dat er intern meer aandacht en begrip is voor de belangen en behoeften van verschillende doelgroepen. Dit brede perspectief helpt bij de totstandkoming van betere en beter passende producten, service en zorg. En het verhoogt en verbreedt de aantrekkelijkheid van CZ groep als werkgever op de arbeidsmarkt.

Beleid

De visie van CZ groep op 'Diversiteit en inclusie' gaat verder dan het doel om medewerkers met verschillende achtergronden in dienst te hebben. Het richt zich op het creëren van een cultuur waarin mensen zich oprecht welkom en gewaardeerd voelen en iedereen gelijkwaardige kansen krijgt. We beseffen hierbij dat we, om dit te realiseren, soms ook de keuze zullen moeten maken om ongelijk te investeren. We hebben ons de ambitie gesteld om in 2025 een werkomgeving te hebben waarin alle CZ-medewerkers zich welkom, veilig en gerespecteerd

voelen, met erkenning voor hun kennis en kunde ongeacht achtergrond en identiteit. De CZ visie 'Diversiteit en inclusie' is onder verantwoordelijkheid van de directeur HRM opgesteld en is onderbouwd met een divisie-overstijgend actieplan dat kwartaalacties en jaaracties kent, waaraan actiehouders zijn toegewezen. De Raad van Bestuur en het Concern Management Team (CMT) zijn nauw bij de opzet van de visie en het actieplan betrokken geweest.

Betrokken medewerkers

De CZ visie 'Diversiteit en inclusie' is tot stand gekomen met actieve betrokkenheid van de Ondernemingsraad (OR) en door de inzet van focusgroepen en het houden van diepte-interviews met verschillende medewerkers van CZ groep. In dit proces zijn de standpunten en belangen van gemarginaliseerde en kwetsbare groepen medewerkers inzichtelijk gemaakt. Bij de samenstelling van de focusgroepen en de keuze voor te interviewen medewerkers, is rekening gehouden met verschillende diversiteitsaspecten, zoals culturele en etnische achtergrond, leeftijd, gender, seksuele geaardheid, functie, divisie en arbeidsuitdaging. Ook zijn medewerkers vragen over diversiteit en inclusie voorgelegd via het Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) 2023. De resultaten van het MBO en de hieruit voortgekomen plannen zijn meegenomen in het proces van beleidsvorming en besproken met het CMT en de OR. Ook ontvingen alle divisies en teams hun eigen rapporten. De inzichten hieruit vormen de basis voor het voeren van het juiste gesprek en verbeteringen op team- en organisatieniveau.

Wanneer medewerkers problemen ondervinden op het gebied van diversiteit en inclusie staan er – conform het Reglement ongewenste omgangsvormen - diverse kanalen tot hun beschikking om hier melding van te doen, bijvoorbeeld via hun leidinggevende of HR business partner. Medewerkers kunnen meldingen ook doen bij een in- of externe vertrouwenspersoon en gebruik maken van de klokkenluidersregeling. Klachten worden nader onderzocht en van een advies voorzien door een interne commissie. De beoordeling vindt plaats door de directeur HRM. Als de omstandigheden daarom vragen, wordt de Raad van Bestuur geïnformeerd en betrokken bij besluitvorming.

Inzet en resultaten

In 2023 zijn diverse stappen ondernomen om diversiteit en inclusie binnen CZ groep verder te borgen. Een belangrijk onderdeel hiervan was het traject om tot gedragen visievorming te komen en een onderliggend actieplan voor 2024-2025 samen te stellen. Hiernaast hebben we geïnvesteerd in de verdere uitrol van objectieve werving en selectie binnen CZ groep. We verwachten dit in 2024 volledig geïmplementeerd te hebben in onze organisatie. Voor medewerkers met een arbeidsbeperking werken we met specifieke recruitment, begeleiding en jobcoaching en investeren we in zo optimaal mogelijke werkomstandigheden (zoals aangepaste IT-systemen en werkplekken).

Maatstaven

Uit het MBO van 2023 blijkt dat 72 procent van de medewerkers CZ groep ervaart als een inclusieve werkgever (niet uitgevraagd in 2021). Daarnaast geven meeste medewerkers aan dat zij op hun werk zichzelf zijn (87 procent) en dat hun leidinggevende op een prettige manier met hun omgaat (90 procent). Het percentage medewerkers dat dezelfde loopbaankansen ervaart te hebben als collega's, ligt wat lager (69 procent). Ons doel is dat in 2025 de score op het ervaren inclusieve werkgeverschap minimaal 5 procent hoger ligt. Tevens streven we naar een volledig geobjectiveerd werving- en selectieproces. In het kader van de Participatiewet zijn er eind 2023 17 mensen met een arbeidsbeperking bij ons werkzaam.

5 Organisatie

5.1 Corporate governance

De private organisatie CZ groep heeft een publieke opdracht en opereert zonder winstoogmerk. De overheid, werkgevers en onze verzekerden vertrouwen ons de uitvoering van de Zorgverzekeringswet toe, evenals de uitvoering van de Wet langdurig zorg (Wlz) in zes kernregio's. Daarbij rekenen zij erop dat wij ons inzetten voor goede, betaalbare en toegankelijke zorg. Wij leggen verantwoording af over onze opdracht en rapporteren transparant. Bijvoorbeeld over hoe wij geld beheren, onze organisatie leiden, ons bestuur en risicomanagement inrichten, werkgeverschap vormgeven en voldoen aan alle wet- en regelgeving (oftewel: compliant zijn).

Corporate governance gaat over alle regels en omgangsvormen tussen de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen, de Ledenraad en andere belanghebbenden van CZ groep. De verantwoordelijkheden, rechten en plichten van zowel de besturende als toezichhoudende organen, de benoeming en beloning van bestuurders en toezichhouders maar ook de bevoegdheden van de Ondernemingsraad maken onderdeel uit van corporate governance. Alle regels samen zorgen voor evenwichtige invloed van de diverse belanghebbenden, leiden ertoe dat besluitvorming op de juiste wijze tot stand komt en dat op een juiste manier tegenover de maatschappij en externe toezichthouders verantwoording wordt afgelegd.

Governance CZ groep

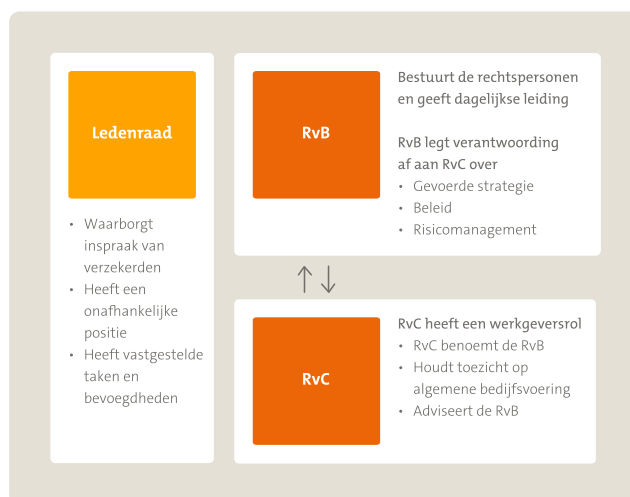
De governance van CZ groep is conform het structuurregime ingericht. Voor de interne beheersing hanteren wij het 'Three Lines'-model. Dit geheel van inrichting en structurering van rollen, taken en verantwoordelijkheden vormt de basis voor zorgvuldige bedrijfsvoering, transparantie en efficiënt toezicht.

Structuurregime

CZ groep heeft een Raad van Commissarissen en een Raad van Bestuur. Daarnaast hebben we als onderlinge waarborgmaatschappij een Ledenraad waarmee de inspraak van verzekerden is gewaarborgd. De Raad van Bestuur (RvB) bestuurt de rechtspersonen en heeft de dagelijkse leiding. Hij legt hierover en over de gevoerde strategie, beleid en het risicomanagement verantwoording af aan de Raad van Commissarissen (RvC) die een werkgeversrol ten opzichte van de RvB vervult. 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 met dito zakelijk gedrag is daarvoor een belangrijke voorwaarde. Bij goed zakelijk gedrag spelen ook onderwerpen als integriteit en bedrijfsethiek een rol, net als de waarborging van een gezonde bedrijfscultuur die het behalen van onze strategische doelstellingen en het dienen van onze maatschappelijke opdracht, ondersteunt. Deze onderwerpen benaderen we niet alleen vanuit een intern perspectief. Wij stellen dezelfde hoge eisen aan goed zakelijk gedrag richting onze relaties en afspraken met leveranciers. Dit past bij onze rol van zorgverzekeraar en draagt bij aan betere prestaties en een betere onderneming.

Structuurregime CZ groep



Three lines model

Voor adequate interne beheersing hanteert CZ groep het 'Three Lines'-model. Dit model structureert de governance en de verschillende rollen van risicomanagement, met elk hun eigen taak en verantwoordelijkheid. Van de eerste lijn (de functies die de primaire bedrijfsprocessen uitvoeren en de afdelingen die daarbij direct ondersteunen) wordt verwacht dat zij haar risico's kent en (aantoonbaar) beheerst. De tweede lijn (gesitueerd binnen de afdeling Governance, Risk & Compliance (GRC)) levert daarvoor de kaders, adviseert en ondersteunt waar nodig de eerste lijn en bewaakt of de eerste lijn haar verantwoordelijkheid voor het beheersen van de risico's ook daadwerkelijk neemt. De derde lijn (Interne Auditdienst (IAD)) stelt daarbij vast of het model werkt en daadwerkelijk adequaat en doeltreffend is. Dit doet de IAD door onafhankelijk, naast opzet en bestaan ook de werking van de beheersmaatregelen te toetsen. De in Solvency II voorgeschreven sleutelfuncties zijn opgenomen in de tweede en derde lijn.



Actuariële functie

De Actuariële functie beoordeelt de berekening van de technische voorzieningen aan de hand van de kwaliteit en omvang van de gehanteerde data, methodieken, modellen en aannames bij de bepaling van de voorzieningen. Gedurende het jaar worden de uitkomsten (best estimates) van relevante processen zoals de zorgkostentaxatie, taxatie van de bijdragen en premiestelling beoordeeld. Op basis van deze werkzaamheden informeert en adviseert de Actuariële functie de Raad van Bestuur en toezichthouders.

Risicomanagementfunctie

De Risicomanagementfunctie zorgt ervoor dat CZ groep in haar (strategische) besluitvorming en processen afweegt welke risico's er zijn, welke impact deze risico's hebben en hoe wij deze kunnen mitigeren. We maken daarbij onderscheid tussen de beheersing van strategische, financiële, operationele en compliance-risico's. Strategisch risicomanagement richt zich op de risico's die samenhangen met de strategische keuzes die CZ groep maakt haar doelen te realiseren. Door goede monitoring van de externe omgeving en interne sterktes en zwaktes, door periodieke risk self-assessments en het gebruik van een intern control framework, streeft CZ groep naar de adequate beheersing van de verschillende risico's.

Compliance-functie

Naleving van wet- en regelgeving (compliance) is cruciaal voor het vertrouwen dat verzekerden en andere stakeholders in ons en onze bedrijfsvoering hebben. De verantwoordelijkheid voor het toepassen en naleven van de regelgeving ligt in de eerste lijn. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de Raad van Bestuur. CZ groep kent een tweedelijns compliance-functie voor advisering en monitoring op het voldoen aan regelgeving en integriteit. Deze werkt samen met 'local compliance officers' in de eerste lijn. Onderdeel van de compliance-organisatie is de Functionaris voor de Gegevensbescherming (FG) die op grond van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) is aangesteld. Het vorenstaande geldt dan ook onverkort voor deze functie.

Auditfunctie

Het doel van de auditfunctie is het verbeteren en beschermen van de waarde van een organisatie door op risico's gebaseerde en objectieve assurance, adviezen en inzichten te bieden. Hieraan geeft de Interne Auditdienst (IAD) invulling door het ondersteunen van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen in hun verantwoordelijkheid de strategische doelen te bereiken, CZ groep 'in control' te houden en daarover (extern) verantwoording af te leggen. Ook draagt de IAD bij aan het lerend vermogen van de organisatie door het management inzicht te geven in de kwaliteit van de interne beheersing en administratieve organisatie. De IAD biedt onafhankelijke en objectieve audit- en adviesdiensten die bedoeld zijn om meerwaarde te leveren en de activiteiten van de organisatie te verbeteren. De IAD helpt CZ groep de doelstellingen te realiseren door op basis van een systematische en gedisciplineerde aanpak de doelmatigheid van de processen van governance, risicomanagement en beheersing te evalueren en te verbeteren.

In Control Statement

De directeuren van de divisies van CZ groep geven een In Control Statement (ICS) af. Daarin leggen zij verantwoording af aan de Raad van Bestuur over de effectiviteit van de interne beheersing met betrekking tot de belangrijkste processen. De afdeling GRC beoordeelt vanuit de tweedelijns risicomanagementfunctie het opgeleverde ICS, onder meer voor wat betreft de aantoonbare werking van de key controls. De IAD toetst aan de hand van het auditplan de werking van de voor beheersing en verslaglegging belangrijke controls.

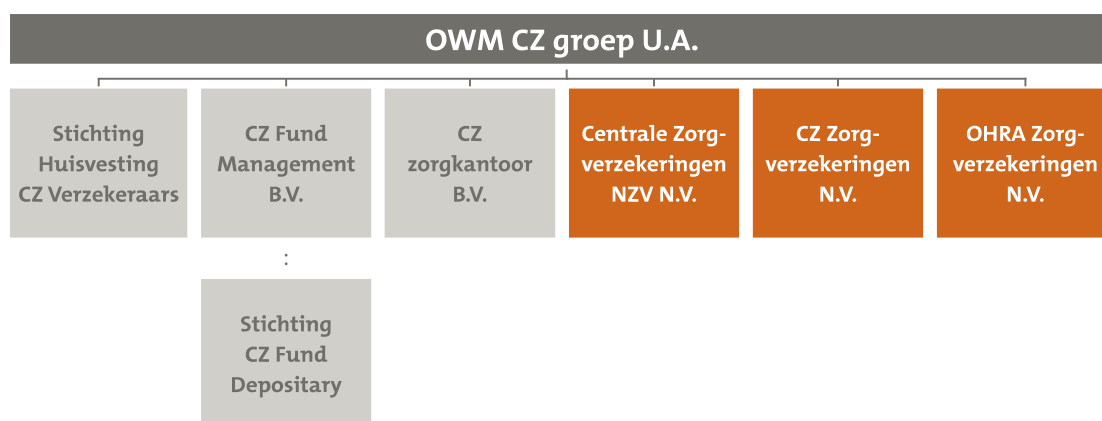
CZ groep is in 2023 gestart met een programma gericht op het verbeteren van het control framework. Dit programma wordt in 2024 gecontinueerd.

Op grond van alle mechanismen voor governance en control is de Raad van Bestuur ervan overtuigd dat de interne risicobeheersing- en controlesystemen naar behoren hebben gewerkt in 2023 zodat er voldoende zekerheid bestaat over de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving.

Juridische structuur en organisatie

De juridische structuur van CZ bestaat uit de diverse entiteiten die behoren tot de economische en organisatorische eenheid. Binnen de verschillende entiteiten zijn alle werkzaamheden in het kader van de Zorgverzekeringswet en de Wet langdurige zorg ondergebracht. Onder de juridische structuur vallen verschillende rechtspersonen waaronder Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. die als hoofd van de groep is aangemerkt. Vanuit hier vindt de volledige beleidsvorming en organisatorische aansturing plaats. Voor de volledige consolidatiekring verwijzen we naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.

Binnen CZ groep hielden in 2023 vier divisies zich bezig 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 merken die onder CZ groep vallen (CZ, CZdirect, Just, Nationale-Nederlanden en OHRA). Via CZ zorgkantoor B.V. is Zorg verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet langdurige zorg in zes regio's.

Verzekerden & Service

De kerntaak van Verzekerden & Service is het bieden van een excellente dienstverlening op het gebied van debiteuren- en verzekerdenadministratie en de begeleiding van verzekerden met als doel een tevreden klant.

Operations

De kerntaak van Operations is het snel, klantvriendelijk en foutloos verzorgen van alle administratie rondom de inzet van zorg voor onze verzekerden. Het draait onder andere om de behandeling van zorgaanvragen, declaratieverwerking en open en betrokken contact met verzekerden en zorgaanbieders. Met de controle van nota's werkt Operations actief aan zorgkostenbeheersing.

Marketing & Verkoop

De kerntaak van Marketing & Verkoop is het positioneren van de CZ-merken (CZ, CZdirect 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.

Aanvullend op deze vier divisies die zich bezighouden met het primaire proces, zijn er in 2023 verschillende stafafdelingen en divisies die met hun expertise ondersteuning bieden aan de uitvoering en uitvoerders van het primaire proces. Begin 2024 heeft de Raad van Bestuur van CZ groep in het kader van het programma Leiderschaps- en Organisatieontwikkeling (LOO) een herziening van de topstructuur aangekondigd. Deze zal in 2024 verder geconcretiseerd en geoperationaliseerd worden.



Ledenraad

De Ledenraad vertegenwoordigt de verzekerden van CZ groep (de leden) en denkt vanuit hun perspectief actief mee over het beleid van onze organisatie. De Ledenraad volgt wat er speelt in de maatschappij, woont bijeenkomsten van CZ groep bij en brengt eigen ervaringen mee in hun gesprekken met het bestuur van CZ groep. Zo zorgt de Ledenraad ervoor dat leden van CZ groep voldoende invloed hebben op beleid.

Verslag van de Ledenraad

In 2023 heeft de Ledenraad zijn in 2022 vastgestelde ambities verder vormgegeven. Eén van de belangrijkste was het aannemen van een meer proactieve en inhoudelijkere rol in de dialoog met de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.

Samenstelling van de Ledenraad

In 2023 zijn vier nieuwe personen tot de Ledenraad toegetreden. De wisselingen vonden met name plaats vanwege aflopende zittingstermijnen. Helaas was er ook een verdrietige reden, het overlijden van Angelique Rensink. Zij was sinds oktober 2019 lid van de Ledenraad en heeft zich altijd met toewijding ingezet, specifiek op de onderwerpen Zorginkoop en de gevolgen van de Wet verzekerdenvloed. De veranderingen in de samenstelling van de Ledenraad (zie ook paragraaf Samenstelling van de Ledenraad), hebben ook geleid tot een vernieuwd dagelijks bestuur.

Focusonderwerpen commissie Zorginkoop

De commissie Zorginkoop heeft via structureel overleg met de divisie Zorg van CZ groep, meer zicht gekregen op de uitdagingen die spelen bij huisartsen, in de Geestelijke Gezondheidszorg (GGz) en ouderenzorg. Groeiend personeelstekort is overal de rode draad en zal dat voorlopig blijven. Afgesproken is dat de divisie Zorg periodiek de Ledenraad bijpraat over resultaten en in het oog springende thema's. De Ledenraad kijkt kritisch mee vanuit het perspectief van de verzekerde en de patiënt of cliënt: hoe helpt CZ groep om de bureaucratie zo laag mogelijk te houden zodat er meer tijd is voor het daadwerkelijk verlenen van zorg?

Een ander onderwerp waarbij de commissie heeft stilgestaan is de ontwikkeling omtrent commerciële overnames bij huisartsen en de problemen die daaruit voortkomen. Ook is er ruime aandacht geweest voor medicijnen en hulpmiddelen. Allereerst vanuit het perspectief van verspilling en de impact hiervan op zowel zorgkosten als het milieu. Ten tweede is het preferentiebeleid voor medicijnen aan bod gekomen, wat heeft geleid tot aanpassing in het preferentiebeleid voor een aantal medicijnen, waaronder insuline. Dit kan nu niet meer enkel omwille van de kostprijs worden ingewisseld. In 2024 zal het vraagstuk omtrent preferentiebeleid nog verder uitgediept worden door verzekerden van CZ groep hierover te bevragen.

Focusonderwerpen commissie Communicatie

De afdeling Kwaliteitsmanagement informeert de commissie Communicatie elk kwartaal over actuele thema's die spelen rond service aan verzekerden en klachten. Ook worden grote benchmarkonderzoeken besproken. De commissie filtert onderwerpen die aandacht verdienen, zoals de bereikbaarheid van CZ groep en de voorgenomen sluiting van de servicekantoren.

Daarnaast is er overleg geweest met de afdeling Communicatie & Merkmanagement over enkele speerpunten. Afgelopen jaar was bijvoorbeeld de communicatiestrategie van verschillende CZ-merken een besproken onderwerp, waar komend jaar vervolg aan gegeven zal worden om enkele bevonden lacunes aan te pakken.

Omdat CZ Magazine in 2024 een andere vorm en frequentie krijgt, verdwijnt de structurele column van de Ledenraad in het blad. Er is gebrainstormd over andere mogelijkheden om de Ledenraad in beeld te brengen bij verzekerden.

Activiteiten van de Kiescommissie

De Kiescommissie heeft in 2023 uitvoering gegeven aan de kiesprocedure. Er is een sollicitatieprocedure doorlopen om een aantal vacatures in de Ledenraad op te vullen. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd rondom de herbenoeming van de voorzitter van de Raad van Commissarissen en is met de geselecteerde kandidaat voor de Raad van Bestuur gesproken.

Klankbordsessie opvolging huisartsen

Naast de overleggen met afdeling Zorginkoop is de problematiek omtrent huisartsentekort uitvoerig aan bod gekomen tijdens een klankbordsessie met de volledige Ledenraad. Er zijn twee vragen aan de Ledenraad voorgelegd. Hoe kan CZ groep de zorgvraag ombuigen? En hoe ziet het aanbod van de huisarts van de toekomst eruit? In vier groepen heeft de Ledenraad zich over de vragen gebogen en hebben de leden hun voorkeuren en inzichten met CZ groep gedeeld. Zo geeft de Ledenraad de voorkeur aan verdere digitalisering van het contact met de huisartsenpraktijk, boven de inrichting van centrale call centers. Hierbij zijn wel aandachtspunten meegegeven, onder meer ten aanzien van mensen die digitaal minder vaardig zijn en de deskundigheid van de personen die de zorgvragen online beantwoorden.

Inspiratiebezoek Heerlen-Noord

Samen met de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur is de Ledenraad op bezoek geweest in Heerlen, bij het Nationaal Programma Heerlen-Noord. Hier is onder andere inzicht gegeven in de waarde van verschillende (particuliere en gemeentelijke) initiatieven en overkoepelende huisartsenzorg in een uitdagende regio. Ook de rol van CZ groep hierin is aan bod gekomen en de kansen die coalitievorming biedt. Het was zeer interessant om te zien hoe kwetsbare groepen door een andere aanpak betere en passende zorg kunnen ontvangen. En hoe de zorgverzekeraar hierin een regisserende en aanjagende rol kan vervullen.

Betrokkenheid van de Ledenraad

Naast de meer proactieve rol die de Ledenraad in 2023 zelf heeft aangenomen in de verschillende commissies, is de Ledenraad ook door het bestuur geïnformeerd over verschillende algemene ontwikkelingen. Daarnaast is om input gevraagd. Zo is er met de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen gesproken over de impact van het groot aantal nieuwe verzekerden dat begin 2023 instroomde, de interne beheersing, personeelstekorten en de vernieuwing van de IT-systemen. Daarnaast is het onderwerp contractering in beeld geweest en de voortgang van de ontwikkeling van de Regiobeelden. Tijdens een strategiesessie heeft de Ledenraad toelichting gekregen op en vragen gesteld over de transformatieplannen van het Integraal Zorgakkoord (IZA).

Bestuurlijke samenwerking

Het nieuwe dagelijks bestuur van de Ledenraad heeft snel na het aantreden proactief contact gezocht met de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen om nader kennis te maken en te overleggen over de manier waarop de Ledenraad met zijn nieuwe ambities optimale verbinding met de andere organen kan maken. De meer proactieve koers van de Ledenraad werd positief ontvangen, net als de wens om in dialoog meer toe te voegen en beter expertise vanuit het verzekerdenperspectief in te kunnen zetten. Een van de directe opbrengsten is een nieuwe gezamenlijke jaarkalender waar vanuit de organen gezamenlijk het gesprek kunnen voeren.

Met de inzet, het onderling vertrouwen en de openheid in de samenwerking gaat de Ledenraad 2024 zoals altijd positief en betrokken tegemoet.

Samenstelling van de Ledenraad

De Ledenraad bestaat uit 21 verzekerden (leden) die gezamenlijk alle verzekerden van CZ groep (inclusief verzekerden van de zorgverzekeringen van Nationale-Nederlanden en OHRA) vertegenwoordigen. In 2023 zijn drie leden afgetreden in verband met het aflopen van hun zittingstermijn. Via de verkiezingsprocedure van de Ledenraad (vastgelegd in het kiesreglement) zijn vier nieuwe leden benoemd.

Bij de werving, selectie en benoeming van nieuwe leden wordt de Profielschets Ledenraad (zoals vastgelegd in het Reglement Ledenraad) als uitgangspunt genomen. Hiermee wordt gewaarborgd dat de Ledenraad op basis van individuele kwaliteiten en ervaring van zijn leden, als collectief voldoende vaardigheden en deskundigheid in huis heeft om zijn taken en verantwoordelijkheden adequaat te vervullen. Ook wordt gekeken naar een zo evenwichtige mogelijke samenstelling van de Ledenraad. Het streven is om een afspiegeling van de gedifferentieerde verzekerdenpopulatie van CZ groep te benaderen. De Ledenraad bestaat op 31 december 2023 uit 62 procent vrouwen en 38 procent mannen. De individuele leden en de Ledenraad als collectief voldoen aan de Profielschets Ledenraad.

De Ledenraad in 2023

Verzekeraar	Geslacht	Naam	Lid sinds	Herbenoemd per	Einde zittings-termijn	Nationaliteit
CZ	Mw.	Wilma van Asseldonk	1 april 2021		1 april 2025	NL
CZ	Mw.	Henriëtte van den Berk-van de Laar	1 juni 2015	1 juni 2019	1 juni 2023	NL
CZ	Dhr.	Jacques Bettelheim	1 januari 2021		1 januari 2025	NL
CZ	Mw.	Jeanet van de Bunte	1 januari 2021		1 januari 2025	NL
CZ	Mw.	Lisanne van Dijk-Sanders	1 april 2021		1 april 2025	NL
CZ	Dhr.	Gillis Klompe	1 oktober 2019		1 oktober 2023	NL
CZ	Dhr.	Hans Knook	1 april 2021		1 april 2025	NL
CZ	Mw.	Roosmarijn Kruk	1 april 2021		1 april 2025	NL
CZ	Dhr.	Tom Kuijpers	1 april 2021		1 april 2025	NL
CZ	Dhr.	Dick van Lisdonk	1 juni 2015	1 juni 2019	1 juni 2023	NL
CZ	Dhr.	Roel Masselink	1 januari 2021		1 januari 2025	NL
CZ	Mw.	Angelique Rensink-Herben	1 oktober 2019		14 oktober 2023	NL
CZ	Dhr.	Gerard Riemen	1 januari 2021		1 januari 2025	NL
CZ	Mw.	Linde Schutgens-Verhoef	1 oktober 2019	1 oktober 2023	1 oktober 2027	NL
CZ	Mw.	Stephanie Sieber	1 oktober 2019	1 oktober 2023	1 oktober 2027	AT
CZ	Mw.	Marie-Anne Verhoeven-Huiszoon	1 oktober 2019	1 oktober 2023	1 oktober 2027	NL
CZ	Mw.	José Vermeer	1 januari 2021		1 januari 2025	NL
NN	Dhr.	Rene Dehue	1 april 2021		1 april 2025	NL
OHRA	Mw.	Marieke Timmer* (*per 01-01-2024 CZ)	1 april 2021		1 april 2025	NL
OHRA	Mw.	Marijke Tham	1 april 2021		1 april 2025	NL

CZ	Mw.	Sanne Metsemakers	1 augustus 2023	1 augustus 2027	NL
CZ	Dhr.	Carl-Peter Cremers	1 augustus 2023	1 augustus 2027	NL
CZ	Mw.	Thessa Van den Berg	1 december 2023	1 december 2027	NL
CZ	Mw.	Corine Boonman	1 december 2023	1 december 2027	NL

Taken en verantwoordelijkheden van de Ledenraad

De Ledenraad vertegenwoordigt de leden (alle verzekerden) van CZ groep in het bestuur van de organisatie en heeft hiertoe diverse taken en bevoegdheden. Het hoofddoel van de Ledenraad, die minimaal vijf keer per jaar formeel bijeenkomt, is erop toezien dat de belangen van alle verzekerden van CZ groep voldoende behartigd worden via het beleid dat de Raad van Bestuur (RvB) vaststelt. Beleid dat bedoeld is om de uitvoering van de doelstellingen van de verzekeraars behorend tot CZ groep te faciliteren. De Ledenraad geeft vanuit de rol als klankbord gevraagd en ongevraagd advies aan de RvB. Ook zet de Ledenraad actief onderwerpen op de agenda van zijn vergaderingen met de RvB en de Raad van Commissarissen (RvC). De Ledenraad stelt de jaarrekening van CZ groep vast en benoemt de leden van de RvC.

Daarnaast heeft de Ledenraad de volgende bevoegdheden op voorstel van de Raad van Bestuur:

- Het wijzigen van statuten;
- Het ontbinden van de onderneming;
- Het besluiten tot een juridische fusie.

De focus van de Ledenraad betreft in elk geval, maar is niet beperkt tot, de onderwerpen zorgverzekeringen, zorginkoop en ledencommunicatie. Zo heeft de Ledenraad inspraakrecht op het beleid van CZ groep met zorgaanbieders over zorg of over overige diensten op het gebied van zorg(verzekering). Inspraakrecht is er ook voor de manier waarop CZ groep met verzekerden communiceert. Voor het uitvoeren van zijn taken werkt de Ledenraad met een Kiescommissie, de Commissie zorginkoop en Commissie communicatie.

De **Kiescommissie** houdt zich bezig met de organisatie van het proces en de inhoudelijke voorbereidingen van het benoemen van Afgevaardigden en het Dagelijks Bestuur van de Ledenraad. Ook zorgt de commissie voor het inwerken van nieuwe leden en het organiseren van de zelfevaluatie van de Ledenraad.

De **Commissie Zorginkoop** adviseert de afdeling zorginkoop over het zorginkoopbeleid en agendeert onderwerpen op dit gebied voor de Algemene Vergadering. Ook evalueert de commissie de inbreng van de Ledenraad in het jaarlijkse proces van zorginkoop.

De **Commissie Communicatie** is belast met het opstellen en evalueren van de jaaragenda communicatie van de Ledenraad richting de verzekerden. Ook agendeert de commissie onderwerpen ten aanzien van communicatie door CZ groep. Daarnaast coördineert de commissie de organisatie rondom de wettelijke inspraak van verzekerden, door te waarborgen dat ontvangen berichten van verzekerden worden beantwoord en meegenomen in de Algemene Vergadering.

In 2023 heeft de Ledenraad zich via het Jaarplan inspraak 2023 beziggehouden met diverse onderwerpen. Binnen het thema zorginkoop is aandacht besteed aan participatie bij regionale initiatieven, participatie via ervaringsdeskundigen, logeren met een indicatie voor langdurige zorg, langer thuis wonen en digitale zorg. Binnen het thema klantcommunicatie is aandacht besteed aan de communicatiestrategieën van de verschillende merken die onder CZ groep vallen, het dashboard klachten en de inzet van klantinzichten. Meer over de activiteiten in 2023 is terug te lezen in het [Verslag van de Ledenraad](#).

Vaardigheden en deskundigheid van de Ledenraad

Bij de samenstelling van de Ledenraad wordt rekening gehouden met wat de Ledenraad als collectief nodig heeft aan kwaliteiten om zijn rol op adequate wijze in te vullen. Deze kwaliteiten zijn opgenomen in de Profielschets Ledenraad en betreffen onder meer:

- Bekendheid of aantoonbare affiniteit met gezondheidszorg(verzekering);
- Inzicht en ervaring in algemene financiële en economische vraagstukken of bedrijfsvoering;
- Maatschappelijke en bestuurlijke ervaring in verschillende sectoren;
- Signalerend vermogen t.a.v. relevante maatschappelijke ontwikkelingen en trends;
- Beschikken over een moreel kompas;
- Onafhankelijk kunnen optreden;
- Goed kunnen samenwerken;
- Zorgvuldige omgang met vertrouwelijke informatie.

De Ledenraad heeft altijd toegang tot diverse opleidingsmogelijkheden om vaardigheden en deskundigheid verder te ontwikkelen. Leden kunnen hiervoor aanspraak maken op de vergoeding van deelnamekosten voor bijeenkomsten bij ZN, symposia, kennisoverdracht en netwerkbijeenkomsten die bijdragen aan de taakuitoefening en de maatschappelijke rol.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur (RvB) en de algemene bedrijfsvoering van CZ groep. De RvC controleert, adviseert en is klankbord voor het bestuur. Naast het contact met de RvB heeft de RvC regelmatig overleg met de Ledenraad, de Ondernemingsraad, de sleutelfuncties (Actuariële functie, Riskmanagement, Compliance en de Interne Auditdienst) en het Concern Management Team (CMT). De RvC bestaat uit vijf leden.

Verslag van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) heeft een enerverend jaar achter de rug. Zowel intern als extern kende 2023 uitdagingen die vroegen om visie, zorgvuldigheid en doortastendheid. Dankzij onderling vertrouwen, een open dialoog met elkaar en met de andere bestuurlijke organen, zijn toekomstbepalende besluiten voor CZ groep genomen. Daarmee kan onze organisatie zijn maatschappelijke rol krachtig blijven vervullen.

Benoeming van een nieuwe bestuurder

Het selecteren van een nieuwe bestuurder was één van de belangrijkste prioriteiten in 2023. In het voorjaar werd duidelijk dat Margriet Dam, vanaf juni 2022 bestuurder van CZ groep, de organisatie per 15 juni 2023 zou verlaten vanwege een verschil van bestuurlijke inzichten. Ondanks dat zij maar een korte tijd in de organisatie werkzaam is geweest, heeft zij een zeer waardevolle bijdrage geleverd. Haar inzichten over cultuur en leiderschap hebben bijgedragen aan de strategievorming 2030 en verdere organisatieontwikkeling. We betreuren het dat we vroegtijdig afscheid van Margriet hebben genomen. Als RvC hebben wij grote zorgvuldigheid betracht in het proces en wij zijn Margriet dankbaar voor alles wat zij tijdens haar korte aanwezigheid voor CZ groep heeft betekend.

In de zomer bereikten we overeenstemming over de tijdelijke opvolging van Margriet in de persoon van Menno Harkema. Per 1 augustus is Menno als interim bestuurder aangesteld. De Nederlandsche Bank (DNB) en Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) hebben hun toestemming voor de benoeming gegeven. Menno's achtergrond in financiën, risicomangement, organisatieleer en bedrijfsethiek, is van grote waarde bij de invulling van zijn rol. Datzelfde geldt voor zijn ervaring in het bank- en verzekeringswezen. We zijn blij met zijn aanwezigheid en adaptieve vermogen om snel aan boord te zijn in een organisatie vol verandering.

Inhoudelijke aandachtspunten

De Raad van Commissarissen (RvC) heeft zich in 2023 in diverse onderwerpen en thema's verdiept. Zowel in de RvC als geheel, als in de voorbereidende Audit-Riskcommissie (ARC) en de Remuneratie-/benoemingscommissie.

Veel tijd en energie is besteed aan de vaststelling van de geactualiseerde strategie. Hierover heeft de RvC intern vergaderd en hebben er diverse bijeenkomsten met de RvB plaatsgevonden, waarbij ook de betrokken in- en externe deskundigen aanwezig waren. Ook is de keuze voor de opzet van een aansluitend leiderschapsprogramma gedurende het jaar uitgebreid aan bod gekomen. Er zijn meerdere gesprekken gevoerd over de uitgangspunten en doelstellingen hiervan, en over de potentiële impact op de inrichting van de organisatie.

Een ander onderwerp dat op de agenda in 2023 stond is de invoering van constrained regression. Als gevolg van constrained regression verdwijnt het kostprijsvoordeel van polissen die gezonde jonge overstappers aantrekken, wat de prikkel verlaagt om veel verschillende polissen op de markt te brengen. Hierdoor kan de aandacht weer onverdeeld naar goede zorg voor verzekerden gaan en wordt het polisaanbod in de markt naar verwachting overzichtelijker voor consumenten. Als RvC zijn we blij met een ontwikkeling als deze, die positief is zowel voor CZ groep individueel als voor de solidariteit van het zorgverzekeringsstelsel in algemene zin. We zullen de impact ervan blijven monitoren.

Gedurende het jaar hebben we verder gesproken over onder andere de evaluatie van het commercieel seizoen 2022-2023, de premiestelling en het commercieel plan 2024, de voortgang van de implementatie van het Integraal Zorgakkoord, de contractering in de zorg en de herinrichting van het IT-landschap.

Agenda RvC 2023

Activiteit	Frequentie	Deelnemers *
Algemene Vergadering	5	RvC, RvB
Algemene Vergadering Ledenraad	5	RvC, RvB, Ledenraad
Permanente Educatie	3	RvC, RvB
Commissievergadering	7	Audit-Risk Commissie
Commissievergadering	5	Remuneratie-/Benoemingscommissie (HR-commissie)
Overleg externe accountant	4	RvC, RvB, Audit-Risk Commissie
OR bijeenkomsten	1	RvC, Ondernemingsraad
Jaarevent	1	RvC, RvB, Ledenraad

* Er is in 2023 geen sprake geweest van de veelvuldige afwezigheid van één of meerdere commissarissen.

De Remuneratie-/benoemingscommissie

De Remuneratie-/benoemingscommissie heeft in 2023 veel tijd en aandacht vrijgemaakt voor het afscheid van Margriet Dam, de benoeming van de nieuwe interim bestuurder en het vormen van een beeld bij de doorontwikkeling van het bestuur van de organisatie.

Naast de verdiepende gesprekken over het Leiderschapsprogramma dat ook RvC-breed op de agenda stond, heeft de commissie het onderwerp sociale veiligheid besproken. Uit het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek 2023 blijkt dat een aantal medewerkers zich wel eens onveilig heeft gevoeld op de werkvloer. De Raad van Bestuur onderzocht dit en onderneemt hier actie op. Het onderzoek laat gelukkig zien dat veel zaken binnen CZ groep goed op orde zijn. Desalniettemin ziet CZ groep aanleiding om op het vlak van sociale veiligheid verdere stappen te zetten. Wij vinden het belangrijk om hierover kritisch naar onszelf en elkaar te blijven. In de hele organisatie en op bestuurlijk niveau moet die veiligheid namelijk ervaren worden. Wie zich niet prettig voelt, moet de ruimte hebben en voelen om dit te melden. Wij onderschrijven in dit licht de verdere stappen die binnen de organisatie worden gezet en hebben vertrouwen erin dat deze het gewenste effect realiseren.

De Audit-Riskcommissie

In 2023 is CZ groep gestart met de actualisatie en verbetering van het aantoonbaar in control zijn op belangrijke bedrijfsprocessen. Onderdeel hiervan zijn verbeterplannen ten aanzien van informatiebeveiliging en uitbestedingen. Vanuit de Audit-Riskcommissie (ARC) wordt de voortgang op dit traject gevolgd. We hebben de prioriteit ervan benadrukt, zowel vanuit operationeel perspectief als vanwege de belangenbehartiging van onze verzekerden.

De commissie heeft zich daarnaast verdiept in onder meer het Actuarieel Jaarrapport en de Jaarrapportage Fraudebeheersing, de jaarrekeningen 2022, de rapportages van de sleutelfuncties en de herijking van hun charters, het controleplan van de accountant en het Own Risk Self Assessment (ORSA) van CZ groep.

Ontwikkeling van de RvC

Op het gebied van permanente educatie (PE) heeft de RvC met het bestuur diverse kennissessies georganiseerd. Onderwerpen die aan bod zijn gekomen zijn IT en assurance, CSRD, informatiebeveiliging en leiderschapsontwikkeling. Ook vond er een werkbezoek plaats naar Heerlen, waar we inzicht kregen in de verregaande regionale samenwerking tussen huisartsen in Oostelijk Zuid-Limburg. Een aanzienlijk deel van de PE-tijd is geïnvesteerd in de dialoog binnen de RvC en met het bestuur over de strategie van CZ groep en het programma Leiderschap en Organisatie Ontwikkeling. Richting 2024 is de wens uitgesproken om het PE-programma te benutten om meer kennis uit het zorgveld naar binnen te halen, bijvoorbeeld door experts te spreken en koplopers hun successen te laten delen.

Al in het begin van het jaar heeft ook de zelfevaluatie plaatsgevonden. Het belangrijkste leerpunt hieruit betrof onderlinge communicatie, tussen zowel de leden van de RvC onderling, als met het bestuur en de Ledenraad. Het gehele jaar hebben we de belangrijkste lessen mogen benutten en ze kwamen veelvuldig van pas. Het is goed om te zien dat een instrument als zelfevaluatie dus direct positieve impact kan hebben.

Bestuurlijke samenwerking

In een jaar vol – deels onvoorziene - veranderingen, zijn we erin geslaagd om deze veranderingen in ons voordeel te laten werken. Er zijn mooie, open en inhoudelijke discussies gevoerd met het bestuur. Niet alleen over beleid en strategie, maar ook over de cultuur van de organisatie, leiderschap en de toekomst. Het naar een hoger niveau brengen van de dialoog is iets waar zowel de RvC als het bestuur het afgelopen jaar in is gegroeid. Dat komt de samenwerking ten goede. We zijn dichterbij elkaar gekomen met blijvend respect voor de verschillende rollen. De ingezette route geeft het bestuur de ruimte om de visie van CZ groep op het zorgveld nadrukkelijker uit te dragen. Zichtbaarheid in de media, zoals die in 2023 is bereikt, juichen wij toe. Het verduidelijkt en verstevigt om te beginnen de positie van onze eigen organisatie. Maar een minstens zo belangrijk effect is dat de urgentie omtrent de grote zorgopgaven breder zichtbaar is en dat deze steeds meer wordt gevoeld. Dat helpt om een beweging op gang te brengen, die ervoor zorgt dat we de benodigde veranderingen in het zorgveld daadwerkelijk samen kunnen realiseren.

De samenwerking met de Ledenraad is afgelopen jaar goed geweest. Er is een nieuw dagelijks bestuur en dat zoekt actief het contact met ons op. En ondanks dat er meerdere nieuwe leden zijn toegetreden, vervult de Ledenraad haar functie consistent goed en zien we dat er ook aan deze zijde verdieping op de inhoud is, wat ook zeer waardevol is voor de kwaliteit van het gesprek dat we als organen met elkaar voeren.

In 2023 is er ook, mede in het licht van de benoeming van de a.i. bestuurder, goed en constructief overleg geweest met de Ondernemingsraad, onder meer over de strategie CZ 2030 en het programma Leiderschap en Organisatie Ontwikkeling.

Samenstelling van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) bestaat uit vijf commissarissen en is evenwichtig samengesteld op basis van variatie, individuele deskundigheid en achtergrond. Eind 2023 is de eerste zittingstermijn van RvC-voorzitter Pieter Jongstra geëindigd. In lijn met de Uitgangspunten Bestuurlijke Inrichting van CZ groep is hij, na een evaluatiegesprek en consultatie van de Ondernemingsraad, door de RvC voorgedragen voor herbenoeming bij de Ledenraad en de toezichthouders. Deze hebben ingestemd met de ingang van de tweede zittingstermijn per 1 januari 2024. Er hebben zich gedurende 2023 geen verdere wijzigingen in de samenstelling van de RvC voorgedaan.

De Raad van Commissarissen in 2023

Geslacht	Naam	Lid sinds	Herbenoemd per	Einde zittingstermijn	Nationaliteit
Dhr.	Martijn van Dam	1 januari 2022		1 januari 2026	NL
Dhr.	Kees Donkervoort	5 november 2020		5 november 2024	NL
Dhr.	Pieter Jongstra	1 januari 2020	1 januari 2024	1 januari 2028	NL
Mw.	Hanneke Jukema	1 januari 2021		1 januari 2025	NL
Mw.	Greet Prins	1 oktober 2021		1 oktober 2025	NL

Onafhankelijkheid, complementariteit, collegiaal bestuur en diversiteit zijn belangrijke kenmerken van de samenstelling van de RvC. Naar oordeel van de RvC is hier in 2023 aan voldaan. Bij de selectie en voordracht van nieuwe kandidaten wordt de Profielschets voor de Raad van Commissarissen als uitgangspunt genomen. Hiermee wordt gewaarborgd dat de RvC op basis van de individuele kwaliteiten en ervaring van zijn leden, als collectief de benodigde kwaliteiten in huis heeft om de toezichthoudende taken van de Raad zorgvuldig en efficiënt uit te voeren. De RvC hanteert de geschiktheidsmatrix om vast te stellen of adequate borging van deze kwaliteiten in de Raad aanwezig is. Bij de selectie van nieuwe commissarissen wordt tevens gelet op een evenwichtige verdeling tussen vrouwen en mannen. De RvC bestaat op 31 december 2023 uit 2 vrouwen (40%) en 3 mannen (60%).

Voor meer informatie over de achtergronden van de leden van de Raad van Commissarissen zie de bijlage Gegevens RvB en RvC.

Taken en verantwoordelijkheden RvC

De Raad van Commissarissen oefent binnen CZ groep adequaat toezicht uit op de strategie, leiding en organisatie, op het vermogensbeheer, of de bestuurlijke plichten adequaat worden nageleefd en of de Raad van Bestuur zich voldoende inspant om invulling te geven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid als goed verzekeraar en het klantbelang. De Raad van Commissarissen geeft gevraagd en ongevraagd advies.

Taken van de RvC zijn onder meer:

- De benoeming van de Raad van Bestuur (RvB) en de vervulling van de taken en bevoegdheden van werkgever ten opzichte van de leden van de RvB;
- Het toezicht op de bedrijfsvoering;
- Het adviseren van de RvB;
- Goedkeuring op specifieke besluiten van de RvB.

De RvC richt zich bij de vervulling van zijn taken naar het belang van de onderneming en heeft met regelmaat overleg met de RvB, het Concern Management Team (CMT), de Ledenraad, de Ondernemingsraad, de sleutelfuncties binnen Governance, Risk & Compliance (GRC), de Interne Auditdienst (IAD) en de externe accountant. Voor de zorgvuldige uitvoering van zijn taken heeft de RvC twee commissies: de Audit-Riskcommissie en de Remuneratie- / Benoemingscommissie.

Audit-Riskcommissie (ARC)

De ARC wordt gevormd door twee leden van de RvC. De ARC bespreekt onder meer de risicorapportages, de financiële en verzekeringstechnische rapportages, de IAD rapportages, de fraudebeheersingsrapportage, de ORSA-rapportage en de compliancerapportages. Ook verkent de ARC externe ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op CZ groep en bespreekt deze tijdens haar vergaderingen met de RvB en de directeurs Financiën, IAD en GRC. De ARC vergadert zo vaak als nodig wordt geacht, in elk geval voorafgaand aan de bespreking van de jaarrekening door de RvC. De ARC rapporteert haar bevindingen aan de voltallige RvC. Verder voert de ARC periodiek bilaterale gesprekken met de externe accountant (in 2023: één keer) en De Nederlandsche Bank (DNB) (één keer per jaar). Ieder kwartaal neemt de ARC de auditbevindingen door, samen met de directeur IAD. De ARC bespreekt ook de rapportages van en met de externe accountant.

In 2023 is de ARC zeven keer bijeengekomen en hierbij is ook de externe accountant 4 keer aanwezig geweest. 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 risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op naleving van de relevante wet- en regelgeving inclusief gedragscodes;
- De financiële informatieverschaffing door de onderneming, waaronder de financiering van de onderneming inclusief het kapitaalbeleid;
- Het adviseren aan de RvC voor het vaststellen van het audit charter en 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 belastingbeleid van de onderneming en op welke wijze de taak ten aanzien van taxplanning indien en voor zover van toepassing, tot uitdrukking komt;
- De toepassingen van de informatie- en communicatietechnologie;
- Het risicobeleid;
- Compliance;
- Governance.

Benoemings-/Remuneratiecommissie

De Benoemings-/Remuneratiecommissie werd in 2023 gevormd door twee leden van de RvC. De Remuneratie-/Benoemingscommissie vergadert zo vaak als nodig wordt geacht. In 2023 is de commissie vijf keer formeel bijeengeeweest.

De taken van de Benoemings-/Remuneratiecommissie ter voorbereiding van het oordeel van de RvC zijn:

- Over de bezoldiging van de RvC voorstellen doen;
- Over de bezoldiging van de individuele bestuurders voorstellen doen;
- Selectiecriteria, (specifieke) profielschetsen en benoemingsprocedures op te stellen voor leden van de RvC en RvB alsmede daarvoor scenario's op te stellen ten behoeve van opvolging respectievelijk borging van continuïteit;
- Het doen van voorstellen voor benoemingen (RvB) en (her)benoemingen (RvC);
- Het opmaken van een remuneratierapport.

Vaardigheden en deskundigheid van de RvC

De individuele leden en de RvC als geheel hebben de kwaliteiten en expertise die CZ groep in zijn Bestuurlijke Uitgangspunten en Profielschets Raad van Commissarissen heeft vastgelegd. Dit betreft zowel algemene als specifieke expertise en omvat onder meer:

- Betrouwbaarheid en geschiktheid;

- In staat om onafhankelijk op te treden;
- In staat om evenwichtige belangenafweging te maken;
- Ervaring in toezichhoudende rol;
- Bekendheid met algemene en specifieke aspecten in de gezondheidszorg en private en publieke belangen;
- Beschikken over strategisch inzicht en brede oriëntatie;
- Beschikken over financiële en economische deskundigheid;
- Ervaring met bedrijfsvoering grote ondernemingen c.q. organisatorische ervaring;
- Beschikken over sociale vaardigheden en een sterk moreel kompas.

Alle leden zijn door De Nederlandsche Bank (DNB) en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) getoetst op geschiktheid (deskundigheid en betrouwbaarheid).

Door middel van permanente educatie zorgen de leden van de 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 opereren in maatschappelijk verantwoordelijke functies. Zij zijn dagelijks bezig met hun functioneren en het op de hoogte blijven van relevante ontwikkelingen en vakliteratuur.

Verder organiseert CZ groep in het kader van permanente educatie elk jaar themabijeenkomsten over actuele thema's voor de RvC. Bij de benoeming van nieuwe leden van de RvC wordt geïnventariseerd welke specifieke interne of externe opleidingsbehoeften er zijn. Op deze wijze vergroten de leden hun inzicht in complexe(re) bestuurlijke zaken, zoals de jaarrekening, risicoverevening, zorgzaken en stelselzaken. In 2023 hebben de themabijeenkomsten in het teken gestaan van onder andere IT en assurance, CSRD, informatiebeveiliging en Programma Leiderschap en Organisatie Ontwikkeling (L-OO).

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur (RvB) is belast met het besturen en vertegenwoordigen van de onderneming. Hij is verantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen van CZ groep, de strategie en de resultaten die daaruit voortvloeien. De RvB bestaat uit twee leden en bestuurt op basis van collegiaal bestuur. Bij de uitvoering van hun taken en verantwoordelijkheden kunnen zij steunen op het Concern Management Team (CMT), de sleutelfuncties (Actuariële functie, Riskmanagement, Compliance en de Interne Auditdienst) en diverse (advies)commissies.

Samenstelling van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur (RvB) van CZ groep bestaat uit twee leden die samen verantwoordelijk zijn voor het beleid, de strategie en de resultaten van CZ groep. In 2023 is mevrouw Margriet Dam vertrokken als bestuurder. De Raad van Commissarissen (RvC) heeft de heer Menno Harkema per 1 augustus 2023 aangesteld als interim bestuurder voor een periode van negen maanden. Begin 2024 is voorgenomen deze benoeming tot 1 september 2024 te verlengen. Naar verwachting selecteert en benoemt de RvC in het eerste halfjaar van 2024 een nieuw vast lid van de RvB.

De Raad van Bestuur in 2023

Geslacht	Naam	Lid sinds	Lid tot	Nationaliteit
Dhr.	Joep de Groot	1 mei 2019		NL
Mw.	Margriet Dam	6 juni 2022	15 juni 2023	NL
Dhr.	Menno Harkema	1 augustus 2023 (a.i.)		NL

De samenstelling van de RvB wordt bepaald aan de hand van de aanwezige deskundigheden en vaardigheden bij de individuele leden en de deskundigheden en vaardigheden die actuele omgevingsfactoren vergen. Gestreefd wordt naar een evenwichtige samenstelling met variatie in deskundigheid en achtergrond. De RvC stelt voor de selectie van een nieuw bestuurslid vooraf een actuele, specifieke profielschets op. De Benoemingscommissie van de RvC bereidt een voordracht voor benoeming van een lid Raad van Bestuur voor. Bij de selectie van nieuwe leden wordt gelet op een evenwichtige verdeling tussen vrouwen en mannen. De RvB bestaat op 31 december 2023 uit 2 mannen (100%).

Voor meer informatie over de achtergronden van de leden van de Raad van Bestuur zie de bijlage Gegevens RvB en RvC.

Taken en verantwoordelijkheden Raad van Bestuur

De leden van de Raad van Bestuur (RvB) zijn gezamenlijk en elk afzonderlijk verantwoordelijk voor de besturing van de organisatie (collegiaal bestuur).

De RvB is belast met het besturen van CZ groep, wat onder meer betekent dat de RvB verantwoordelijk is voor:

- Het opstellen en realiseren van de doelstellingen geformuleerd voor de langetermijn-waardecreatie van CZ groep;
- De strategie met het daarbij behorende risicoprofiel;
- Het beleid (commercieel, financieel, sociaal en personeel);
- De daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling;
- De voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

De RvB betreft de RvC tijdig bij het formuleren van een strategie die aansluit bij het bereiken van de doelen van de organisatie en de waarden die bijdragen aan de cultuur om deze doelen te halen. Ook zorgt de RvB ervoor dat deze waarden worden ingebed en onderhouden. Zelf toont de RvB zakelijk gedrag dat deze waarden ondersteunt. Vanzelfsprekend is de RvB verantwoordelijk voor naleving van alle wet- en regelgeving, het beheersen van risico's en financiering van CZ groep, inclusief het nemen van besluiten die hiertoe dienen. Het borgen van een adequate governancestructuur hoort hierbij, net als zorgdragen voor effectieve functionering van het risicomanagementsysteem. De RvB is verder verantwoordelijk voor het bepalen van de kaders van premiebeleid, van de risicobereidheid van CZ en het voldoen aan (zorgspecifieke) wet- en regelgeving.

Ten aanzien van de uitvoer van taken houdt de RvB rekening met de belangen van relevante stakeholders. Ook is de RvB er verantwoordelijk voor dat de bedrijfsvoering van de rechtspersoon binnen CZ groep die als uitvoerder van de Wet langdurige zorg (Wlz) optreedt op een inzichtelijke wijze is vastgelegd en is afgestemd op de specifieke taken en verantwoordelijkheden van de Wlz-uitvoerder.

De RvB vergadert tweewekelijks. Besluiten worden veelal genomen na overleg met en consultatie van het Concern Management Team (CMT). Dit CMT bestaat uit de directeuren van CZ groep en de secretaris van de RvB.

De RvB zet ten behoeve van 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 2023

Geslacht	Naam	Nationaliteit
Dhr.	Joël Gijzen, directeur Zorg	NL
Dhr.	Bas van Hoorn, directeur Governance, Risk & Compliance	NL
Dhr.	Ronald van Hees, directeur Financiën	NL
Dhr.	Peter Slager, directeur IT - Data	NL
Mw.	Barbara Snijder, directeur Verzekerden & Service en directeur HRM	NL
Mw.	Kristel Staffhorst, secretaris Raad van Bestuur	NL
Dhr.	Karel Stolper, directeur Marketing & Verkoop	NL
Dhr.	Marnix Suijkerbuijk, directeur Operations	NL
Mw.	Maureen Vermeij-de Vries, directeur Interne Audit Dienst	NL

Vaardigheden en deskundigheid van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur (RvB) is het boegbeeld voor solidaire verantwoordelijkheid voor en verbetering van het zorgsysteem en haar eigen systeem. De individuele bestuurders vormen samen een collectief met inhoudelijke kennis, specifieke deskundigheden, brede vaardigheden en passende bestuurlijke kwaliteiten waarbij betrouwbaarheid en geschiktheid buiten twijfel staan. Daarnaast zijn ze proactief, in staat om onafhankelijk op te treden, kritisch te zijn en een proactieve houding aan te nemen. Ze maken evenwichtige belangenafwegingen, zijn sterk in het signaleren van maatschappelijke, economische en politieke ontwikkelingen en hun relevantie en kennen het zorgveld met haar private en publieke belangen zeer goed. Tot slot beschikken ze over sociale vaardigheden en een sterk moreel kompas.

Door middel van permanente educatie zorgen de leden van de RvB ervoor dat ze voldoende kennis hebben en houden van CZ groep en het zorgveld om hun rol goed uit te kunnen voeren. Onderdeel hiervan zijn themabijeenkomsten over actuele onderwerpen die gedurende het jaar georganiseerd worden voor zowel voor de RvB als de RvC. In 2023 stonden deze in het teken van onder andere IT en assurance, CSRD, informatiebeveiliging en leiderschap.

In de bestuurlijke uitgangspunten is geborgd dat kennis en deskundigheid ten aanzien van zakelijk gedrag vereisten zijn voor de leden van de RvB. Wanneer de RvC een profielschets maakt ten behoeve van de werving van een nieuw bestuurslid, worden deze aandachtspunten meegenomen. Daarnaast hebben het actueel en op peil houden van kennis en kunde continu de aandacht van beide organen.

5.2 Risicomanagement

Het risicomanagement binnen CZ groep is erop gericht op een vroegtijdige en gestructureerde manier de (financiële) risico's van de organisatie in kaart te brengen. We beoordelen de risico's daarbij op hun mogelijke gevolgen. Op basis daarvan nemen we maatregelen om ze adequaat te beheersen.

Risicomanagementsysteem

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen van CZ groep. Deze systemen hebben als doel om voldoende zekerheid te bieden ten aanzien van het beheersen van risico's. Het risicobeheersingssysteem is ingebed op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Dit stimuleert een bedrijfscultuur met voldoende aandacht voor risicobeheersing.

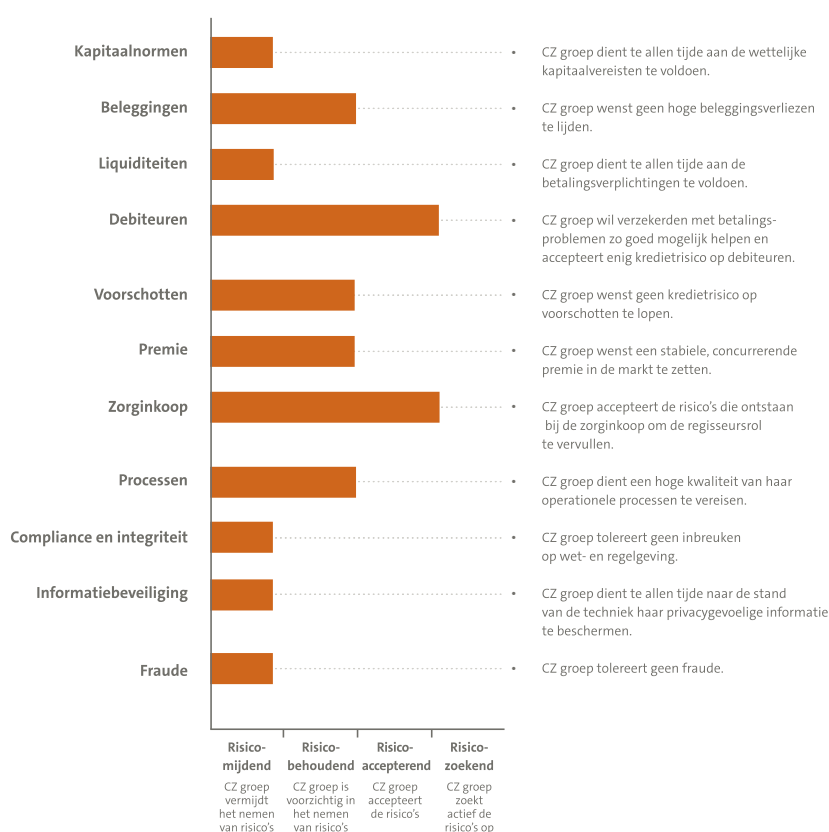
Jaarlijks wordt de risicostrategie opnieuw beoordeeld naar aanleiding van de 'Own Risk & Solvency Assessment' (ORSA). In de ORSA voert CZ groep diverse scenarioanalyses uit die in samenhang meerjarig de effecten van mogelijke risico's op de solvabiliteit weergeven. Ook wordt de risicobereidheid per soort risico opnieuw beoordeeld en vastgesteld. De vervolgstap is het monitoren van de risico's (assessment) en het bepalen van mitigerende maatregelen (control). Rapportage vindt plaats via risicorapportages en rapportages over het 'In Control Systeem'.

Ieder kwartaal wordt met een risicorapportage aandacht gegeven aan de ontwikkeling van de belangrijkste concernrisico's, de effectiviteit van de risicobeheersing- en controlesystemen en eventuele knelpunten daarin. Hiermee heeft CZ groep continu inzicht in de belangrijkste risicovraagstukken.

Om het risicomanagementsysteem verder te versterken en real time managementinformatie te genereren over de effectiviteit van het interne control framework, is CZ groep in 2023 gestart met de implementatie van een centrale risicomanagement-applicatie.

Risicohouding

CZ groep is zich ervan bewust dat de zorgverzekeraar een nadrukkelijke maatschappelijke rol vervult, waarbij het actief nemen van bepaalde risico's niet gepast 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 Raad van Bestuur in samenspraak met de Raad van Commissarissen 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, risico-accepterende of risicozoekende houding aanneemt. Het figuur laat zien welke houding van CZ groep van toepassing is op de verschillende risico-onderdelen.



Soorten risico's

Onder het risicomanagement van CZ groep vallen zowel risicocategorieën die binnen Solvency II zijn gedefinieerd (de zogenaamde 'SCR-risico's') als niet-SCR-risico's. CZ groep maakt daarbij onderscheid tussen de volgende risicogebieden:

- Verzekeringstechnische risico's;
- Marktrisico's;

- Tegenpartijkredietrisico's;
- Operationele risico's;
- Strategische risico's;
- Compliance risico's.

De financiële ontwikkelingen op de risicogebieden worden in de jaarrekening van CZ groep nader toegelicht.

Het **verzekeringstechnisch** risico is het risico dat CZ groep huidige en toekomstige verzekeringsverplichtingen niet zou kunnen nakomen vanuit onze inkomsten uit premies en bijdragen. Hieraan zouden verschillende oorzaken ten grondslag kunnen liggen die samenhangen met de premie, getroffen voorzieningen en eventuele catastrofes.

Het **marktrisico** is het risico dat voornamelijk samenhangt met de beleggingen van CZ groep. Het betreft het risico van veranderingen in de waarde van de beleggingsportefeuille en verplichtingen als gevolg van wijzigingen in het niveau van de marktprijzen of in de volatiliteit van de marktprijzen.

Het **tegenpartijkredietrisico** is het risico van potentiële verliezen als gevolg van onverwachte wanbetaling of een verslechtering van de kredietwaardigheid van tegenpartijen en debiteuren in de volgende twaalf maanden. CZ groep heeft daarbij te maken met verschillende tegenpartijen, zoals financiële instellingen, zorgaanbieders en/of -instellingen en verzekerden.

Het **operationeel risico** is het risico op een verlies dat zich voordoet als gevolg van inadequate of falende interne procedures, personeel of systemen of door externe gebeurtenissen.

Het **strategisch risico** betreft het niet tijdig realiseren van onze strategische doelen (en onderliggende activiteiten) en risico's ten aanzien van onze reputatie. Voor het vervullen van onze kernopdracht (het waarborgen toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg, nu en in de toekomst), werkt CZ groep met een aangepaste strategie (zie hoofdstuk Strategie).

Het **compliance risico** betreft het risico dat CZ niet voldoet aan wet- en regelgeving of interne (beleids)kaders en gedragscodes.

Actuele risico's

Ieder kwartaal bespreekt de Raad van Bestuur met het Concern Management Team (CMT) de risicorapportage. Hierin zijn de ontwikkeling en beheersing van de belangrijkste concernrisico's weergegeven. De risicorapportage wordt tevens besproken in de Audit-Risk commissie (ARC) en de vergadering van de Raad van Commissarissen. Gedurende het jaar kan door wijzigende omstandigheden de omvang van bepaalde risico's voor CZ groep veranderen. Aan de hand van onder andere KPI's (key performance indicators) en KRI's (key risk indicators) wordt dit inzichtelijk gemaakt.

In 2023 maakten onder andere de onderstaande actuele risico's onderdeel uit van de risicorapportage en de besprekingen van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.

Zorgplicht en zorgkosten

Het zal de komende jaren moeilijker worden om de toegang tot zorg voor verzekerden te kunnen garanderen. De zorgkosten stijgen zonder ingrijpen zo hard dat ze andere uitgaven van huishoudens en overheid bedreigen. Dat stelt het zorgstelsel en CZ groep voor een grote uitdaging. Om iedereen zorgtoegang te kunnen bieden zal meer zorg met minder mensen moeten worden geleverd. Dit vereist een massieve zorgtransitie en een fundamentele verandering in hoe CZ groep verzekerden actief ondersteunt in het vinden en gebruik maken van zorg die nodig is.

CZ groep helpt de benodigde transformatie te realiseren, onder andere door te investeren in een verdere digitalisering en automatisering van de dienstverlening en operationele processen en door samenwerkingsverbanden aan te gaan met partners in het veld die dezelfde doelen en verandering nastreven (coalities van aanbieders, maar ook overheden, toezichthouders en andere zorgverzekeraars). Het risico bestaat dat deze transformatie in de zorgmarkt onvoldoende resultaat oplevert, waardoor de toegang, kwaliteit en betaalbaarheid van zorg in toenemende mate onder druk komen te staan.

Informatietechnologie (IT)

De kernprocessen van CZ groep zijn in hoge mate geautomatiseerd en verlopen via een aantal centraal beheerde IT-systemen. Ook veel van de ondersteunende bedrijfsprocessen zijn sterk afhankelijk van IT. Dit vereist een IT-omgeving met waarborgen voor een optimale beschikbaarheid, betrouwbaarheid, integriteit en continuïteit. Hierbij bestaat veel aandacht voor de versterking van de informatiebeveiliging, mede met het oog op de snelle ontwikkelingen op het gebied van cybercriminaliteit en de introductie van nieuwe wetgeving

CZ groep investeert veel in de verdere modernisering van de IT-omgeving om tot een schaalbaar, modulair en veilig landschap te komen dat geschikt is voor maximale efficiëntie in de bedrijfsprocessen en een optimale dienstverlening aan verzekerden, ook in de toekomst. Het tempo van de vernieuwing van de IT-omgeving is ambitieus en vereist veel van de medewerkers en externe partners waarmee wordt samengewerkt. Het risico bestaat dat hierbij vertragingen ontstaan waardoor de modernisering minder snel wordt gerealiseerd.

Arbeidsmarkt CZ groep

Het werven en behouden van medewerkers is een toenemende uitdaging voor CZ groep door de combinatie van een zeer krappe arbeidsmarkt en de natuurlijke uitstroom van medewerkers (onder ander als gevolg van pensionering en de toegenomen arbeidsmobiliteit). Door veel aandacht te schenken aan recruitment en arbeidsmarktcommunicatie, het creëren van een optimale werksfeer en arbeidsomstandigheden, diversiteit en inclusie en te investeren in de verdere ontwikkeling van medewerkers, probeert CZ groep een aantrekkelijke werkgever te blijven. Het risico bestaat dat CZ groep ondanks deze inspanningen zich geconfronteerd ziet met een tekort aan voldoende gekwalificeerde en ervaren medewerkers waardoor het realiseren van de strategische, financiële en operationele doelstellingen wordt bemoeilijkt.

5.3 Financieel

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

Financiële resultaten 2023

Het financieel resultaat bedraagt 88 miljoen euro (2022: 78 miljoen negatief). Dit resultaat wordt met name veroorzaakt door het positieve rendement van 171 miljoen euro (2022: 183 miljoen euro negatief) op de beleggingsportefeuille als gevolg van herstel op de financiële markten, gepaard gaande met een stijging van de rente in de eerste helft van 2023 welke werd gevolgd door een scherpe rentedaling in het 4e kwartaal van 2023. Dit laatste resulteerde in sterk oplopende koersen van aandelen en obligaties. Hiernaast zijn dit jaar opnieuw voorzieningen getroffen voor een deel van onze modelovereenkomsten voor het onder de kostprijs stellen van de premie van het volgende jaar; ultimo 2023 is voor het verwachte verlies van 2024 een bedrag van 92 miljoen euro gereserveerd (in 2022 voor het verwachte verlies van 2023: 155 miljoen euro). Het verzekeringsresultaat op de basisverzekeringen in 2023 is 29 miljoen euro negatief (2022: 29 miljoen euro positief). De aanvullende verzekeringen laten in 2023 een verzekeringsresultaat zien van 3 miljoen euro positief (2022: 44 miljoen euro positief).

Verkorte opstelling resultaat 2023

(x 1.000.000 euro)	2023	2022
Premies en bijdragen	12.503	11.086
Wijziging voorziening lopende risico's	63	100
Toegerekende beleggingsopbrengsten	51	-33
Uitkeringen ziektekosten	-12.255	-10.709
Bedrijfskosten	-397	-360
Overige technische baten/lasten	3	-12
Verzekeringsresultaat	-32	72
Beleggingsopbrengsten	171	-183
Toegerekende beleggingsopbrengsten	-51	33
Totaal financieel resultaat	88	-78

De genoemde verzekeringsresultaten zijn inclusief overige activiteiten.

Premies en bijdragen

De premies en bijdragen zijn in 2023 ten opzichte van 2022 toegenomen met 12,8 procent. Het aantal verzekerden bij CZ groep lag in 2023 hoger dan in 2022. De gemiddelde premies en bijdragen per verzekerde stegen met 0,6 procent tot 3.075 euro (2022: 3.056 euro).

Wijziging voorziening lopende risico's

CZ groep stelt de premie per modelovereenkomst vast. Zolang CZ groep de verzekeringspremie per modelovereenkomst voor volgend jaar onder de kostprijs aanbiedt op basis van de inzet van overreserves, dient hiervoor in het verslagjaar een voorziening voor lopende risico's te worden opgenomen. Dit betreft het negatieve resultaat dat komend jaar wordt verwacht in verband met de niet kostendekkende premie. Ultimo 2023 bedraagt dit 92 miljoen euro voor de premie van 2024 (2022: 155 miljoen euro voor de premie 2023).

Uitkeringen ziektekosten

Het totaal van uitgekeerde ziektekosten is in 2023 met 14,4 procent gestegen ten opzichte van 2022. Deze stijging komt mede doordat in 2023 meer mensen bij CZ groep verzekerd waren dan in 2022. Daarnaast zien we dat zorgkostenstijgingen een toename van de gemiddelde uitkering van ziektekosten per verzekerde veroorzaken. Deze groeit in 2023 met 2,1 procent naar 3.014 euro (2022: 2.952 euro).

Bedrijfskosten

Onze bedrijfskosten namen in 2023 toe met 37 miljoen euro tot 397 miljoen euro (2022: 360 miljoen euro). Deze stijging hangt samen met diverse investeringen in onze IT-omgeving die nodig zijn om onze organisatie en serviceverlening voor klanten toekomstbestendig te houden.

Belegingsopbrengsten

Na een bijzonder slecht 2022 was 2023 een jaar van herstel op de financiële markten. Waar rentes in de eerste helft van het jaar nog stegen, vond er aan het eind van het jaar een scherpe daling van de rente plaats. Dit heeft geresulteerd in sterk oplopende koersen van aandelen en obligaties. CZ groep noteerde ultimo 2023 een netto winst van 171 miljoen euro (2022: 183 miljoen euro negatief). Dit staat gelijk aan een positief rendement van het totaal gemiddeld belegd vermogen van 4,8 procent (2022: 5,1 procent negatief).

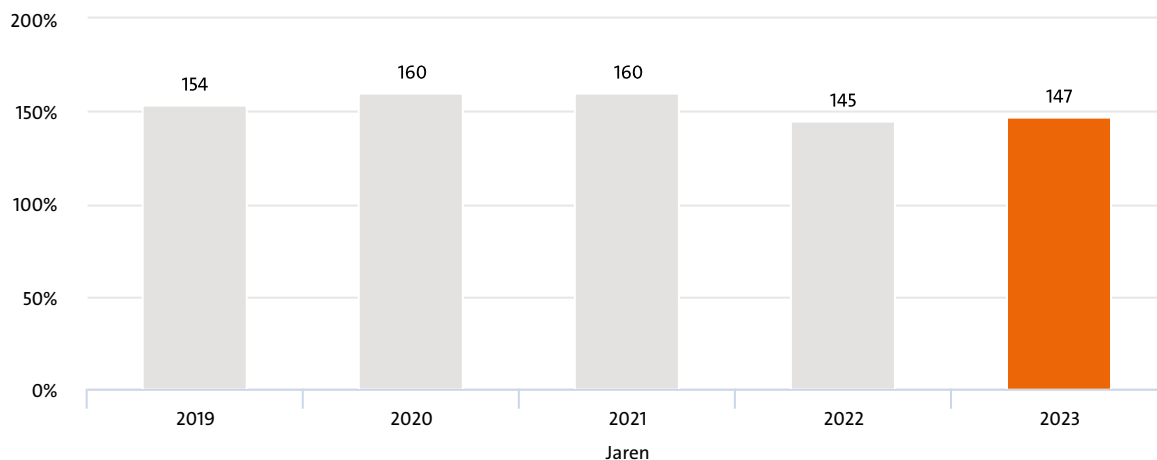
Het complete overzicht van de jaarcijfers is terug te vinden in de geconsolideerde jaarrekening 2023.

Solvabiliteit

Ultimo 2023 bedraagt het aanwezige eigen vermogen van CZ groep (conform de Europese richtlijn Solvency II) 2.861 miljoen euro (2022: 2.713 miljoen euro). Het vereiste vermogen (eveneens conform Solvency II) is gestegen tot 1.941 miljoen euro (2022: 1.871 miljoen euro). De combinatie van de stijging van het eigen vermogen en de toename van het vereiste vermogen leidt tot een solvabiliteitsratio van 147 procent¹ (2022: 145 procent). Deze ratio bevindt zich ruim boven de streefsolvabiliteit van CZ groep.

¹ Het gerapporteerde Eigen vermogen, Vereist vermogen (SCR) en SCR Ratio over 2023 zijn nog niet gedeponereerd bij de toezichthouder. Deze cijfers zijn pas definitief na beoordeling door de toezichthouder.

Solvabiliteitsratio



Liquiditeit

De liquide middelen van CZ groep bedragen 185 miljoen euro en namen in 2023 toe met 32 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.

Fiscale positie

CZ groep draagt vanuit de werkgeverschapsrol loonheffing af. De belangrijkste juridische entiteiten van CZ groep - de vier zorgverzekeraars - zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting, assurantiebelasting en voor de zorgverzekeringsactiviteiten van omzetbelasting. Niet vrijgesteld van vennootschapsbelasting zijn CZ zorgkantoor B.V. en CZ Fund Management B.V. Recentelijk is de Wet minimumbelasting 2024 van kracht. Het is zeer waarschijnlijk dat CZ groep wordt uitgesloten voor deze wetgeving. Hierover zal spoedig definitief uitsluitel komen. Alleen voor de omzetbelasting bestaat een fiscale eenheid tussen de vier zorgverzekeraars en CZ zorgkantoor B.V. om te voorkomen dat er cumulatie van omzetbelastingdruk op de collectief gedragen en op bedrijfseconomische grondslagen doorberekende organisatiekosten optreedt.

Financiële vooruitblik

In 2024 bieden we de basisverzekeringen van CZ groep voor een deel van onze overeenkomsten opnieuw niet-kostendekkend aan. In totaal verwachten we hier 92 miljoen euro voor te moeten inzetten. Hiervoor is - zoals eerder genoemd - een voorziening voor lopende risico's gevormd.

Als onderdeel van het opstellen van de jaarrekening hebben we de continuïteitsveronderstelling voor de komende 12 maanden beoordeeld. Op basis van de huidige financiële positie en toekomstverwachtingen (waaronder de solvabiliteitspositie en het kunnen beschikken over voldoende liquiditeiten voor de bedrijfsvoering) hebben wij geen significante continuïteitsrisico's geïdentificeerd.

Voor de uitvoering van de Wlz-taken ontvangt CZ zorgkantoor B.V. van Zorginstituut Nederland een budget ter dekking van de uitvoeringskosten. Naar verwachting is dit budget voor 2024 onvoldoende om de verwachte uitvoeringskosten te financieren. Hierbij is externe financiering niet noodzakelijk.

In 2023 is besloten dat de fysieke en de mobiele servicekantoren van CZ groep vanaf 1 mei 2024 gesloten worden en online service en begeleiding daarvoor in de plaats komt. We voorzien voor 2024 daardoor een desinvestering als gevolg van de sluiting van deze servicekantoren. In 2023 is een groot investeringsproject opgestart inzake ons IT-landschap zodat met behulp van digitale klantprocessen onze klanten structureel snel, goed en foutloos bediend worden. Samenhangend met de toenemende digitalisering is de verwachting dat er een daling van personeelsaantallen zichtbaar gaat worden. De financiering van de activiteiten in 2024 zal plaatsvinden middels eigen middelen. CZ groep heeft geen externe financiering nodig.

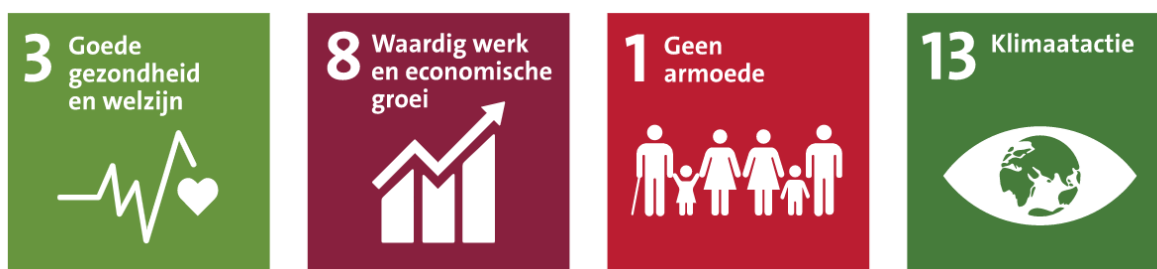
6 Duurzaamheid

6.1 CZ groep en duurzaamheid

CZ groep is een sociale organisatie met een maatschappelijke opdracht. Onze kerntaak is om met de uitvoering van de basisverzekering te sturen op het beschikbaar stellen van goede, betaalbare en toegankelijke zorg voor iedereen. Onze betrokkenheid bij mens en maatschappij maakt dan ook een intrinsiek en vast onderdeel van ons dagelijks werk uit. Bovendien is deze betrokkenheid onlosmakelijk verbonden met het hart en de cultuur van onze organisatie. Het is voor ons dan ook vanzelfsprekend dat onze inzet voor maatschappelijke vraagstukken verder gaat dan alleen de zorg. Ook onderwerpen als welzijn, klimaat, mensenrechten en arbeidsvoorwaarden hebben onze aandacht. Daar waar ruimte is, maken we ons sterk voor positieve veranderingen op deze gebieden. Negatieve impact reduceren we daar waar mogelijk. Direct, door dingen zelf beter te doen. Of indirect, door invloed uit te oefenen. Dat doen we binnen de kaders van onze eigen bedrijfsactiviteiten, maar ook op activiteiten in onze waardeketen.

Ons duurzaamheidsbeleid

Onze aandacht en inzet voor mens, milieu en maatschappij hebben we vastgelegd in het concernbrede CZ-duurzaamheidsbeleid dat onderdeel uitmaakt van onze strategie (zie het CZ- waardecreatiemodel). Dit beleid is gekoppeld aan de 'United Nations Sustainable Development Goals' (SDG's). De SDG's bieden een kader waarbinnen zowel de maatschappelijke waarde van onze kernactiviteiten (toegang tot zorg bieden) tot zijn recht komt, 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. Dit zijn SDG 3 – Goede gezondheid en welzijn, 8 – Waardig werk en economische groei, 1 – Einde aan armoede en 13 - Klimaatactie. Op CZ site lees je meer over onze doelen.



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), als werkgever (verantwoordelijkheid richting medewerkers), als speler in onze waardeketen (zorg- en concerninkoop) en via onze beleggingen (maatschappelijk verantwoord beleggen).

In de CZ-routekaart Duurzaamheid is vastgelegd aan welke projecten en programma's we de komende jaren werken. Per project of programma hebben we onze ambities bepaald en werken we aan concrete doelstellingen en actieplannen. In 2024 gaan we aan de slag met de verdere verdieping van ons duurzaamheidsbeleid.

Rapporteren over materiële onderwerpen

Dit jaar rapporteren we voor het eerst (en op vrijwillige basis) al zoveel mogelijk in lijn met de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Dit doen wij op basis van een in 2023 uitgevoerde impact-materialiteitsanalyse. Uit deze analyse zijn de materiële onderwerpen voortgekomen waarover wij in dit verslag rapporteren aan de hand van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS). De onderwerpen die onze kernopdracht raken (Toegang tot zorg, verzekeringen en diensten) en die betrekking hebben op ons werkgeverschap (Onze medewerkers) hebben we eerder in de verslag opgenomen. De overige onderwerpen komen in dit onderdeel aan bod.

6.2 EU Taxonomy

Met de vaststelling van de Green Deal in 2019 heeft de Europese Unie (EU) koers gezet naar een klimaatneutrale economie in 2050. Om dit doel te realiseren is diverse wetgeving uitgewerkt die de geldstromen op de financiële markt naar duurzame investeringen moet leiden. Onderdeel hiervan is de EU Taxonomy die in 2020 in werking is getreden.

In de EU Taxonomy verordening is een raamwerk beschreven dat definieert wat 'groene' of 'duurzame' economische activiteiten zijn, zodat alle deelnemers aan de financiële markt dezelfde uitgangspunten hanteren als het gaat om duurzame investeringen. Het raamwerk wordt stap voor stap verder ontwikkeld en uitgebreid naar nieuwe sectoren. Het is in de meest actuele vorm te raadplegen via de EU Taxonomy Compass.

Rapportageverplichtingen 2023

Op grond van artikel 8 van deze rechtstreeks werkende EU-Taxonomieverordening (Verordening (EU) 2020/852) en de gedelegeerde verordeningen rapporteren wij over het in aanmerking komen (eligibility) en afgestemd zijn (alignment) van onze economische activiteiten op de EU Taxonomy verordening. Voor de doelstellingen en de naleving van de doelstellingen van onze beleggingsactiviteiten verwijzen we naar de paragraaf Maatschappelijk Verantwoord Beleggen in hoofdstuk 6 van het bestuursverslag.

Scope EU Taxonomy CZ groep

De gedelegeerde EU-verordening 2021/2139 (Verordening (EU) 2021/2139) onderscheidt voor verzekeraars twee economische activiteiten: verzekeringsactiviteiten en beleggingsactiviteiten. CZ groep is van mening dat zorgverzekeringsactiviteiten niet in aanmerking (niet eligible) komen voor de EU-Taxonomieverordening, omdat de dekking van klimaatgerelateerde risico's niet in de poliswaarden is opgenomen. De wettelijk gedefinieerde verzekeringspakketten bieden geen mogelijkheid tot variatie van dekkingen in de polisvoorwaarden. Zorgverzekeraars hebben ook geen zicht op de oorzaak van de medische behandelingen die worden vergoed. Daarom is de tabel conform bijlage X van de gedelegeerde EU-verordening 2021/2178 (Verordening (EU) 2021/2178) (de verzekerings-KPI voor schadeverzekerings- en schadeherverzekeringsondernemingen) niet opgenomen. De tabel conform bijlage X van de gedelegeerde EU-verordening 2021/2178 (het aandeel van de beleggingen van de verzekerings- of herverzekeringsonderneming die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de Taxonomie afgestemde activiteiten in verhouding tot de totale beleggingen) is opgenomen in de bijlage van het bestuursverslag.

CZ groep verantwoordt over haar beleggingsactiviteiten conform EU Taxonomy. Voor CZ zijn dit de beleggingen met uitzondering van de beleggingen verstrekt aan centrale overheden, centrale banken, supranationale uitgevers en derivaten (ook wel volgens de EU Taxonomy gedefinieerd als Bestreken activa). Zie onderstaande tabel voor de opbouw van de bestreken activa (onderdeel Belegging exclusief beleggingen in overheidsentiteiten).

Daarnaast vraagt de gedelegeerde EU verordening 2021/2178 om een toelichting op fossiel gas en activiteiten gerelateerd aan nucleaire energie. CZ belegt niet in fossiel gas en activiteiten gerelateerd aan nucleaire energie conform de definitie van de EU Taxonomy. Daarom is de tabel uit bijlage XII van de gedelegeerde EU-verordening 2021/2178 niet opgenomen.

EU Taxonomy - total activa

2023	Procentueel	Bedrag (in euro's)
Centrale overheden, centrale banken, supranationale uitgevers (A)	1,3%	70.901.127
Derivaten	0,0%	-
Beleggingen exclusief beleggingen in overheidsentiteiten (A)	58,9%	3.235.883.873
Total beleggingen inclusief terreinen en gebouwen	60,2%	3.306.785.000
Overige activa		2.256.079.000
Totale activa		5.562.864.000
Activa exclusief beleggingen in overheidsentiteiten (A)	100,0%	5.491.962.873

Gehanteerde databronnen

De berekeningen zijn op 'best effort'-basis tot stand gekomen op basis van opgaves van externe vermogensbeheerders en data van een externe gespecialiseerde partij die deze gegevens verzamelt in opdracht van CZ groep. Deze partij heeft de diverse bedrijfsactiviteiten in onze portefeuille aan de hand van data uit de onderliggende jaarverslagen geanalyseerd in lijn met de binnen de geldende EU Taxonomy uitgewerkte criteria (bijgewerkt tot 22 november 2023).

Het verzamelen van data is gebaseerd op alle informatie over de EU Taxonomy die op dit moment bekend is. Wanneer informatie nog niet beschikbaar is in de gepubliceerde jaarverslagen, is geen schatting opgenomen. Vanwege beperkingen in de aangeleverde data geven de gepresenteerde percentages van eligibility en aligned nog geen volledig beeld.

Taxonomy-eligibility CZ groep

Het percentage van 'Taxonomy-eligibility' binnen onze totale beleggingsactiviteiten hebben we vastgesteld op 21,7 procent omzet gebaseerd ('non-eligibility' van 78,3 procent). Het percentage eligibility gebaseerd op kapitaaluitgaven ligt lager, namelijk 1,9 procent. Dit percentage ligt lager omdat voor de niet-beursgenoteerde fondsen deze informatie veelal nog niet beschikbaar is voor het jaarverslag 2023.

EU Taxonomy - totale beleggingen (exclusief beleggingen in overheidsentiteiten)

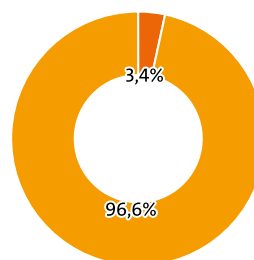
2023	Omzet	Kapitaaluitgaven	Omzet	Kapitaaluitgaven
Taxonomy-eligible	21,7%	1,9%	703.011.065	60.617.109
Taxonomy-non-eligible	78,3%	98,1%	2.532.872.808	3.175.266.764
Totale beleggingen exclusief beleggingen in overheidsentiteiten	100,0%	100,0%	3.235.883.873	3.235.883.873

Taxonomy-alignment CZ groep

Voor de eerste twee milieudoelstellingen, mitigatie en adaptatie van klimaatverandering, moet vanaf 2023 voor het eerst worden gerapporteerd welk deel van de beleggingen is afgestemd (aligned) op de EU Taxonomieverordening.

Het percentage van de beleggingen dat is afgestemd op de EU Taxonomy (aligned) in verhouding tot de totale beleggingen hebben we vastgesteld op 3,4 procent voor de milieudoelstellingen 'mitigatie en adaptatie van klimaatverandering' gebaseerd op omzet. Het percentage aligned gebaseerd op kapitaaluitgaven ligt lager, namelijk 0,2 procent. Dit percentage ligt lager omdat voor de niet-beursgenoteerde fondsen deze informatie veelal nog niet beschikbaar is voor het jaarverslag 2023.

Taxonomy-alignment CZ groep



- Taxonomy-aligned
- Taxonomy-non-aligned

EU Taxonomy - totale beleggingen (exclusief beleggingen in overheidsentiteiten)

2023	Omzet	Kapitaaluitgaven	Omzet	Kapitaaluitgaven
Taxonomy-aligned	3,4%	0,2%	109.005.289	4.923.488
Taxonomy-non-aligned	96,6%	99,8%	3.126.878.585	3.230.960.385
Totale beleggingen exclusief beleggingen in overheidsentiteiten	100,0%	100,0%	3.235.883.873	3.235.883.873

In totaal geeft dit het volgende beeld:

2023	Percentage	Bedrag (in euro's)
Derivaten	0,0%	-
Non-NFRD (EU en niet-EU)	13,5%	437.500.418
Overige beleggingen (zowel taxonomy verplicht als andere partijen)	64,8%	2.095.372.390
Taxonomy-non-eligible	78,3%	2.532.872.808
Taxonomy-eligible - non-aligned	18,4%	594.005.776
Taxonomy-eligible - aligned	3,4%	109.005.289
Taxonomy-eligible	21,7%	703.011.065
Totale beleggingen exclusief overheidsentiteiten	100,0%	3.235.883.873

Opmerking bij de tabel:

De beleggingen uitgegeven door of verstrekt aan bedrijven die niet binnen de scope van de NFRD vallen, zijn meegenomen in het 'non-eligible'-aandeel. Ook dit is in lijn met de voorschriften van de EU Taxonomy.

In onderstaande tabel (onderdeel van de verplichte tabel conform gedelegeerde EU verordening 2021/2178 bijlage X) is voor de twee milieudoelstelling aangegeven welk deel van de beleggingen is afgestemd op de EU Taxonomy (aligned). Daarbij geeft de tabel inzicht of de cijfers zijn gebaseerd op omzet- of kapitaaluitgaven en of dit transitie- of faciliterende activiteiten betreft. De tabel is aangepast omdat over boekjaar 2023 geen alignment gerapporteerd hoeft te worden voor de overige vier milieudoelstellingen. Over boekjaar 2024 zal de volledige tabel opgenomen worden.

Taxonomy-aligned per milieudoelstelling		Percentage	Percentage	
Klimaatmitigatie	Omzet gebaseerd	3,4%	Transitieactiviteiten	0,0%
			Faciliterende activiteiten	0,0%
	Kapitaaluitgaven gebaseerd	0,2%	Transitieactiviteiten	0,0%
			Faciliterende activiteiten	0,0%
Klimaatadaptatie	Omzet gebaseerd	0,0%	Transitieactiviteiten	0,0%
			Faciliterende activiteiten	0,0%
	Kapitaaluitgaven gebaseerd	0,0%	Transitieactiviteiten	0,0%
			Faciliterende activiteiten	0,0%

6.3 Klimaat en Milieu

Milieuverontreiniging en (de daarmee samenhangende) klimaatverandering brengen ingrijpende gevolgen met zich mee voor onze leefomgeving, zoals gezondheidsproblemen. Als samenleving moeten we ons collectief inzetten om de negatieve impact op het milieu terug te brengen, zodat de wereld ook voor toekomstige generaties een leefbare plek blijft. CZ groep wil hieraan bijdragen.

Klimaatverandering

Klimaatverandering is een relevant onderwerp voor CZ groep. Onze bijdrage aan het tegengaan van klimaatverandering en het verlagen van negatieve impact op het milieu van onze bedrijfsvoering, is verwerkt in het CZ-milieubeleid en in onze ketensturing via beleggingen, concerninkoop en zorginkoop. Overkoepelend werken we momenteel aan de CZ-klimaatstrategie waarin we belichten hoe onze inspanningen in samenhang toewerken naar een volledig klimaatneutrale bedrijfsvoering, zowel voor wat betreft onze eigen bedrijfsactiviteiten als de aan ons gelieerde activiteiten in de waardeketen en beleggingen.

Via onze zorginkoop bevinden zich in de keten organisaties als zorgaanbieders en producenten die gezamenlijk bijdragen aan klimaatverandering. RIVM heeft uitgerekend dat de Nederlandse zorgsector voor zo'n 7 procent bijdraagt aan de totale uitstoot van broeikasgassen. Als financiële dienstverlener is de directe impact van de bedrijfsprocessen van CZ groep op het klimaat beperkt. Niettemin hebben we continu aandacht voor het verduurzamen van onze bedrijfsvoering en sturen we actief op onze milieuprestaties, waaronder het verlagen van onze CO₂-footprint. In onze beleggingen houden we rekening met de maatschappelijke impact van organisaties en de landen waarin we beleggen. Enerzijds proberen we zoveel mogelijk te voorkomen dat we via beleggingen bij zaken betrokken raken die een negatieve impact hebben. Anderzijds ondersteunen we als investeerder graag organisaties die positief bijdragen aan verbeteringen voor mens, milieu en maatschappij.

CZ groep respecteert de principes van de UN Global Compact. Wij committeren ons aan het Akkoord van Parijs en dragen waar relevant en mogelijk bij aan het beperken van de uitstoot van broeikasgassen, met het doel de opwarming van onze aarde ruim onder de 2 graden te houden. Ook houden wij ons aan de Nederlandse Klimaatwet en ondersteunen we het onderliggende Klimaatplan 2021-2030 en het doel om in 2030 in Nederland een reductie van de CO₂-uitstoot van 55 procent ten opzichte van 1990 te realiseren.

Eigen organisatie

Onze bedrijfsvoering heeft op verschillende manieren invloed op het milieu en het klimaat. Een belangrijke factor die hieraan bijdraagt is energieverbruik, specifiek van onze kantoorpanden, mobiele kantoren, servicekantoren en thuiswerkplekken, ons elektrisch wagenpark en de catering op onze locaties. Daarnaast speelt het gebruik en verbruik van materialen en grondstoffen een rol, waaronder water, papier, fossiele brandstoffen en kantoorartikelen voor onze kantoren en thuiswerkplekken. Afvalverwerking, voortvloeiend uit kantoorwerkzaamheden, catering en sanitaire voorzieningen, is ook een belangrijke factor. Ook zijn er emissies naar de lucht en uitstoot van CO₂-gassen, die veroorzaakt worden door verbruik van energie, grondstoffen en materialen, vervoersbewegingen en de verwerking van ons afval. Tot slot heeft onze inkoop van diensten en goederen natuurlijk ook invloed op het milieu en klimaat.

Beleid

Het in 2023 opgestelde milieubeleid van CZ groep zet de hoofdlijnen uit voor het verduurzamen van onze eigen organisatie. Het belangrijkste doel van dit beleid is het minimaliseren van onze eigen klimaatfootprint, waardoor we actief kunnen bijdragen aan klimaatmitigatie. Door zelf proactief te handelen, dragen we als organisatie bij aan een gezondere wereld. Het milieubeleid van CZ groep is ontwikkeld door de afdeling Facilitair Bedrijf. Deze afdeling biedt ondersteuning aan de hele organisatie met diensten en middelen, variërend van vastgoedbeheer en gebouwenonderhoud tot de inkoop en het beheer van leveranciers voor producten en diensten zoals kantoorbenodigdheden, energie, installatieonderhoud, catering en afvalverwerking.

De afdeling Facilitair Bedrijf is verantwoordelijk voor het sturen op de uitvoering van het CZ-milieubeleid, onder leiding van de directeur Financiën en in opdracht van de Raad van Bestuur. De uitvoering van dit beleid is ingericht volgens de normen van ISO 14001:2015, waarbij ook de CZ-milieubeleidsverklaring is opgesteld. CZ groep voldoet aan de normen van ISO 14001 en heeft in 2023 het certificaat hiervoor ontvangen. We onderhouden regelmatig contact met stakeholders om het milieubeleid actueel en relevant te houden. Er vinden overleggen plaats met vertegenwoordigers van de gemeenten waar onze kantoren zijn gevestigd, met leveranciers die onze panden bevoorraden en met dienstverleners die onderhoudswerkzaamheden uitvoeren. Het volledige milieubeleid van onze organisatie is hier te raadplegen.

Maatregelen en middelen

Om energieverbruik te reduceren, hebben we onze kantoorgebouwen in de zomer een graad minder gekoeld en in de winter een graad minder verwarmd. Aanvullend passen we eco-regeltechniek toe in alle eigen gebouwen en faciliteren we geen warm water meer bij de sanitairblokken. Het totale energieverbruik willen we ook reduceren op basis van het benodigde aantal werkplekken. Tot slot willen we in de toekomst plantaardige eiwitten in het cateringassortiment verhogen.

Wij willen als organisatie brandstofverbruik zoveel mogelijk reduceren. Vanaf 1 januari 2024 schrijft de leaseregeling voor dat er alleen nog maar elektrische auto's besteld kunnen worden. Parallel daaraan hebben we het aantal laadpalen op kantoor uitgebreid. Deze laadpalen werken volledig met groene stroom.

Doelen

Wij hebben onszelf termijngebonden en resultaatgerichte CO₂-reductiedoelen gesteld ten aanzien van klimaatmitigatie, met doelen voor 2023, 2025, 2030 en 2050. Met deze doelen zijn wij voornamelijk gefocust op het reduceren van onze uitstoot.

Doelen 2023 en 2025

Voor 2023 hebben wij het doel gesteld om voor onze eigen bedrijfsvoering (Scope 1 en 2) CO₂-neutraal te zijn. Voor de CO₂-footprint die we niet konden voorkomen, hebben we dit jaar met compensatie gewerkt. Vanaf 2023 passen we dit toe voor onze scope 1 en 2 emissies en we willen dit vanaf 2025 ook voor scope 3 emissies toepassen (al dan niet gedeeltelijk).

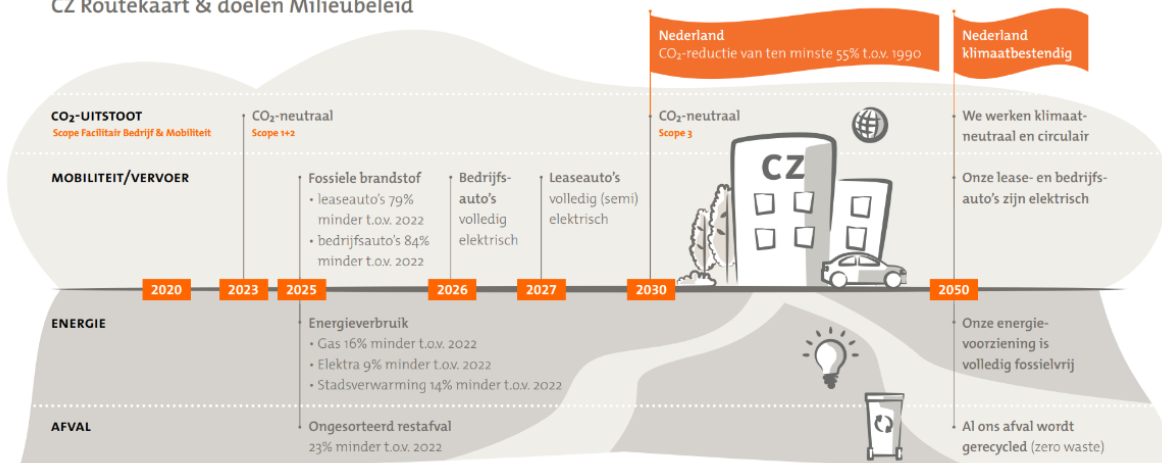
Voor Scope 1 en 2 is het doel voor 2025 een vermindering van 40 procent van onze totale CO₂-footprint ten opzichte van basisjaar 2022 (889 ton CO₂). Deze reductie realiseren we voornamelijk door de vermindering van gasverbruik in panden die samenhangt met een verlaging van vierkante meters bruto oppervlak, door de vermindering van het gebruik van fossiele brandstoffen van leaseauto's (als gevolg van de overgang op het elektrisch rijden) en door het verminderen van ongesorteerd restafval.

Fossiele brandstof	Energieverbruik	Ongesorteerd restafval
Leaseauto's 79% minder brandstofverbruik t.o.v. 2022	Gas 16% minder t.o.v. 2022	23% minder t.o.v. 2022
Bedrijfsauto's 84% minder brandstofverbruik t.o.v. 2022	Elektra 9% minder t.o.v. 2022	
	Stadsverwarming 14% minder t.o.v. 2022	

Doelen 2030 en 2050

Ons doel voor 2030 is CO₂-neutraal te zijn en het doel voor 2050 is volledige klimaatneutraliteit voor onze gehele bedrijfsvoering (Scope 1, 2 en 3). CO₂-neutraal betreft enkel neutraliteit op de CO₂-uitstoot. Dit kan bereikt worden door middel van compensatie van de restuitstoot. Klimaatneutraal houdt in dat het bedrijf naast een volledige reductie van broeikasgassen ook geen andere negatieve effecten op het klimaat veroorzaakt.

CZ Routekaart & doelen Milieubeleid



CO₂-footprint

De emissies die samenhangen met de bedrijfsvoering van CZ groep worden conform de CO₂-Prestatieladder (gebaseerd op het Greenhouse Gas Protocol) in een zogenaamde CO₂-footprint vastgesteld. Deze footprint bestaat uit drie verschillende categorieën ('scopes') emissies.

Scope 1	Scope 2	Scope 3
Scope 1 heeft betrekking op uitstoot (emissie) die direct samenhangt met installaties of andere uitstoot bronnen van CZ groep waar wij direct invloed op uit kunnen oefenen, zoals ons (lease)wagenvoer en de verwarmingsinstallaties.	Scope 2 omvat indirecte emissies die ontstaan als gevolg van ons gebruik van stadswarmte, het opwekken van de elektriciteit die wij als organisatie gebruiken en ons zakelijk verkeer (openbaar vervoer en/of privéauto).	Scope 3 heeft betrekking op indirecte emissies die ontstaan als gevolg van onze bedrijfsvoering maar waar wij niet direct zelf invloed op uit kunnen oefenen omdat het geen bronnen of installaties betreft die in ons bezit zijn. Het gaat bijvoorbeeld om uitstoot die veroorzaakt wordt in het productieproces van producten en/of diensten die we inkopen, door thuiswerkplekken en door de verwerking van afval. Ook de uitstoot die veroorzaakt wordt door het woon-werkverkeer van onze medewerkers, valt onder scope 3.

Het zorgveld

De meest negatieve klimaatimpact die de zorg veroorzaakt, is afkomstig van niet duurzaam opgewekte energie. Het gaat dan om energie voor gebouwen en mobiliteit van zorgorganisaties zelf, maar ook in de lange keten van leveranciers voor de zorg. Vanwege dit hoge verbruik, draagt de zorgsector bij aan de opwarming van de aarde. Overstap op duurzame energiebronnen enerzijds en energiebesparing anderzijds, moeten bijdragen aan klimaatmitigatie en een verminderde klimaatimpact van de zorgsector. Als inkomer van zorg en (mede)ondertekenaar van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0, heeft CZ groep invloed op dit thema.

Beleid

In ons inkoopbeleid integreren we duurzaamheid in lijn met de doelstellingen van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0, waar we in 2023 onze handtekening onder hebben gezet. We richten ons op het bevorderen van gezondheid door een gezonde leefstijl en omgeving, en verhogen bewustzijn over de milieu-impact van de zorgsector. In de Green Deal Zorg is het tegengaan van klimaatverandering opgenomen met als doel een 55 procent reductie in CO₂-uitstoot tegen 2030 en klimaatneutraliteit in 2050. Uit de Green Deal Zorg is het [Uitvoeringsplan van Zorgverzekeraars Nederland \(ZN\)](#) voortgekomen. Wij hebben de Green Deal Zorg ondertekend en ons aan het uitvoeringsplan gecommitteerd. In het plan is opgenomen met welke doelstellingen van de Green Deal Zorg zorgverzekeraars, zorgkantoren en ZN zelf concreet aan de slag gaan. Daarbij richten we ons ook op klimaatmitigatie.

Vanuit de samenwerking binnen ZN, zetten zorgverzekeraars en zorgkantoren gezamenlijk in op deze doelen, waarbij de nadruk ligt op thema's zoals CO₂-emissiereductie. Ook zijn er doelen op het vlak van circulair werken, afvalvermindering en het verminderen van de milieubelasting van medicatie, om zo een uniforme richting en beweging in de sector te garanderen.

In het zorginkoopbeleid zijn per zorgsoort voorwaarden opgenomen die duurzaamheid bevorderen. De reikwijdte van dit beleid behelst de gehele zorgsector in Nederland. Binnen CZ groep is de Directeur Zorg verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid, dat beschikbaar is via een extern inkoopplan, webinars en gesprekken met individuele zorgaanbieders. In 2024 zullen we een nieuw beleidsstuk Zorg ontwikkelen, waarin we de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vereisten integreren.

Maatregelen en middelen

Als zorgverzekeraar benutten we onze invloed in zorginkoop om de verduurzaming van de zorgsector te versnellen en daarmee ook in de toekomst passende zorg veilig te stellen. Dit doen we zowel zelfstandig als in samenwerking met andere zorgverzekeraars. In onze inzet voor bevordering van duurzaamheid in de zorgsector nemen we verschillende rollen aan, afhankelijk van onze positie en de context of deelsector van de zorg waarin we ons bevinden.

Allereerst agenderen we, vanuit Zorgverzekeraars Nederland, steeds het belang van duurzaamheid door bij te dragen aan politieke en bestuurlijke debatten, met als doel gezamenlijke oplossingen te vinden voor de uitdagingen die de verduurzaming met zich meebrengt. Ten tweede richten we ons op bewustmaking; we willen dat onze medewerkers en verzekerden zich bewust zijn van de klimaatimpact van zorgverlening en de rol die zij kunnen spelen in het verduurzamen van de sector. Ten derde ondersteunen we effectieve initiatieven in het zorgveld, die we helpen groeien door ze te delen als best practices. Ons vierde speerpunt is het aanjagen van duurzaamheid door duurzaamheidsprincipes op te nemen in ons inkoopbeleid, zoals minimumeisen of bewezen best practices. Hierbij focussen we op onze gecontracteerde zorgaanbieders en Wlz-aanbieders in onze zorgkantoor-regio's. Tot slot spelen we een verbindende rol in het zorgveld, waarbij we de brug slaan tussen beleid en praktijk door onze relaties met zorgaanbieders en patiënten, cliënten of verzekerden.

Om de dialoog over duurzaamheid met zorgverleners naar een hoger niveau te tillen, hebben we geïnvesteerd in scholing van onze zorginkopers via e-learnings, gesprekshandreikingen en verdiepingssessies, zodat zij beter in staat zijn gesprekken met zorgaanbieders te voeren over duurzaamheid. We reikten de [CZ-zorgprijs voor duurzaamheid](#) uit, waarmee we een podium geven aan best practices op het gebied van het verduurzamen van de zorg. Ook voerden we gesprekken in de sectoren met de grootste milieu-impact. Zorgaanbieders met meer dan 250

FTE zijn gevraagd om vóór 1 januari 2024 een bestuurlijk vastgestelde CO₂-routekaart inclusief vastgoed beheerplan op te stellen. Inkopers gingen met zorgaanbieders de dialoog aan over ambities, kansen en noodzakelijke verbeteringen op het gebied van duurzaamheid, waaronder de belangrijkste verduurzamingsacties met de meeste impact voor CO₂-reductie. Focus ligt hierbij op initiatieven die bewezen en niet-kostenverhogend zijn en waarmee zorgaanbieders direct hun klimaat- en milieu-impact kunnen verlagen.

Doelen

Jaarlijks bepalen we nieuwe doelen die we vastleggen in het inkoopbeleid voor het erop volgende jaar. Deze bespreken we met de zorgaanbieders. De focus voor verduurzaming en klimaatmitigatie met behulp van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 ligt op het verduurzamen van gebouwen, energie en vervoer door zorgaanbieders, in lijn met het Klimaat- en Energieakkoord van Parijs dat is gebaseerd op het wetenschappelijk onderzoek van het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC).



Met het hele zorgveld streven we naar 55 procent reductie in directe CO₂-uitstoot tegen 2030, vergeleken met het basisjaar 2018 (het basisjaar wordt vanaf 2030 elke 5 jaar geactualiseerd), en naar klimaatneutraliteit in 2050. Deze reductie omvat allereerst de eigen bedrijfsvoering van de zorgverleners. Daarnaast behelst deze ook bepaalde elementen van de upstream en downstream waardeketen, met name gericht op goederen en diensten binnen het zorgveld.

Een specifiek subdoel is het bereiken van gemiddeld 30 procent CO₂-reductie voor vastgoed en energie eind 2026 en dit wordt afgestemd op sectorbrede ontwikkelingen. Basis voor de reductie is het monitoren van 'portefeuillekaarten' door het Expertisecentrum Verduurzaming Zorg, het kenniscentrum voor CO₂-reductie van het zorgvastgoed. Verder zien we dat de CO₂-emissie van zorgaanbieders gerelateerd is aan vastgoed, energie en de mobiliteit van medewerkers, patiënten en bezoekers. Hoewel de zorgsector, zowel cure als care, nog niet vooroploopt in het verkleinen van de CO₂-footprint, wordt er vooruitgang geboekt. Vele zorginstellingen stellen hun CO₂-footprint vast of zijn hiermee bezig. Er is afgesproken dat de CO₂-footprint van de zorgsector landelijk gemonitord gaat worden. Totdat deze landelijke monitoring is opgezet, gebruiken we data van onafhankelijke onderzoeken om inzicht te krijgen in de CO₂-footprint van onze zorginkoop.

Maatschappelijk verantwoord beleggen

Als zorgverzekeraar zijn wij verplicht financiële reserves aan te houden. Een deel hiervan beleggen wij. Dat doen we vanzelfsprekend weloverwogen en gespreid, met oog voor mens, maatschappij, milieu en onze stakeholders. Dit geldt natuurlijk voor de gehele beleggingsportefeuille van CZ groep. Wij vinden het vanzelfsprekend dat we onze negatieve impact op mens, maatschappij en milieu zoveel mogelijk willen voorkomen. Door ons Maatschappelijk Verantwoord Beleggen (MVB) beleid, en de instrumenten die daarin worden gebruikt, hebben wij een positieve impact. Bijvoorbeeld door onze positieve selectie sluiten wij veel grote vervuilers uit.

Beleid

In onze beleggingen houden we rekening met de maatschappelijke impact van organisaties en de landen waarin we beleggen. Het voorkomen van negatieve impact (do no harm) door onze beleggingen vormt de basis van het beleid. Parallel ondersteunen we als investeerder graag zaken die positief bijdragen (do good) aan verbeteringen voor mens, milieu en maatschappij. Door duurzaam en verantwoord te beleggen, streven we na om zowel financiële als maatschappelijke waarde te creëren. Om dat te bereiken, passen we ons beleid continu aan waar nodig, zonder een vastgestelde tijdshorizon. Hoe we duurzaam en verantwoord beleggen, hebben we vastgelegd in ons CZ-beleid *Maatschappelijk Verantwoord Beleggen (MVB)*.

In onze beleggingsstrategie houden wij ons aan strikte maatschappelijke richtlijnen. We geven daarnaast de voorkeur aan beleggen in ondernemingen die beter presteren op het gebied van mens, milieu en maatschappij (ESG-thema's). We ondersteunen initiatieven die bijdragen aan de focus Sustainable Development Goals van CZ groep.

Het bestuur van CZ groep wordt bij de beleggingen ondersteund door de MVB-commissie die erop toeziet dat aan alle wettelijke verplichtingen wordt voldaan. Naast de wettelijke verplichtingen die gelden op het gebied van beleggen, passen we ook verschillende internationale richtlijnen voor maatschappelijk verantwoord beleggen toe. Sinds 2012 onderschrijven wij via de Code Duurzaam Beleggen van het Verbond van Verzekeraars de United Nations Global Compact (UNGC) en de United Nations Principles for Responsible Investment (UNPRI). Daarnaast voldoen ondernemingen waarin wij beleggen aan maatschappelijke richtlijnen zoals bijvoorbeeld de OESO richtlijnen. Bovendien gebruiken wij de instrumenten positieve selectie, engagement, voting en/of uitsluiting om er op te sturen dat de bedrijven en landen waarin wij beleggen de principes van verschillende conventies en initiatieven naleven. Informatie over de richtlijnen die wij ondersteunen en de conventies/initiatieven waar we op sturen is uitgebreid te vinden in onze *themavisie*.

Maatregelen en middelen

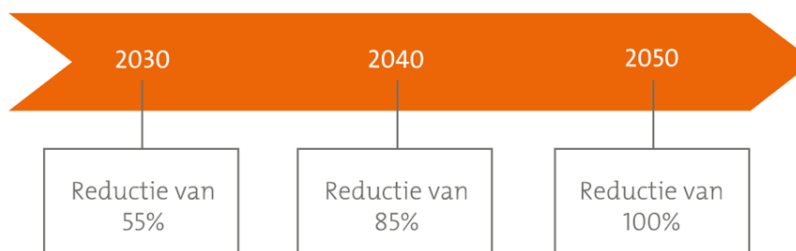
We hebben onze inspanningen op het gebied van klimaatmitigatie in 2023 gecontinueerd in lijn met de maatregelen van voorgaande jaren. Focus lag hierbij op de verdere implementatie van ons Maatschappelijk Verantwoord Beleggen (MVB)-beleid dat in de voorgaande jaren is ontwikkeld. Instrumenten die wij tot onze beschikking hebben zijn ESG-integratie, positieve selectie, uitsluitingen en voting en engagement.

Door onze positieve selectie sluiten we veel grote vervuilers uit. En met onze eigen CO₂-reductiedoelstellingen zorgen we dat we in lijn met het klimaatakkoord van Parijs blijven opereren. Bovendien zijn wij via onze externe engagementmanager aangesloten bij het investeerdersinitiatief Climate Action 100+, waarin bedrijven die veel CO₂ uitstoten worden aangespoord om hun emissies te verlagen. Daarbij is ook aandacht voor de eis dat bedrijven geen lobbyactiviteiten ondernemen die effectief klimaatbeleid ondermijnen, los van schadelijke lobbypraktijken. Door middel van engagements gaan we het gesprek aan met bedrijven om veranderingen door te voeren. Ook monitort CZ groep momenteel de uitstoot van haar beleggingen en zijn we druk om voldoende assurance op onze berekeningen te verkrijgen, zodat wij in 2025 dit kunnen opnemen in onze Scope 3 rapportage in het jaarverslag met bijbehorende assurance.

In het MVB-beleid zijn deze instrumenten en maatregelen in detail uitgewerkt. Informatie over de voortgang van onze actieplannen en beleid rapporteren wij sinds 2023 jaarlijks en kan geraadpleegd worden via *onze site*.

Doelen

CZ-doelen CO₂-reductie beleggingsportefeuille



Om de impact van onze beleggingen te bepalen, maken we de CO₂-footprint van onze beleggingsportefeuille inzichtelijk. Vanuit dit inzicht verkennen we mogelijkheden om onze footprint verder te verlagen. Dit proces is opgenomen in onze jaarlijks geactualiseerde MVB-routekaart, een integraal onderdeel van onze MVB-rapportage. Onze CO₂-doelstellingen zijn vrijwillig vastgesteld om in lijn met het klimaatakkoord van Parijs, netto nul uitstoot te hebben in 2050. Het doel voor onze beleggingsportefeuille, exclusief de categorie geldmarkt, is een 100 procent reductie in 2050, waarbij we 2019 als basisjaar nemen. We hanteren tussentijdse doelen van 55 procent reductie in 2030 en 85 procent in 2040. Voor het meten en monitoren van onze voortgang gebruiken we de PCAF-methodologie. Deze doelstellingen en vorderingen delen we met stakeholders via onze jaarlijkse rapportages op onze site. Momenteel zijn onze doelstellingen nog niet wetenschappelijk onderbouwd, maar ze zijn wel in lijn met de doelen van het Parijs Akkoord. Op dit moment zijn we bezig om in 2025, aan de hand van onze Scope 3 rapportage, ook passende en onderbouwde doelen te kunnen formuleren.

Maatschappelijk verantwoord inkopen

Via ons beleid Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) geven we richting aan het inzetten van onze inkoopkracht voor duurzaamheidsdoelen. In 2021 hebben we vastgesteld dat onze grootste milieu- en klimaatimpact voornamelijk voortkwam uit de inkoop van facilitaire diensten en IT-producten. We streven ernaar om de impact van deze categorieën op het milieu en het klimaat zoveel mogelijk te beperken. Voor duurzame facilitaire inkoop hebben we in 2023 gewerkt aan het aanscherpen van onze inkoopvoorwaarden en gunningscriteria aan de hand van de MVI Criteriatool van de Rijksoverheid. Hierin staan milieubepalingen, zoals kwaliteitskenmerken of uitstoot gerelateerde bepalingen, die we meenemen bij inkooptrajecten voor specifieke producten. Aanvullend hierop hebben we in 2022 met leveranciers gewerkt aan de ontwikkeling van algemene inkoopvoorwaarden. Dit heeft geleid tot diverse nieuwe bepalingen die vanaf 2023 een plek in ons inkoopbeleid hebben gekregen, zoals voorwaarden ten aanzien van het gebruik van een milieumanagementsysteem, inzicht in CO₂-uitstoot en circulair inkopen. Ook hebben we de eerste stappen gezet tot het inzichtelijk krijgen van de Scope 3 uitstoot van onze leveranciers. In 2024 gaan we dit verder uitwerken.

Footprint en compensatie

Footprint

Op dit moment heeft CZ groep inzicht in de Scope 1 en 2 cijfers, dit jaar had CZ groep in Scope 1 en 2 een uitstoot van 871 ton CO₂. In 2024 maken wij onze Scope 3 ook inzichtelijk.

CO₂ footprint 2023 (aangegeven in ton CO₂)

	2022	2023	Δ%	Reductiedoel 2024	Footprint-doel 2024
Aardgasverbruik	247	257	+4%	-5%	0%
Stadsverwarming	83	74	-11%	-2%	0%
Elektriciteit	-	-	-		0%
Verbruik auto's (lease en eigen beheer)	421	364	-14%	-35%	0%
Zakelijke kilometers eigen auto	138	176	+28%	n.t.b.	0%
Totaal	889	871	-2%		0%

Compensatie

Het reduceren van onze uitstoot is natuurlijk het primaire doel, helaas blijft er dan wel een resterende uitstoot over. De resterende Scope 1 en 2 uitstoot van 2023 heeft CZ Groep dit jaar gecompenseerd. Alle uitstoot die we zelf niet konden minimaliseren, ongeveer 900 ton in 2023, hebben we gecompenseerd met carbon credits. We hebben ons aangesloten bij het compensatieproject van Trees for All, in Mexico. Door middel van de aangekochte credits zijn eind 2023 de betreffende bomen voor CZ geplant. Het compensatieproject is 100 procent Plan Vivo-gecertificeerd. De carbon credits die wij hebben aangekocht, zijn afkomstig van een 100 procent biogeen verwijderingstraject. Dit houdt in dat het CO₂-uitstoot verwijderd uit de atmosfeer door middel van het aanplanten van bomen. De carbon credits van Plan Vivo-projecten zijn (nog) niet geclassificeerd als Corresponding Adjustments (CA).

Plan Vivo is een internationale standaard voor CO₂-compensatie die zich specifiek richt op lokale gemeenschappen. Daarbij wordt niet alleen koolstofvastlegging gegarandeerd, maar speelt impact op biodiversiteit, leefomstandigheden en duurzaam landbeheer ook een rol. Een Plan Vivo-project vereist een reeks van handelingen om certificering daadwerkelijk mogelijk te maken. De belangrijkste component in het voortraject is het Project Development Plan (PDP): een gedetailleerde weergave van hoe het project wordt uitgevoerd, wat de output zal zijn en hoe eventuele risico's worden gemitigeerd. Het maken van een PDP kan maanden in beslag nemen en is specialistenwerk. Plan Vivo keurt een project goed op basis van een Project Development Plan. Hiervoor wordt een project getoetst aan een uitgebreide lijst van indicatoren, onder andere op het gebied van sociale zekerheden, landrechten, legaliteit en biodiversiteit.

Waterverontreiniging

Het zorgveld

Geneesmiddelen zijn voor veel verzekerden essentieel voor hun kwaliteit van leven. Ze dragen bij aan het stimuleren van hun gezondheid of het behandelen van ziektes. Medicijngebruik heeft echter ook nadelige effecten voor het milieu en de leefomgeving. Medicijnresten, afkomstig uit urine en ontlasting, komen terecht in grond- en oppervlaktewater. Bovendien worden ongebruikte (vloeibare) medicijnen nog steeds via de gootsteen of het toilet weggespoeld, wat bijdraagt aan waterverontreiniging. Ook de productie van geneesmiddelen heeft nadelige effecten op het klimaat en het milieu. Daarom richt de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 zich onder andere op het verminderen van de milieubelasting die voortvloeit uit het gebruik van medicatie. Als ondertekenaar van de Green Deal Duurzame Zorg heeft CZ groep als zorginkoper voor 4,1 miljoen verzekerden de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het zorgveld.

Beleid

CZ groep zet zich in om effecten van waterverontreiniging in de waardeketen te verminderen en volgt daarbij de afspraken die gemaakt zijn in de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 ten aanzien van waterverontreiniging. Deze afspraken zijn direct gebaseerd op de EU-doelstelling om alle verontreiniging omtrent medicijnresten tot nul terug te dringen en richten zich onder andere op het voorkomen van impact met gepast voorschrijven en afleveren, inname van ongebruikte medicatie en mogelijkheden tot heruitgifte, het verminderen van lozing van röntgencontrastmiddelen en bewustwording bij medicijnontvangers. Daarnaast zullen wij de samenwerking blijven zoeken in het kader van het overheidsinitiatief 'Ketenaanpak medicijnresten uit het water'. De reikwijdte van ons beleid is beperkt tot de zorgaanbieders in het kernwerkgebied van CZ groep. Zorgverzekeraars, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), de Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Pharmacie (KNMP), de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU) en de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) zijn belangrijke stakeholders in het verminderen van problemen en kunnen elk vanuit hun positie een waardevolle bijdrage leveren.

In ons inkoopbeleid voor 2024 is opgenomen dat we verwachten dat zorgaanbieders zich aan de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 committeren. Wij gaan daarom het gesprek over verduurzaming aan met deze zorgaanbieders. Zo maken we ambities, verduurzamingsdoelstellingen en acties bespreekbaar. Daarnaast geeft het ons een instrument om zorgaanbieders te stimuleren om met verduurzamingsdoelstellingen aan de slag te gaan. In 2024 zullen we een nieuw beleidsstuk Zorg ontwikkelen, waarin we de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vereisten integreren. Binnen CZ groep is de Directeur Zorg verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid.

Maatregelen en middelen

CZ groep heeft diverse maatregelen genomen en beschikbare middelen aangewend om vervuiling en verontreiniging aan te pakken. Al deze initiatieven vloeien voort uit de afspraken in de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en het daaruit voortgekomen uitvoeringsplan van Zorgverzekeraars Nederland. Vervuiling door medicijnresten en de materiële impact van waterverontreiniging maken onderdeel uit van de gestelde doelen. Zorgverzekeraars, aanbieders van medisch-specialistische zorg, apotheken, farmaceuten en huisartsen zijn belangrijke stakeholders in het verminderen van problemen.

In 2023 hebben we tijdens inkoopgesprekken met zorgaanbieders maatregelen voor het bestrijden van waterverontreiniging besproken. Daarnaast hebben we ook aandacht besteed aan het creëren van bewustwording bij verzekerden. In de Week van Ons Water voerden we richting onze verzekerden campagne om verzekerden bewust te maken van het feit dat schoon, veilig en voldoende water niet vanzelfsprekend is. Daarom vroegen we vanuit CZ groep aandacht voor het reduceren van medicijnresten in ons oppervlaktewater.

Ook maken we daar waar mogelijk bij hulpmiddelen de keuze voor duurzame alternatieven, zo ook met preferente geneesmiddelen. Daarnaast slaagden we in 2023 erin om met groothandels en apotheken de afspraken rond houdbaarheidsdata aan te scherpen, zodat medicijnen langer kunnen worden uitgegeven en apotheken en groothandels minder hoeven te vernietigen. Uiteraard zonder op kwaliteit in te boeten.

In 2023 is geïnvesteerd in scholing van onze zorginkopers via e-learnings, gesprekshandreikingen en verdiepingssessies, zodat wij beter in staat zijn gesprekken met zorgaanbieders te voeren over duurzaamheid. We reikten de CZ-zorgprijs voor duurzaamheid uit, waarmee we een podium geven aan best practices. De eerste prijs ging specifiek naar een initiatief wat bijdraagt aan tegengaan van waterverontreiniging, namelijk het Martini Ziekenhuis. Zij hebben een toilet ontwikkeld dat contrastvloestof filtert van de urine en daar de grondstoffen weer terugwint. Ook voerden we gesprekken in de sectoren met de grootste milieu-impact. Verder stemden we uitvoeringsplannen met brancheorganisaties af, zodat zij elkaar kunnen versterken. Inkopers gingen met zorgaanbieders de dialoog aan over ambities, kansen en noodzakelijke verbeteringen op het gebied van duurzaamheid, waaronder de belangrijkste verduurzamingsacties met de meeste impact op reductie van waterverontreiniging. In deze gesprekken sluiten we zoveel mogelijk aan bij de sector specifieke uitvoeringsplannen die zijn opgesteld door de brancheorganisaties, zodat eensluitende boodschappen elkaar kunnen versterken.

Doelen

CZ groep heeft zich aangesloten bij de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en volgt de doelen op het gebied van medicijngebruik. We leveren binnen de reikwijdte van ons kernwerkgebied en positie een bijdrage om afspraken te maken met zorgaanbieders. Zo zetten zorgaanbieders in op het gepast voorschrijven en gepast afleveren van noodzakelijke medicijnen en het bevorderen van therapietrouw en juist gebruik van zorg door de patiënt. In de situatie dat er sprake is van gelijke werking, met oog voor individuele patiëntkenmerken, worden zorgaanbieders gevraagd de voorkeur te geven aan de minder milieuschadelijke optie op basis van afdoende betrouwbare informatie daarover. We maken duurzaamheid en/of milieu-impact zoveel als mogelijk onderdeel van doorontwikkeling en uitvoering van het preferentiebeleid en zorgen voor stimulerende prikkels.

Materiaalverbruik en afval

Eigen organisatie

Hoewel de impact in de toeleveringsketen van CZ groep en binnen de eigen activiteiten gering is (en niet materieel), zien we kansen om positief bij te dragen aan verbeteringen op het gebied van circulair werken en leven. Wij geven hier via de uitvoering van zowel het CZ-milieubeleid als CZ-beleid Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) invulling aan.

Beleid

Ons milieubeleid geeft richting aan de manier waarop we omgaan met materiaalinstroom in onze organisatie. Het gaat dan om papier, water en facilitaire benodigdheden. Hiervoor hebben we verbruiksanalyses gemaakt. Vervolgens zijn besparingsplannen en -doelen vastgesteld, waarbij de focus ligt op het verhogen van de inkoop van circulaire producten en de scope van circulair inkopen te verbreden, onder meer naar meubilair.

In het milieubeleid is ook beleid geformuleerd over afval, aangezien onze werkzaamheden diverse afvalstromen veroorzaken. Het gaat dan hoofdzakelijk om papier, gft, restafval en in zeer beperkte mate schadelijke stoffen. Vanaf 2020 zijn er verschillende stappen gezet om ons afval te reduceren. In eerdere jaren is al sterk geïnvesteerd in het voorkomen van restafval, bijvoorbeeld door onnodige verpakkingsmaterialen uit te faseren en circulair in te kopen. Gelijktijdig is het proces van afvalscheiding geoptimaliseerd. In 2023 brachten we alle afvalstromen van begin tot eind in beeld en zijn vervolgacties hierop bepaald. We gaan daarbij uit van maximalisering van refuse, reduce, reuse, recycle & rot. Aan de vervolgacties worden doelen gekoppeld voor de periode tot en met 2025. Daarna volgen plannen om binnen afzienbare tijd tot zero waste te komen.

Maatregelen en middelen

Om afval te reduceren, is afvalscheiding beter gefaciliteerd en faseren we wegwerpbekers en wegwerpmateriaal uit in het bedrijfsrestaurant. Deze bekertjes zijn vervangen door glas, daarnaast wordt afval beter gescheiden en we hebben in het bedrijfsrestaurant wegwerpartikelen enkel nog tegen betaling beschikbaar.

Doelen

We nemen als organisatie onze maatschappelijke verantwoordelijkheid door in het milieubeleid doelen ten aanzien van afval en circulair inkopen op te stellen. Met behulp van deze doelen willen we in 2024 5 procent reductie van afval behalen ten opzichte van 2023.

Resultaten

Milieucijfers 2023

	2022	2023	Δ%	Reductiedoel 2024
Papierafval	48.702 kg	40.064 kg	-18%	n.t.b.
Bedrijfsafval	76.866 kg	90.468 kg	+18%	-5%

Het zorgveld

De zorgsector in Nederland neemt een aanmerkelijk deel van de consumptievoetafdruk voor haar rekening, blijkt uit recent onderzoek van het RIVM. De negatieve impact wordt voornamelijk veroorzaakt in de keten van zorg en specifiek bij ingekochte goederen en diensten. Groene inkoop en samenwerking in de waardeketen zijn essentieel om deze negatieve impact terug te brengen. 13 procent van de nationale consumptievoetafdruk voor abiotische grondstoffengebruik komt voor rekening van de zorgsector (waarvan 80 procent afkomstig uit farmaceutische en chemische producten). Daarnaast komt 7,5 procent van de nationale consumptievoetafdruk voor zoetwaterconsumptie voor rekening van de zorgsector. Ook van dit percentage is het merendeel afkomstig uit de farmaceutische en chemische producten. Daarnaast is de Nederlandse zorgsector verantwoordelijk voor 4,2 procent van de afvalproductie zoals deze berekend is in de nationale consumptieafdruk. Volgens onafhankelijk

onderzoeksbureau Gupta produceert de zorg in Nederland jaarlijks 328.000 ton afval, waarin incontinentiemateriaal een groot aandeel heeft (28 procent). Groene inkoop en samenwerking in de waardeketen zijn essentieel om deze negatieve impact terug te brengen. Ook heeft CZ groep, als ondertekenaar van de Green Deal aan Duurzame Zorg 3.0 en als zorginkoper voor 4,1 miljoen verzekerden, de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het zorgveld.

Beleid

Ons zorginkoopbeleid is in lijn met de Green Deal Duurzame Zorg 3.0, waarbij we ons inzetten om de gestelde doelen op materiaalinstromen en afval te bereiken en het zorgveld te inspireren. Specifiek binnen ons inkoopbeleid voor hulpmiddelen, integreren we duurzaamheidscriteria in de contractering van leveranciers. Dit omvat maatregelen zoals het terugdringen van verpakkingen en het voorkomen van verspilling. In overeenstemming met de Green Deal Zorg, richten we ons ook op de herbruikbaarheid van hulpmiddelen. In 2024 zullen we een nieuw beleidsstuk Zorg ontwikkelen, waarin we de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vereisten integreren. Binnen CZ groep is de Directeur Zorg verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid.

Maatregelen en middelen

Ten aanzien van de instroom van materialen en afval in de waardeketen zorg, nam CZ groep verschillende maatregelen. We stimuleerden leveranciers doelmatig te leveren en verspilling zoveel mogelijk te voorkomen of te reduceren. Ook moedigden we het verduurzamen van het productieproces van hulpmiddelen aan. In zorginkoopgesprekken werd afgelopen jaar aan aanbieders gevraagd of zij bezig zijn met het maken van een afvalbeperkingsplan.

In 2023 is geïnvesteerd in scholing van onze zorginkopers via e-learnings, gesprekshandreikingen en verdiepingssessies, zodat wij beter in staat zijn gesprekken met zorgaanbieders te voeren over duurzaamheid. We reikten de CZ-zorgprijs voor duurzaamheid uit, waarmee we een podium geven aan best practices. De tweede en derde prijs ging naar initiatieven die specifiek bijdragen aan de vermindering van afval. Zo ging de tweede prijs naar verpleeghuis 'de Archipel' (in samenwerking met Lunet en Vitalis) voor hun Artificial Intelligence prullenbak ter vermindering van het afval van voedselresten. De derde prijs ging naar het OLVG ziekenhuis voor hun inzet op gedragsverandering om het gebruik van celstofmatjes te verminderen. Ook voerden we gesprekken in de sectoren met de grootste milieu-impact. Inkopers gingen met zorgaanbieders de dialoog aan over ambities, kansen en noodzakelijke verbeteringen op het gebied van duurzaamheid, waaronder de belangrijkste verduurzamingsacties met de meeste impact op reductie van afval en grondstofgebruik. In deze gesprekken sluiten we zoveel mogelijk aan bij de sector specifieke uitvoeringsplannen die zijn opgesteld door de brancheorganisaties, zodat eensluidende boodschappen elkaar kunnen versterken.

Doelen

Voor materiaalinstroom en afval volgen we de doelen van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en het daaruit volgende uitvoeringsplan van Zorgverzekeraars Nederland. Met het hele zorgveld streven we naar 50 procent minder primair grondstofgebruik in 2030 ten opzichte van 2016 en willen maximaal circulaire zorg bereiken in 2050. Waar mogelijk kiezen we bewust voor herbruikbare middelen boven wegwerphulpmiddelen. Onze ambitie is tenminste 20 procent van de (medische) hulpmiddelen herbruikbaar te laten zijn in 2026.

CZ groep kijkt in hoeverre zij met haar beleid verspilling kan voorkomen en inzameling en heruitgave kan ondersteunen. We streven we ernaar dat er in 2030 zorgbreed gemiddeld gezien maximaal 25 procent van al het

afval in en uit de zorg ongesorteerd restafval is. Ook streven we ernaar dat er in 2026 zorgbreed gemiddeld een reductie is van 25 procent ongesorteerd restafval ten opzichte van 2018. Als onderdeel van dit doel willen we het gebruik van luiers en incontinentiemateriaal met 5 tot 10 procent verminderen. Met deze doelen sluiten we aan op de afvalhiërarchie. Dit betekent dat het voorkomen of beperken van productgebruik en het daarmee ontstaan van afval voorrang heeft op hergebruiken, recyclen en – in niet-vermijdbare situaties – verbranden.

6.4 Mens & Maatschappij

CZ groep heeft aandacht voor menselijke relaties en sociale verantwoordelijkheid. Dit omvat de wijze waarop wij invulling geven aan ons werkgeverschap, hoe wij ons inspannen voor onze klanten en waarop wij impact hebben op de samenleving als geheel. Hierbij hoort dat wij zorgvuldig omgaan met de impacts van onze eigen bedrijfsactiviteiten op de samenleving (zoals op het gebied van privacy) en dat we rekening houden met de impacts die we hebben in onze waardeketen, met name richting het zorgpersoneel.

Privacy

Als zorgverzekeraar verwerkt CZ groep zeer privacygevoelige gegevens, zoals persoonsgegevens en medische gegevens. Dit brengt verschillende risico's met zich mee, zowel voor de personen van wie wij de gegevens verwerken als voor ons als organisatie. Voor verzekerden gaat het (bij misbruik of onvoldoende bescherming van hun gegevens) bijvoorbeeld om inbreuk op hun privacy, identiteitsdiefstal en discriminatie. Voor CZ groep gaat het om risico's zoals het optreden van datalekken (bijvoorbeeld door menselijke fouten of cyberaanvallen), het verlies van vertrouwen in onze organisatie en het opgelegd krijgen van sancties. Tegelijkertijd brengt de gepaste en juiste verwerking van persoonsgegevens veel kansen met zich mee die bijdragen aan onze kerntaak en zowel voor individuele personen als de maatschappij, van positieve impact zijn. Voorbeelden hiervan zijn de kwaliteitsverbetering van zorg, de verbetering van zorgprocessen en het nauwkeuriger inschatten van de zorgkosten en van de zorgpremie. Volop redenen dus voor CZ groep om – binnen alle wettelijke kaders en met de juiste informatiebeveiliging – persoonsgegevens te verwerken.

CZ Privacy beleid

Wij gaan zorgvuldig om met klant- en medewerkersgegevens, hebben strikte interne werkprocessen (waaronder strenge bepalingen ten aanzien van wie intern toegang tot welke informatie heeft) en nemen alle mogelijke maatregelen om de gegevens die ons zijn toevertrouwd te beschermen. Wij besteden speciale aandacht aan privacyvraagstukken die met data in zorg samenhangen, om zo de privacy van onze verzekerden altijd te waarborgen. Wij hebben dit alles in onze privacy-statements vastgelegd. De belangrijkste principes hiervan:

- Persoonsgegevens worden uitsluitend verzameld en verwerkt voor zover wij hiervoor een wettelijke grondslag hebben en alleen voor gerechtvaardigde doeleinden;
- Wij verwerken alleen persoonsgegevens die relevant en noodzakelijk zijn voor het doel waarvoor ze worden verzameld en we zorgen ervoor dat de gegevens juist, volledig en actueel zijn (voor zover dat mogelijk is);
- Wij verzamelen geen gegevens voordat het doel ervan helder is en de verzamelde gegevens worden uitsluitend voor dit doel gebruikt, of voor een doel dat niet onverenigbaar is met het oorspronkelijke doel;
- Alleen als een betrokkene toestemming geeft of als een wettelijke plicht het vereist, worden gegevens voor een ander doel gebruikt dan het oorspronkelijke doel. Wij verkopen persoonsgegevens niet aan derden;

- Wij zorgen voor een passende beveiliging van gegevens zodat deze zijn beschermd tegen verlies, ongeautoriseerde toegang, vernietiging, gebruik, wijziging of openbaarmaking.

In onze privacy-statements leggen wij uit waarvoor de persoonsgegevens allemaal worden gebruikt, hoe wij deze verwerken en hoe lang ze worden bewaard. Onze privacy-statements zijn van toepassing op alle medewerkers van CZ groep, alle verzekerden van CZ groep (ongeacht onder welk merk zij zijn verzekerd) en de cliënten van het CZ zorgkantoor. Het privacy-statement voor externen publiceren wij op onze website zodat elke betrokkene op de hoogte kan zijn van ons beleid omtrent het gebruik van persoonsgegevens. Ons privacy statement voor personeel is gepubliceerd op intranet.

Voorafgaand aan de verwerking van persoonsgegevens worden de risico's daarvan zo nodig beoordeeld via Privacy Impact Assessments (PIA), ook bekend als Data Protection Impact Assessments (DPIA). CZ groep brengt voorafgaand aan de verwerking van persoonsgegevens in kaart welke privacyrisico's er kunnen spelen. Met dit proces wordt per betrokken bedrijfsactiviteit nagegaan wat de gevolgen van een verwerking van persoonsgegevens zijn voor de betrokken personen (verzekerden of cliënten, zorgaanbieders of onze medewerkers) en welke beheersmaatregelen nodig zijn. Eventuele inbreuken in verband met persoonsgegevens worden bijgehouden in een datalekregister en zo nodig ook gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens. De beheersing van de privacy-risico's wordt gemonitord en gerapporteerd in interne compliance rapportages.

Ons privacy-beleid is erop gericht om tenminste te voldoen aan de vereisten van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Uitvoeringswet Algemene Verordening Gegevensbescherming (UAVG). Deze stellen eisen aan het gebruik van informatie die tot personen herleidbaar is. Voor de zorgverzekeringsbranche zijn deze wettelijke regelingen vertaald in de Gedragscode Verwerking Persoonsgegevens Zorgverzekeraars. Wij leven die gedragscode na.

De verantwoordelijkheid voor het toepassen en naleven van de regelgeving ligt bij het lijnmanagement van ieder bedrijfsonderdeel (de 'eerste lijn' volgens het *Three Lines model*). De eindverantwoordelijkheid ligt bij de Raad van Bestuur. Binnen CZ groep is een Functionaris voor de gegevensbescherming (FG) in dienst die onderdeel uitmaakt van de centrale Compliance-functie binnen CZ groep ('tweede lijn'). Hij werkt voor de uitvoering van zijn functie nauw samen met 'local compliance en privacy officers' in de bedrijfsonderdelen.

Stakeholderbetrokkenheid

In lijn met de bepalingen van de AVG wordt de beoordeling van de impacts van gegevensverwerking door CZ groep zelfstandig uitgevoerd. Dit is een eigen verantwoordelijkheid. Wanneer het nodig is, kunnen voorgenomen besluiten over een gegevensverwerking voor advies worden voorgelegd aan de Autoriteit Persoonsgegevens.

Wanneer verzekerden een overzicht willen van hun persoonsgegevens kunnen zij dit op eenvoudige wijze verkrijgen door in te loggen in het beveiligde MijnZV-portaal en hun gegevens te downloaden. Wanneer verzekerden, cliënten, medewerkers of andere belanghebbenden vragen hebben over onze privacy-statements, het oneens zijn met hoe wij met hun gegevens omgaan of het gebruik van hun gegevens voor één van de doeleinden van gegevensverwerking willen beëindigen, kunnen zij contact opnemen met onze Functionaris Gegevensbescherming per brief of via het online contactformulier. Ook onze distributiepartners Nationale-Nederlanden en OHRA hebben – conform de AVG – dergelijke contactkanalen voor hun verzekerden beschikbaar.

Inzet 2023

In 2023 is binnen CZ groep veel aandacht besteed aan de doorontwikkeling van het informatiebeveiligingsbeleid en de optimalisatie van de uitvoering ervan. Zo onderzochten we onder medewerkers hoe zij omgaan met informatiebeveiliging in de praktijk. De uitkomsten van dit onderzoek hebben ons geholpen om verdere verbetermaatregelen op te stellen, bijvoorbeeld door extra opleidingen aan te bieden op onderwerpen waarop het kennisniveau van medewerkers nog wat achterbleef.

Medewerkers in de waardeketen

Zorg is voornamelijk mensenwerk. Het aantrekken en behouden van goed zorgpersoneel is dan ook van groot belang voor het verbeteren en het behoud van de toegang tot zorg. De afgelopen jaren is dit steeds meer onder druk komen te staan in een groot deel van de zorgsector (zie ook [Toegang tot zorg](#)) en naar de toekomst toe is de verwachting dat het personeelstekort nog verder oploopt. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) voorspelt op basis van de Arbeidsmarktprognose zorg en welzijn 2023 dat Nederland in 2032 maar liefst 173.000 zorgmedewerkers te weinig heeft om aan de vraag naar zorg te kunnen voldoen. Om het tij te keren is de transformatie van het zorgveld, zoals afgesproken in het Integraal Zorgakkoord (IZA), hard nodig. Niet alleen om de toegang tot zorg te verbeteren maar ook om de negatieve effecten op de professionele ruimte en het werkplezier van zorgverleners te verminderen. Het brengt onder meer een hoge werkdruk met zich mee, met risico's op mentale en fysieke gezondheidsklachten. Dit vertaalt zich momenteel in een hoge uitstroom en een hoog ziekteverzuim, wat het personeelstekort weer verder laat toenemen. Als zorgverzekeraar zien we kansen om positief bij te dragen aan het doorbreken van deze cirkel met name door de benodigde transformatie van het zorgveld te ondersteunen.

CZ beleid en inzet 2023

Werkgevers in de zorg (zorginstellingen en -aanbieders) hebben de primaire verantwoordelijkheid om hun zorgmedewerkers een veilige en prettige werkomgeving en de juiste arbeidsvoorwaarden te bieden. In dit opzicht hebben we als CZ groep geen specifiek beleid ontwikkeld ten aanzien van de veiligheid en gezondheid van medewerkers in de zorg. Wel is het thema integraal onderdeel van onze strategische prioriteiten. Onze focus ligt hierbij op het verlagen van de zorgvraag en het ondersteunen van de transitie naar passende zorg waarbij passende digitale- en hybride zorg de voorkeur krijgt boven arbeidsintensieve zorg. Zo bieden wij onze verzekerden diensten aan die hen ondersteuning bieden bij hun zorg en gezondheid, zoals App de Verpleegkundige, de CZ Gezondheidslijn en SkinVision. Ook investeren wij in hulpmiddelen die preventief werken of zelfzorg stimuleren (zoals een aantrekpunt voor steunkousen) en zetten wij op de meeste zorgaandachtsgebieden in op de kansen van digitalisering. Meer hierover lichten we toe onder [Toegang tot zorg](#).

Hiernaast is het verhogen van het werkplezier van zorgmedewerkers één van de aandachtsgebieden waarop wij met onze partners in [duurzame coalities](#) knelpunten signaleren en doelstellingen afspreken. Tevens maakt aandacht voor de zorgarbeidsmarkt en het ontzorgen van zorgprofessionals onderdeel uit van het IZA. Hierbinnen worden vijf gebieden voor verbetering aangegeven, waarvan het te grote aantal uren dat aan onnodig administratief werk wordt besteed het meest in onze invloedssfeer ligt. In dit kader hebben we hier in 2023 verkennende pilots voor opgezet met huisartsenpraktijken. Ook hebben we in lijn met de afspraken in het IZA rond contractering, ter bevordering van een marktconform loon in de zorg, de Overheidsbijdrage in de Arbeidskostenontwikkeling (OVA) voor de gespecificeerde zorgaanbieders doorvertaald in onze inkoopcontracten. In 2024 zal onze invulling van het IZA op het gebied van zorgpersoneel verder uitgewerkt worden.

6.5 Zakelijk gedrag

Onze verzekerden, zakelijke klanten, regelgevers en andere belanghebbenden vertrouwen erop dat CZ groep de zorgpremies beheert en inzet voor toegankelijke en goede zorg. Daarom waarborgen we in onze bedrijfscultuur dat onze verzekerden altijd voorop staan, we voldoen aan relevante wet- en regelgeving en er effectief toezicht is op zowel het bestuur als de uitvoering van bedrijfsprocessen.

Op het gebied van zorgfraude nemen we maatregelen om dit zoveel mogelijk te voorkomen en op te sporen. Immers, fraude schaadt het vertrouwen in onze organisatie, zet de betaalbaarheid van de zorg onder druk en is maatschappelijk niet aanvaardbaar. We beheersen interne en externe frauderisico's als integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering door preventie, tijdig herkennen van signalen en onderzoek.

CZ Bedrijfscultuur

CZ groep is een organisatie van openbaar belang met de belangrijke maatschappelijke taak om bij te dragen aan het toegankelijk en betaalbaar houden van zorg in Nederland. Een solide, integere bedrijfsvoering en gezonde financiële basis zijn randvoorwaardelijk voor het bestaansrecht en vertrouwen van stakeholders. Integer gedrag, transparantie over beleid, aantoonbare beheersing van risico's en het zorgvuldig omgaan met gegevens, dienen ingebed te zijn in onze bedrijfscultuur.

Misstanden op deze gebieden tasten het vertrouwen van verzekerden en andere stakeholders aan en hebben een negatief effect op het goed uit kunnen oefenen van onze maatschappelijke taak en daarmee op de samenleving. Aantoonbare betrouwbaarheid versterkt het draagvlak voor onze rol en heeft daardoor positieve invloed op onze impact in de zorg en voor onze verzekerden.

Wij zijn intrinsiek gemotiveerd om compliant te handelen, niet alleen vanuit de bestaande wet- en regelgeving, maar ook vanuit zelfopgelegde normen. Wij zijn open en duidelijk over wat we doen en hoe we dat doen. Dit is essentieel voor de bedrijfscultuur die wij nastreven.

Hoewel de Corporate Governance Code juridisch niet op ons van toepassing is, hanteren we deze code vrijwillig als normenkader voor zelftoetsing. Daarnaast volgen wij de Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap van Zorgverzekeraars Nederland (ZN). Deze bestrijkt het gebied tussen de wet en de polis en geeft aan wat juist en passend gedrag is binnen de branche. Door deze codes en regelgeving na te leven, dragen we bij aan het vertrouwen in de financiële markten en in de sector van zorgverzekeraars in het bijzonder.

Naast bovenstaande code en wet- en regelgeving leven we onder meer de volgende gedragscodes, protocollen en reglementen, al dan niet vrijwillig (hieronder aangeduid met *), na:

- Gedragscode verwerking persoonsgegevens zorgverzekeraars*;
- Gedragscode voor privétransacties in financiële instrumenten*;
- Gedragscode CZ groep*;
- Code Duurzaam Beleggen*;
- Protocol wanbetalers;
- Protocol Verzekeraars & Criminaliteit*;

- Protocol incidentenwaarschuwingssysteem financiële instellingen;
- Complianceregelgeving mededinging CZ groep*;
- Klokkenuidersregeling CZ groep.

We monitoren voortdurend bestaande wet- en regelgeving op wijzigingen en zijn alert op de introductie van nieuwe regulering.

CZ beleid

CZ groep vindt het belangrijk dat medewerkers integer handelen en dat het risico op corruptie en omkoping zoveel mogelijk wordt voorkomen. Om het juiste gedrag en de juiste cultuur binnen onze organisatie te stimuleren, werken we met verschillende beleidskaders, protocollen en reglementen waarin de uitgangspunten van werken bij onze organisatie zijn beschreven. Iedere medewerker heeft een meldplicht van incidenten op grond van het Integriteitsbeleid van CZ groep en het Protocol Interne Incidenten. Een medewerker kan incidenten ook melden onder de Klokkenuidersregeling.

Gedragscode CZ

In de *Gedragscode CZ* staan de afspraken die gelden voor alle medewerkers van CZ groep. We sturen erop dat iedere medewerker, inhuurkracht, stagiair en vakantiekracht deze afspraken kent en zich daaraan houdt. Daardoor weten medewerkers onderling wat ze van elkaar kunnen verwachten en waarop we elkaar mogen aanspreken. De onderwerpen die de gedragscode omvat, variëren van algemene uitgangspunten voor betrouwbaar en professioneel handelen tot het nastreven van (sociale) veiligheid en het omgaan met bedrijfseigendommen en bedrijfsinformatie. Ook is er aandacht voor omgaan met het milieu en het melden van incidenten. De gedragscode wordt door HRM ter beschikking gesteld bij indiensttreding en is daarna raadpleegbaar op intranet. Elke medewerker verklaart de gedragscode ontvangen en gelezen te hebben.

Integriteitsbeleid

Wij hebben middels een integriteitsbeleid kaders vastgesteld voor het integer handelen voor iedereen die bij CZ groep werkt. Het beleid laat aan medewerkers van CZ groep zien wat we onder integer handelen verstaan. Onze basisregel voor integriteit is dat de medewerkers van CZ groep altijd eerlijk, zorgvuldig en oprecht handelen en dat zij respect, eerlijkheid en betrouwbaarheid in de omgang met anderen stimuleren. De uitwerking ervan beslaat onderwerpen als screening van medewerkers en zakelijke relaties, het privacy beleid van CZ groep, het tegengaan van belangenverstremming (wat varieert van aandachtspunten rond nevenfuncties en relatiegeschenken tot de inkoop van producten en diensten en relaties op de werkvloer), de behandeling van incidenten en controle en sancties. In het integriteitsbeleid is ook vastgelegd op welke wijze wordt bepaald welke functies binnen onze organisatie tot de integriteitsgevoelige functies behoren, wat de afspraken zijn voor deze functies omtrent screening en hoe over integriteitsgevoelige functies intern wordt gecommuniceerd. Aanvullend op het integriteitsbeleid zijn uitvoeringsrichtlijnen opgesteld die voorschrijven hoe te handelen in diverse situaties. Zowel tijdens de introductiebijeenkomsten van nieuwe medewerkers als via aparte integriteitsworkshops wordt het beleid intern onder de aandacht gebracht. Tevens is er een leermodule integriteit beschikbaar in onze online leeromgeving CZ Campus.

Protocol Interne incidenten

Wanneer er sprake is van een intern (integriteits)incident, heeft het incidententeam van CZ groep een expliciete rol in het zorgvuldig behandelen van deze zaken, met vastgelegde verantwoordelijkheden en werkwijzen. Dit is uitgewerkt in het protocol Interne Incidenten. Het protocol geeft richtlijnen over onder andere de melding en eerste beoordeling van een incident, de werkwijze en samenstelling van het incidententeam, maatregelen of rehabilitatie van een medewerker en rapportage. Onder een intern incident verstaan we elke gedraging of gebeurtenis die ongepland en niet frequent optreedt en die mogelijk een negatieve invloed heeft op onze bedrijfsvoering. Dit omvat gedragingen of acties die opzettelijk of tegen beter weten in worden uitgevoerd, of het nalaten daarvan, door medewerkers van CZ groep, die ernstige schade kunnen toebrengen aan de financiële status, de reputatie, integriteit of veiligheid van onze organisatie of een relatie.

Reglement ongewenste omgangsvormen

In het Reglement ongewenste omgangsvormen is vastgelegd hoe we als organisatie omgaan met klachten en zorgen van medewerkers die te maken hebben met sociale veiligheid. Dit betreft situaties als agressie, pesten, seksuele intimidatie en discriminatie. Het reglement behandelt de wijze waarop klachten kunnen worden ingediend, hoe de behandeling ervan geschiedt en hoe tot een uitspraak wordt gekomen. Ook wordt omschreven hoe de rechtsbescherming van alle betrokkenen is geregeld, dat eventuele disciplinaire en arbeidsrechtelijke maatregelen kunnen worden getroffen en hoe een eventuele rehabilitatie wordt aangepakt. Het reglement is voor alle medewerkers intern beschikbaar via intranet.

Klokkenluidersregeling

De Klokkenluidersregeling bij CZ groep biedt medewerkers een veilige weg om mogelijke misstanden binnen de organisatie te melden, zonder angst voor negatieve gevolgen voor hun arbeidspositie. Medewerkers kunnen diverse vermoedens van misstanden met betrekking tot CZ groep melden, waaronder de (dreigende) schending van een wettelijk voorschrift, waaronder een (dreigend) strafbaar feit, een (dreigend) gevaar voor het goed functioneren van CZ groep als gevolg van een onbehoorlijke wijze van handelen of nalaten, een (dreigende) schending van andere regels dan een wettelijk voorschrift, zoals de binnen CZ geldende gedragsregels en een (dreigende) verspilling van gelden (overheidsgeld of interne bedrijfsvoering van CZ groep). Daarbovenop kunnen ook vermoedens van integriteitsschendingen zoals fraude, corruptie en belangenverstremming worden gemeld.

Medewerkers die een vermoeden hebben van een misstand of integriteitsschending kunnen dit mondeling, schriftelijk of elektronisch melden bij hun leidinggevende, een andere leidinggevende, de interne vertrouwenspersoon of de externe vertrouwenspersoon van CZ groep. Meldingen kunnen anoniem gedaan worden en het is ook mogelijk om uitsluitend advies in te winnen als melder. De vertrouwenspersonen staan opgesteld om de melder te beschermen als dat nodig is. De CZ vertrouwenscommissie heeft de taak om te besluiten of er een onderzoek moet worden ingesteld.

In de klokkenluidersregeling is de rechtsbescherming van melders nadrukkelijk geregeld. Hij/zij mag op geen enkele wijze in zijn/haar positie worden benadeeld als gevolg van een melding of de behandeling ervan. Represailles tegen een medewerker als gevolg van het melden van een misstand worden beschouwd als een ernstige schending van de Klokkenluidersregeling en kunnen leiden tot het nemen van disciplinaire of andere passende maatregelen tegen de veroorzakende partij. Momenteel wordt de klokkenluidersregeling van CZ groep aangepast om de Wet bescherming Klokkenluiders verder te verankeren.

Meldingen 2023

In 2023 zijn er geen meldingen onder de Klokkeluidersregeling ingediend. Er zijn ook geen meldingen bij de in- of externe vertrouwenspersonen gedaan.

Corruptie en omkoping (zorgfraude)

CZ groep neemt maatregelen om fraude in het zorgveld 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. Op www.cz.nl/fraudebeleid staat omschreven wat CZ groep tegen fraude doet. In de Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap is nadere informatie te vinden over het voorkomen van fraude. Onderdeel van de gedragscode is het Protocol Verzekeraars & criminaliteit.

Preventie en opsporing

Binnen CZ groep kunnen medewerkers vermoedens van fraude melden bij aangewezen fraudecontactpersonen. Deze contactpersonen evalueren de melding en indien zij het signaal onderzoekwaardig achten, sturen zij het door voor verdere actie. Wanneer er mogelijk sprake is van fraude door een verzekerde, wordt de melding doorgestuurd naar de controlemedewerker van het betrokken zorgaandachtsgebied. Fraudemeldingen door een zorgverlener of verzekerde worden doorgegeven aan de afdeling Bureau Bijzonder Onderzoek (BBO). Uitleg over hoe fraude gemeld kan worden, is te vinden op het intranet, hier wordt aanvullend maandelijks informatie gedeeld over fraude- en criminaliteit(sbeheersing). In de organisatie zijn daarnaast fraudecontactpersonen aanwezig die zorgen voor fraude-awareness. Het fraudeonderzoeksteam is ondergebracht bij de concernstafafdeling Juridische Zaken om zo onafhankelijkheid te borgen.

Het fraudeonderzoeksteam van CZ groep heeft processen vastgesteld die uiteenzetten hoe signalen van fraude in de zorg worden geïdentificeerd en behandeld. Binnen elke afdeling met klantcontact zijn fraudecontactpersonen aangesteld om vermoedens van fraude te ontvangen. Het fraudeonderzoeksteam is betrokken bij een landelijke werkgroep met andere zorgverzekeraars, het delen van informatie is hier mogelijk omdat voor de uitwisseling van fraudesignalen een wettelijke basis bestaat. Bovendien worden signalen gedeeld met ketenpartners via het Informatie Knooppunt Zorgfraude, ook gebaseerd op een wettelijke grondslag. Het team past data-analyse toe om mogelijke onregelmatigheden op te sporen en biedt zowel verzekerden als zorgverleners de mogelijkheid om online fraude te melden. Meldingen van fraude komen ook vaak binnen via externe partijen zoals de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa).

Er zijn voor alle medewerkers e-learning modules aanwezig op het vlak van fraudebeheersing, zodat zij hierover belangrijke kennis en vaardigheden opdoen. Fraudecontactpersonen krijgen aanvullend op de e-learning modules trainingen van het fraudeonderzoeksteam. Medewerkers die zich bezighouden met fraudeonderzoeken volgen een uitgebreid opleidingsprogramma en zijn gecertificeerd als coördinator fraudebeheersing.

In 2023 is de interne samenwerking verbeterd. Dit komt door weekstarts binnen de keten. Daarnaast zijn er meer innovatieve methoden gebruikt voor fraudeonderzoek en loopt er een landelijk project dat streeft naar meer laagdrempelige samenwerking tussen ketenpartners.

Alle procedures met betrekking tot het fraudeonderzoek zijn grondig gedocumenteerd en intern toegankelijk via het intranet. Ook extern delen wij wat wij doen tegen fraude en wat de gevolgen van frauduleus handelen kunnen zijn. Het is ook de plek waar mensen fraude kunnen melden. Dat doen we op onze [website](#). In ons [privacystatement](#) geven we aan welke persoonsgegevens CZ groep verwerkt in het kader van fraude.

Fraudeonderzoeken 2023

In 2023 zijn 131 dossiers op fraude onderzocht (2022: 93 dossiers) wat bijna 5 miljoen euro heeft opgebracht (2022: 4,9 miljoen euro). In 91 dossiers is fraude vastgesteld (2022: 50 dossiers).

7 Bijlagen

7.1 Over dit verslag

Het Jaarverslag 2023 van CZ groep is een geïntegreerd jaarverslag waarin CZ groep zijn belangrijkste economische, maatschappelijke en milieugerelateerde gegevens in samenhang presenteert.

Scope

Het Jaarverslag 2023 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 hoofdstuk Organisatie, paragraaf Juridische structuur en organisatie. In 2023 hebben er geen acquisities of desinvesteringen plaatsgevonden.

Samenstelling en samenhang

In 2025 is CZ groep verplicht om de jaarrapportage van 2024 samen te stellen volgens de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). In aanloop hiernaar toe hebben we besloten om over 2023 daar waar mogelijk al te rapporteren conform de bij de CSRD behorende European Sustainability Reporting Standards (ESRS). De keuze voor de rapportageonderwerpen in dit bestuursverslag is daarom gebaseerd op een impact-materialiteitsanalyse (uitgelijnd op de vereisten van de CSRD) die in 2023 is uitgevoerd. De bijbehorende ESRS-datapunten en hun vindplaats in het verslag zijn in onderstaande tabel opgenomen.

Wijzigingen t.o.v. vorig verslagjaar

Naast de herziening van de materialiteitsanalyse en de verdere integratie van de ESRS-vereisten in het huidige verslag, zijn er geen significante wijzigingen of herformuleringen in het Jaarverslag 2023 doorgevoerd ten opzichte van het Jaarverslag 2022. De aansluiting van de voorgaande materiële onderwerpen op de nieuwe onderwerpen is terug te vinden in de bijlage Materiële onderwerpen CZ groep.

Reviews

Tijdens het tot stand komen en bij oplevering is het bestuursverslag gereviewd door diverse belanghebbenden, onder wie diverse leden van het Concern Management Team en de Raad van Commissarissen van CZ groep. De financiële jaarrekening is conform wettelijke eisen gecontroleerd door de externe accountant.

Contact

Heeft u als lezer opmerkingen en/of vragen over ons jaarverslag, dan zijn wij bereikbaar via jaarverslag@cz.nl.

Index CSRD

Rapportage-eisen CSRD

Vindplaats Jaarverslag 2023

ESRS 2 | Algemene toelichtingen

GOV-1 Rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen	Hoofdstuk Corporate governance, paragraaf Ledenraad, paragraaf Raad van Commissarissen, paragraaf Raad van Bestuur Bijlage Gegevens RvB en RvC
G1 - ESRS 2 - GOV-1	Hoofdstuk Corporate governance, paragraaf Ledenraad, paragraaf Raad van Commissarissen, paragraaf Raad van Bestuur
GOV-2 Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichtoudend organen	Hoofdstuk Corporate governance, paragraaf Ledenraad, paragraaf Raad van Commissarissen, paragraaf Raad van Bestuur
GOV-3 Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	Bijlage Beloningsbeleid CZ groep 2023
E1 - ESRS 2-GOV 3	Er is geen sprake van prestatiebeloning in het Beloningsbeleid van CZ groep waardoor de rapportage-eis niet van toepassing is
GOV-4 Due diligence verklaring	Nog niet opgenomen
GOV 5- Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage	Nog niet opgenomen
SBM-1 - Strategie, businessmodel en waardeketen	Hoofdstuk Strategie CZ groep Hoofdstuk Toegang tot zorgverzekeringen Bijlage Profiel van de organisatie Bijlage Materiële onderwerpen CZ groep Bijlage Medewerkers CZ groep 2023
SBM-2 Belangen en opvattingen stakeholders	Hoofdstuk Strategie, paragraaf Onze omgeving Onze stakeholders Bijlage Stakeholderdialoog 2023
S1 - ESRS 2 - SBM-2	Hoofdstuk Strategie, paragraaf Onze omgeving, Onze stakeholders Bijlage Stakeholderdialoog 2024
S2 - ESRS 2 - SBM-2	Hoofdstuk Strategie, paragraaf Onze omgeving Onze stakeholders Bijlage Stakeholderdialoog 2025
S4 - ESRS 2 - SBM-2	Hoofdstuk Strategie, paragraaf Onze omgeving Onze stakeholders Bijlage Stakeholderdialoog 2026
SBM-3 Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Hoofdstuk Strategie CZ groep, paragraaf Sturen en rapporteren op materiële onderwerpen Bijlage Materiële onderwerpen CZ groep

E1 - ESRS 2 - SBM 3	Nog niet opgenomen
S1 - ESRS 2 - SBM-3	Nog niet opgenomen
S2 - ESRS 2 - SBM-3	Nog niet opgenomen
S4 - ESRS 2 - SBM-3	Nog niet opgenomen
IRO-1 Beschrijving van de processen om materiele impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Bijlage Materiële onderwerpen CZ groep, paragraaf Materialiteitsbepaling
E1 - ESRS 2 - IRO-1	Nog niet opgenomen
E2- ESRS 2 - IRO 1	Nog niet opgenomen
E5- ESRS 2 - IRO 1	Nog niet opgenomen
G1- ESRS 2 - IRO-1	Nog niet opgenomen
IRO 2- Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in de duurzaamheidsverklaring	Bijlage Over dit verslag (deze tabel)

E1 | Klimaatverandering

E1-1 Transitieplan voor klimaatmitigatie	Hoofdstuk Klimaat en Milieu, paragraaf Klimaatverandering
E1-2 Beleid t.a.v. Klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	Hoofdstuk Klimaat en Milieu, paragraaf Klimaatverandering Eigen organisatie, Beleid Het zorgveld, Beleid Maatschappelijk verantwoord beleggen, Beleid
E1-3 Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering	Hoofdstuk Klimaat en Milieu, paragraaf Klimaatverandering Eigen organisatie, Maatregelen en middelen Het zorgveld, Maatregelen en middelen Maatschappelijk verantwoord beleggen, Maatregelen en middelen
E1-4 Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	Hoofdstuk Klimaat en Milieu, paragraaf Klimaatverandering Eigen organisatie, Doelen Het zorgveld, Doelen Maatschappelijk verantwoord beleggen, Doelen
E1-5 Energieverbruik en energiemix	Niet materieel en derhalve niet gerapporteerd
E1-6 Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	Hoofdstuk Klimaat en Milieu, paragraaf Footprint en compensatie
E1-7 Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits	Hoofdstuk Klimaat en Milieu, paragraaf Footprint en compensatie

E2 | Waterverontreiniging

E2-1 Beleid ten aanzien van verontreiniging	Hoofdstuk Klimaat en Milieu, paragraaf Waterverontreiniging Beleid
E2-2 Maatregelen en middelen wat betreft verontreiniging	Hoofdstuk Klimaat en Milieu, paragraaf Waterverontreiniging Maatregelen en middelen

E2-3 Doelen wat betreft verontreiniging	Hoofdstuk Klimaat en Milieu, paragraaf Waterverontreiniging Doelen
E2-4 Verontreiniging van lucht, water en bodem	Niet materieel en derhalve niet gerapporteerd
E2-5 Zorgwekkende stoffen en zeer zorgwekkende stoffen	Niet materieel en derhalve niet gerapporteerd
E2-6 Beoogde financiële effecten van materiële risico's en kansen wat betreft verontreiniging	Nog niet opgenomen

E5 | Circulaire economie-Materiaalinstromen incl. materiaalgebruik en afvalstoffen

E5-1 Beleid ten aanzien van materiaalgebruik en circulaire economie	Hoofdstuk Klimaat en Milieu, paragraaf Materiaalverbruik en afval Eigen organisatie, Beleid Het zorgveld, Beleid
E5-2 Maatregelen en middelen inzake materiaalgebruik en circulaire economie	Hoofdstuk Klimaat en Milieu, paragraaf Materiaalverbruik en afval Eigen organisatie, Maatregelen en middelen Het zorgveld, Maatregelen en middelen
E5-3 Doelen met betrekking tot materiaalgebruik en circulaire economie	Hoofdstuk Klimaat en Milieu, paragraaf Materiaalverbruik en afval Eigen organisatie, Doelen Het zorgveld, Doelen
E5-4 Materiaalinstromen	Nog niet opgenomen
E5-5 Materiaaluitstromen	Hoofdstuk Klimaat en Milieu, paragraaf Materiaalverbruik en afval Eigen organisatie, Resultaten
E5-6 Beoogde financiële effecten van materiële risico's en kansen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	Nog niet opgenomen

S1 | Eigen personeel - Opleiding en ontwikkeling vaardigheden

S1-1 Beleid ten aanzien van eigen personeel	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Onze medewerkers, paragraaf Opleiding en ontwikkeling Beleid
S1-2 Processen om met eigen personeel en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Betrekken van medewerkers, paragraaf Opleiding en ontwikkeling Betrokken medewerkers
S1-3 Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor eigen personeel om zorgen kenbaar te maken	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Opleiding en ontwikkeling Betrokken medewerkers
S1-4 Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Opleiding en ontwikkeling Inzet en resultaten

S1-5 Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve risico's en kansen	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Opleiding en ontwikkeling Inzet en resultaten
S1-6 Kenmerken van de werknemers van de onderneming	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Onze medewerkers Bijlage Medewerkers CZ groep 2023
S1-13 Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden	Nog niet opgenomen
S1 Eigen personeel - Werk-privébalans (duurzame inzetbaarheid) Werk-privébalans (eigen organisatie)	
S1-1 Beleid ten aanzien van eigen personeel	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Onze medewerkers, paragraaf Werk-privébalans Beleid
S1-2 Processen om met eigen personeel en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Betrekken van medewerkers, paragraaf Werk-privébalans Betrokken medewerkers
S1-3 Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor eigen personeel om zorgen kenbaar te maken	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Werk-privébalans Betrokken medewerkers
S1-4 Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Werk-privébalans Inzet en resultaten
S1-5 Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve risico's en kansen	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Werk-privébalans Inzet en resultaten
S1-15 Maatstaven voor werk-privébalans	Nog niet opgenomen

S1 | Eigen personeel - Sociale veiligheid (Maatregelen tegen geweld en intimidatie)

S1-1 Beleid ten aanzien van eigen personeel	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Onze medewerkers, paragraaf Sociale veiligheid Beleid
S1-2 Processen om met eigen personeel en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Betrekken van medewerkers, paragraaf Sociale Veiligheid Betrokken medewerkers
S1-3 Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor eigen personeel om zorgen kenbaar te maken	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Sociale veiligheid Betrokken medewerkers
S1-4 Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Sociale veiligheid Inzet en resultaten

S1-5 Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve risico's en kansen	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Sociale veiligheid Inzet en resultaten
S1-17 – Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	Nog niet opgenomen

S1 | Eigen personeel - Diversiteit

S1-1 Beleid ten aanzien van eigen personeel	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Onze medewerkers, paragraaf Diversiteit en inclusie Beleid
S1-2 Processen om met eigen personeel en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Betrekken van medewerkers, paragraaf Diversiteit en inclusie Betrokken medewerkers
S1-3 Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor eigen personeel om zorgen kenbaar te maken	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Diversiteit en inclusie Betrokken medewerkers
S1-4 Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Diversiteit en inclusie Inzet en resultaten
S1-5 Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve risico's en kansen	Hoofdstuk Onze medewerkers, paragraaf Diversiteit en inclusie Inzet en resultaten
S1-9 Diversiteitsmaatstaven	Nog niet opgenomen

S2 | Medewerkers in de waardeketen - Veiligheid en gezondheid

S2-1 Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen	Hoofdstuk Duurzaamheid, paragraaf Mens & Maatschappij Medewerkers in de waardeketen, CZ beleid en inzet 2023
S2-2 Processen om met werknemers in de waardeketen te overleggen over impacts	Nog niet opgenomen
S2-3 Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor werknemers in de waardeketen om zorgen kenbaar te maken	Nog niet opgenomen
S2-4 Acteren op materiële impacts op werknemers in de waardeketen, en benaderingen om wat betreft werknemers in de waardeketen materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Hoofdstuk Duurzaamheid, paragraaf Mens & Maatschappij Medewerkers in de waardeketen, CZ beleid en inzet 2023
S2-5 Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	Nog niet opgenomen

S4 | Consumenten en eindgebruikers - Toegang tot producten en diensten - Toegang tot zorg

S4-1 Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	Hoofdstuk Toegang tot zorg, paragraaf Toegang tot zorg CZ Zorgbeleid
S4-2 Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	Hoofdstuk Toegang tot zorg, paragraaf Toegang tot zorg Betrokken verzekerden
S4-3 Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	Hoofdstuk Toegang tot zorg, paragraaf Toegang tot zorg Betrokken verzekerden (Ontvangen signalen en/of klachten)
S4-4 Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Hoofdstuk Toegang tot zorg, paragraaf Toegang tot zorg Inzet en resultaten
S4-5 Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	Hoofdstuk Toegang tot zorg, paragraaf Toegang tot zorg Inzet en resultaten (Maatstaven)

S4 | Consumenten en eindgebruikers - Toegang tot producten en diensten - Toegang tot zorgverzekeringen

S4-1 Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	Hoofdstuk Toegang tot zorg, paragraaf Toegang tot zorgverzekeringen CZ Product- en premiebeleid
S4-2 Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	Hoofdstuk Toegang tot zorg, paragraaf Toegang tot zorgverzekeringen Betrokken verzekerden
S4-3 Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	Hoofdstuk Toegang tot zorg, paragraaf Toegang tot zorgverzekeringen Betrokken verzekerden (Ontvangen signalen en/of klachten)
S4-4 Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Hoofdstuk Toegang tot zorg, paragraaf Toegang tot zorgverzekeringen Inzet en resultaten
S4-5 Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	Hoofdstuk Toegang tot zorg, paragraaf Toegang tot zorgverzekeringen Inzet en resultaten (Maatstaven)

S4 | Consumenten en eindgebruikers - Toegang tot producten en diensten - Toegang tot (begeleidings)diensten

S4-1 Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	Hoofdstuk Toegang tot zorg, paragraaf Toegang tot begeleiding CZ Begeleidingsbeleid
S4-2 Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	Hoofdstuk Toegang tot zorg, paragraaf Toegang tot begeleiding Betrokken verzekerden
S4-3 Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	Hoofdstuk Toegang tot zorg, paragraaf Toegang tot begeleiding Betrokken verzekerden (Ontvangen signalen en/of klachten)

S4-4 Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Hoofdstuk Toegang tot zorg, paragraaf Toegang tot begeleiding Inzet en resultaten
S4-5 Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	Hoofdstuk Toegang tot zorg, paragraaf Toegang tot begeleiding Inzet en resultaten (Maatstaven)

S4 | Consumenten en eindgebruikers - Toegang tot producten en diensten - Privacy

S4-1 Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	Hoofdstuk Duurzaamheid, paragraaf Mens & Maatschappij Privacy, CZ Privacy beleid
S4-2 Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	Hoofdstuk Duurzaamheid, paragraaf Mens & Maatschappij Privacy, Stakeholderbetrokkenheid
S4-3 Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	Hoofdstuk Duurzaamheid, paragraaf Mens & Maatschappij Privacy, Stakeholderbetrokkenheid
S4-4 Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Hoofdstuk Duurzaamheid, paragraaf Mens & Maatschappij Privacy, Inzet 2023
S4-5 Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	Nog niet opgenomen

G1 | Zakelijk gedrag - Bedrijfscultuur

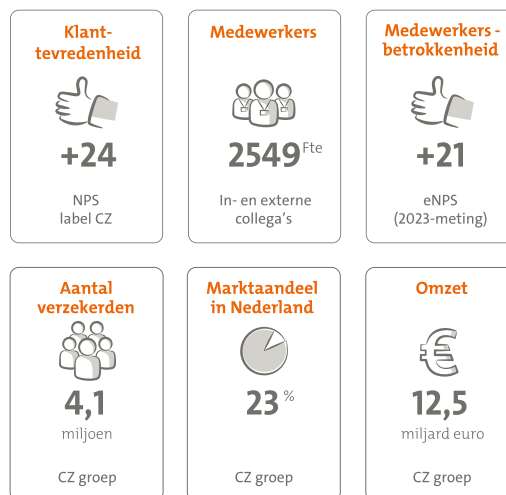
G1-1 Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	Hoofdstuk Duurzaamheid, paragraaf Mens & Maatschappij Zakelijk gedrag, CZ Bedrijfscultuur
--	---

G1 | Zakelijk gedrag - Corruptie en omkoping (Zorgfraude)

G1-3 Preventie en opsporing van corruptie of omkoping	Hoofdstuk Duurzaamheid, paragraaf Mens & Maatschappij Zakelijk gedrag, Corruptie en omkoping (zorgfraude)
G1-4 Incidenten van corruptie of omkoping	Hoofdstuk Duurzaamheid, paragraaf Mens & Maatschappij Zakelijk gedrag, Corruptie en omkoping (zorgfraude)

7.2 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 2023 zijn 4,1 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.



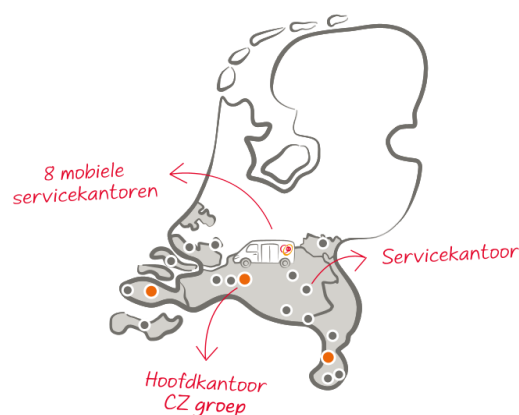
Onze merken

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. Onze polissen verkopen we zowel rechtstreeks (bijvoorbeeld via internet of telefoon) als via tussenpersonen.



Dichtbij verzekerden

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.



Onze samenwerkingen

Wij werken voor een optimale uitvoering van onze producten en diensten 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

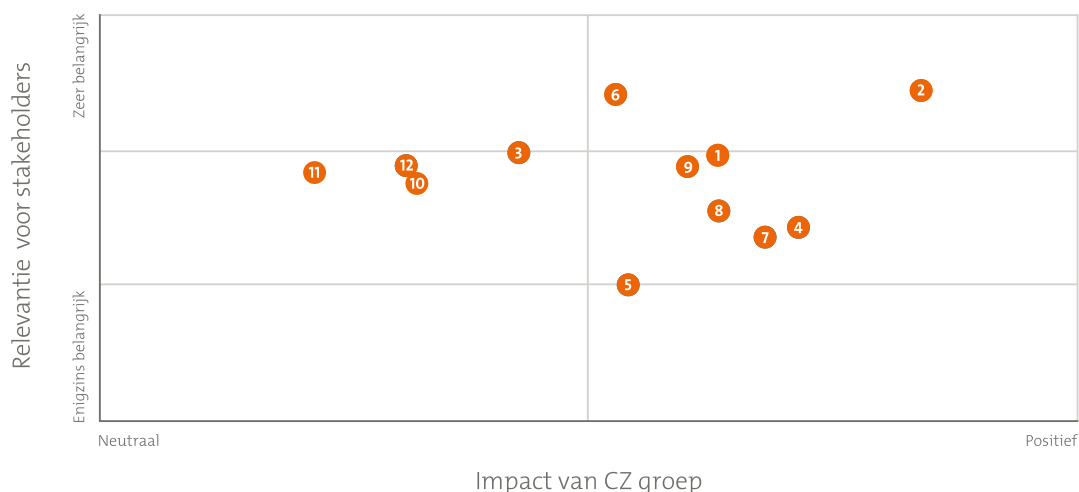
CZ groep is in zes regio's concessiehouder voor de Wet langdurige zorg (Wlz). Dat betekent dat we in deze regio's verantwoordelijk zijn voor de juiste uitvoering van de Wlz. Hier regelen wij via CZ zorgkantoor B.V. de Wlz-zorg voor alle inwoners, ongeacht of zij CZ-klant zijn of niet. Het gaat hierbij 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 en publiceert hier online een informele versie van, het CZ zorgkantoor Jaaroverzicht.

7.3 Materiële onderwerpen CZ groep

Wij rapporteren in het Jaarverslag 2023 over strategische onderwerpen die het meest relevant (materieel) zijn voor onze belangrijkste in- en externe stakeholders. Deze onderwerpen zijn door stakeholderconsultatie geïdentificeerd met behulp van een impact-materialiteitsanalyse. In 2023 hebben wij deze analyse geactualiseerd aan de hand van de uitgangspunten van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Materiële onderwerpen CZ groep

In 2023 heeft CZ groep zijn materiële onderwerpen geactualiseerd op basis van een impactanalyse die uitgelijnd is op de vereisten van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). In 2024 wordt de bijbehorende financiële analyse afgerond waardoor wij in het volgende jaarverslag een dubbele materialiteitsanalyse kunnen presenteren. Het hiervoor reeds verrichte voorwerk laat vooralsnog geen aanvullingen zien ten opzichte van de impactanalyse.



- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 Toegang tot producten en diensten | 7 Opleiding en ontwikkeling |
| 2 Privacy | 8 Bedrijfscultuur |
| 3 Veiligheid en gezondheid | 9 Corruptie en omkoping (zorgfraude) |
| 4 Werk-privé balans | 10 Klimaatmitigatie |
| 5 Diversiteit | 11 Waterverontreiniging |
| 6 Sociale veiligheid | 12 Circulaire economie |

Materiële impacts, risico's en kansen i.r.t. de strategie

In 2023 is de strategie van CZ groep geactualiseerd. In het actualisatieproces is het volledige spectrum van de materiële onderwerpen (impacts, risico's en kansen) aan bod geweest. In de uitwerking van onze nieuwe strategie wordt – net als in voorgaande jaren – de hoogste prioriteit gegeven aan het materiële onderwerp dat de kerntaak van CZ groep verwoordt: Toegang tot producten en diensten. Dit betreft immers het verlenen en waarborgen van de toegang tot zorg voor onze verzekerden, via ons verzekeringenaanbod, ons zorgbeleid en onze service en begeleiding. De overige materiële onderwerpen zijn allen geborgd in de nieuwe strategie en maken ofwel onderdeel uit van het fundament ervan, of van de 'enablers' (ondersteunende en aanjagende pijlers).

In dit jaarverslag is de inhoudelijke rapportage over de sturing en impact op de materiële onderwerpen terug te vinden in de onderdelen Toegang tot zorg, Onze medewerkers en Duurzaamheid. De strategie van CZ groep wordt toegelicht in het onderdeel Strategie. Hierbij wordt dit verslagjaar nog gerapporteerd over de strategie CZ 2025 (inclusief waardecreatiemodel) aangezien deze in 2023 leidend is geweest. Onder de strategische vooruitblik wordt de nieuwe strategie CZ 2030 op hoofdlijnen toegelicht. Het waardecreatiemodel wordt in 2024 geactualiseerd.

Toelichting op materiële onderwerpen

In de hieronder volgende tabellen lichten we onze materiële onderwerpen toe in achtereenvolgens impacts, risico's en kansen en geven we per onderwerp aan waar dit onderwerp zich voordoet binnen onze eigen activiteiten en/of in onze waardeketen, op welke tijdshorizon het speelt, hoe het zich verhoudt tot de strategie CZ 2025 (die tot en met 2023 leidend is) en op welke wijze het verankerd is in de strategie CZ 2030 (die vanaf 2024 van kracht is). Tevens geven we aan – wanneer van toepassing - op welke voorgaande materiële onderwerp dit nieuwe onderwerp aansluit.

S4 | Consumenten en eindgebruikers

S4	Toegang tot producten en diensten: zorgverzekeringen	Toegang tot producten en diensten: (begeleidings)diensten
Impacts	Toegang tot de zorgverzekering is cruciaal voor toegang tot zorg in Nederland. De basisverzekering is verplicht, de vergoedingen worden door de overheid bepaald en de overheid geeft een basispremie (de rekenpremie) af voor verzekeraars om hun premie op te baseren. Voor de basisverzekering geldt een acceptatieplicht. Wij bieden aanvullende zorgverzekeringen aan voor zorg die niet in de basisverzekering zit. In totaal zorgen wij voor passende producten / proposities voor een brede groep tegen een betaalbare premie.	Beleiding is belangrijk bij het realiseren van de best passende zorg op het juiste moment voor verzekerden. Wij zetten hier onze servicekanalen, zorg- en begeleidingsdiensten voor in. De belangrijkste diensten die wij in het kader van onze zorgplicht aanbieden, zijn de informatievoorziening via onze website en klantenservicemedewerkers, zorg- en wachtlijstbemiddeling via het Zorgteam en actuele, online informatie over het beschikbare zorgaanbod via Zorgvinder.
Risico's	In het algemeen is er een laag risico op negatieve impact aangezien er voor de basisverzekering een acceptatieplicht voor zorgverzekeraars geldt (geen risicoselectie) en mensen met een laag inkomen gebruik kunnen maken van de zorgtoeslag (financiële tegemoetkoming van de overheid) om de premie te betalen. Desalniettemin zien we dat die premie dusdanig hoog wordt dat ook middeninkomens moeite hebben om de premie te betalen. Bovendien zijn de aanvullende zorgverzekeringen door gebrek aan financiële middelen niet voor iedereen beschikbaar.	Lage risico's aangezien in de zorgplicht van zorgverzekeraars is vastgelegd dat de zorgverzekeraar verzekerden moet ondersteunen bij het maken van een keuze voor een kwalitatief goede zorgaanbieder en deze diensten kosteloos toegankelijk zijn.
Kansen	Met het totale aanbod van CZ-verzekeringsproducten geven we invulling aan de behoeften van de onderscheiden klantgroepen en zorgen we zodoende voor de toegang tot zorgverzekering voor een brede populatie consumenten. Hierbij sturen we met ons premiebeleid op een stabiele, concurrerende premie voor verzekerden. Integraal onderdeel hiervan is het sturen op het laag houden van onze organisatiekosten en het beperken van de zorgkostenstijgingen via ons zorg(inkoop)beleid.	Met goede begeleiding kunnen wij verzekerden helpen aan passende zorg op het moment dat zij dat nodig hebben. Hierbij hebben wij oog voor het ontlasten van de zorg daar waar mogelijk, zoals door het ondersteunen bij goede voorbereiding van de verzekerde en het bieden van digitale zorgoplossingen. Door activatie jagen we de bekendheid en het gebruik van deze diensten proactief aan.
Eigen activiteiten en/of waardeketen	Eigen organisatie en upstream zorgaanbieders.	Eigen organisatie.

Horizon *	Potentieel risico, daadwerkelijke kans - continu (kort, middellang, lang).	Potentieel risico, daadwerkelijke kans - continu (kort, middellang, lang).
CZ strategie 2025	Propositie CZ groep: best mogelijke zorg tegen een goede prijs voor de verzekerde en bijdragen aan een toekomstbestendig stelsel.	Propositie CZ groep: best mogelijke zorg tegen een goede prijs voor de verzekerde en bijdragen aan een toekomstbestendig stelsel.
	Strategische doelen: Stabiele premie en Behoud marktaandeel.	Strategische doelen: 24x7 Service en gemak, en Persoonlijke begeleiding.
	Businessmodel: Producten en prijsbeleid.	Businessmodel: 24x7 Service en gemak, Info en begeleidingsdiensten.
	Waardecreatiemodel: Betrouwbare zorgverzekeraar.	Waardecreatiemodel: Betrouwbare zorgverzekeraar.
CZ strategie 2030	Strategisch doel: Toegang bieden tot zorg die nodig is, Betaalbare en concurrerende premie.	Strategisch doel: Toegang bieden tot zorg die nodig is, Betaalbare en concurrerende premie.
	Strategische prioriteiten: CZ groep bereikt een brede en marktconforme populatie met gedifferentieerde propositities, CZ groep beheerst kosten van zorg en organisatie en realiseert optimale premiestelling.	Strategische prioriteiten: CZ groep helpt verzekerden voor hen juiste zorg op het juiste moment te krijgen, CZ groep digitaliseert en automatiseert serviceverlening en operatie.
Materieel onderwerp 2022	Stabiele, concurrerende premie.	Service en (persoonlijke) begeleiding, Welzijn van klanten.

S4

Toegang tot producten en diensten: zorg

Toegang tot producten en diensten: privacy

Impacts

De zorgverzekeringen van CZ groep, bieden consumenten en eindgebruikers toegang tot zorg in Nederland. Dit geldt zowel voor de verplichte basisverzekering als de vrijwillige aanvullende verzekeringen. CZ groep heeft als zorgverzekeraar zorgplicht; dit betekent dat wij ervoor moeten zorgen dat iedere verzekerde binnen een redelijke tijd en afstand, goede kwaliteit en betaalbare zorg kan krijgen die nodig is. Dit betreft een resultaatsverplichting.

Als zorgverzekeraar werkt CZ groep met zeer privacygevoelige gegevens van onder meer verzekerden (van alle merken binnen CZ groep), cliënten (van CZ zorgkantoor), zorgaanbieders en medewerkers. Wij gaan zorgvuldig om met klant- en medewerkersgegevens, hebben strikte interne werkprocessen en nemen alle mogelijke maatregelen om de gegevens die ons zijn toevertrouwd te beschermen. Wij besteden speciale aandacht aan privacyvraagstukken die met data in zorg samenhangen, om zo de privacy van onze verzekerden altijd te waarborgen.

Risico's	<p>Hoog risico omdat er sprake is van toenemende druk op de toegang tot zorg vanwege onvoldoende beschikbaarheid van zorgpersoneel en stijgende kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toenemende zorgvraag door vergrijzing, betere en meer behandelmogelijkheden (wat leidt tot langer leven met multi-morbiditeit); • Te weinig zorgpersoneel beschikbaar (zowel in absolute zin als relatief m.b.t. de verdeling tussen stad en platteland); • Stijging zorgkosten (wat druk zet op de toekomstbestendigheid van het solidaire zorgstelsel). 	<p>Gegevensverwerking brengt verschillende risico's met zich mee, zowel voor de personen van wie wij de gegevens verwerken als voor CZ groep als organisatie. Voor verzekerden, cliënten en medewerkers gaat het bijvoorbeeld om het risico van inbreuk op hun privacy, identiteitsdiefstal en discriminatie. Voor onze organisatie gaat het om het optreden van datalekken, reputatieschade en het opgelegd krijgen van sancties. Onze maatregelen (voortkomend uit ons privacy-beleid) beperken alle kansen op negatieve impact maar desalniettemin zijn er risico's.</p>
Kansen	<ul style="list-style-type: none"> • Met het zorgbeleid (zorginkoop en coalities) stuurt CZ groep op het verbeteren van de toegang tot zorg; • Met het zorginkoopbeleid stuurt CZ groep op het beheersen van de kostenstijging in de zorg. 	<p>Gepaste en juiste verwerking van persoonsgegevens brengt veel kansen met zich mee die bijdragen aan onze kerntaak en die voor zowel individuele personen als voor de maatschappij van positieve impact zijn. Voorbeelden hiervan de kwaliteitsverbetering van zorg, het voorkomen van fraude, het nauwkeuriger inschatten van zorgkosten en daarmee de benodigde zorgpremie.</p>
Eigen activiteiten en/of waardeketen	Upstream & downstream: zorgaanbieders.	Eigen organisatie, upstream leveranciers, downstream distributiepartners.
Horizon *	Daadwerkelijke risico's en kansen - continu (kort, middellang, lang).	Potentieel risico - kort en middellange termijn.
CZ strategie 2025	Propositie CZ groep: best mogelijke zorg tegen een goede prijs voor de verzekerde en bijdragen aan een toekomstbestendig stelsel.	Waardecreatiemodel: Betrouwbare zorgverzekeraar
	Strategische doelen: Toekomstbestendige zorg.	
	Businessmodel: Zorgvisie realiseren.	
	Waardecreatiemodel: Toekomstbestendige zorg.	
CZ strategie 2030	Strategisch doel: Toegang bieden tot zorg die nodig is, Betaalbare en concurrerende premie.	Strategisch fundament: Aantoonbaar betrouwbaar.
	Strategische prioriteiten: CZ groep innoveert en transformeert de zorg in coalitie met veldpartijen, CZ groep beheerst kosten van zorg en organisatie en realiseert optimale premiestelling.	

Materieel
onderwerp
2022

Toegankelijkheid van de zorg, Innovatie van
de zorg, Beheersing van zorgkosten,
Kwaliteit van de zorg.

Betrouwbare zorgverzekeraar, Data en
digitalisering.

S2 | Werknemers in de waardeketen

S2 Veiligheid en gezondheid

Impacts	Zorg is voornamelijk mensenwerk: veruit het grootste deel van de zorgkosten betreft de loonkosten van het zorgpersoneel. Voor het verbeteren en behouden van de toegang tot zorg is de beschikbaarheid en het behoud van goed zorgpersoneel van groot belang en daarmee ook hun werkplezier en professionele ruimte. Als inkoper van zorg en (mede)aanjager van transformatie van de zorg, heeft CZ groep invloed op dit thema.
Risico's	Het personeelstekort in zorg heeft impact op het werkplezier en de ervaren professionele ruimte van zorgverleners. De hoge werkdruk levert risico's op t.a.v. hun (mentale en fysieke) gezondheid, de veiligheid en het welzijn. Eén en ander vertaalt zich in een hoge uitstroom en een hoog ziekteverzuim in de sector (6,7% in 2023), wat weer een aanjagend effect heeft op het personeelstekort. Onderliggende thema's zijn onder meer arbeidsvoorwaarden zoals werktijden, leefbaar loon, werk-privébalans en sociale veiligheid (o.a. agressie op de werkvloer).
Kansen	CZ groep werkt samen met partijen in de zorg aan de benodigde transformatie van het zorgveld t.b.v. de toekomstbestendigheid ervan. Hierbij is het verlichten van de werkdruk van het zorgpersoneel, c.q. het verhogen van de arbeidsproductiviteit door vernieuwing van zorgprocessen en digitalisering, één van de speerpunten. Hiernaast heeft CZ groep als zorginkoper voor 4,1 miljoen verzekerden de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op zorgaanbieders en wordt in de inkoopgesprekken met aanbieders ook stil gestaan bij het tekort aan zorgmedewerkers.
Eigen activiteiten en/of waardeketen	Upstream zorgaanbieders.
Horizon *	Daadwerkelijke risico's, potentiële kansen - korte en middellange termijn.
CZ strategie 2025	Strategische doelen: Toekomstbestendige zorg. Businessmodel: Zorgvisie realiseren. Waardecreatiemodel: Toekomstbestendige zorg.
CZ strategie 2030	Strategische prioriteit: CZ groep innoveert en transformeert de zorg in coalitie met veldpartijen.
Materieel onderwerp 2022	Toegankelijkheid van de zorg.

S1 | Eigen medewerkers

S1	Opleiding en ontwikkeling van vaardigheden	Werk-privé balans
Impacts	CZ groep is werkgever van 2549 fte in loondienst waarvan 297 fte als inhuur- of uitzendkracht. Als werkgever / opdrachtgever hebben wij invloed op hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. We beschouwen continu leren een belangrijk onderdeel van de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. We digitaliseren als financiële dienstverlener snel en hebben een populatie medewerkers voor wie het extra belangrijk is om op zowel persoonlijk als vaardighedeniveau zich te blijven ontwikkelen, met het oog op het goed kunnen blijven uitoefenen van hun functie en arbeidsmobiel te zijn. Daarnaast hebben we als organisatie ook specifieke kennis in huis nodig en is het belangrijk voor de toekomstbestendigheid van CZ groep om te investeren in continu leren.	CZ groep is werkgever van 2549 fte in loondienst waarvan 297 fte als inhuur- of uitzendkracht. Als werkgever / opdrachtgever hebben wij invloed op hun arbeidsvoorwaarden en werkcondities. Wij vinden het belangrijk dat medewerkers bij CZ groep het beste uit zichzelf en elkaar kunnen halen, plezier hebben in het werk en duurzaam inzetbaar zijn. Belangrijk onderdeel hiervan is het hebben en houden van een goede werk-privébalans.
Risico's	Laag risico t.a.v. het ontbreken en/of onvoldoende kwalitatief zijn van het aanbod en/of het gebruik maken ervan: We houden ons aan het wettelijk kader (o.m. op het gebied van arbeidsmobiliteit) en hebben aanvullend een goed en ruim opleidings- en ontwikkelingsprogramma, onder meer met een online leeromgeving (CZ Campus) en coaching. De basis t.a.v. Opleiding en ontwikkeling is goed op orde. We zien dit o.m. terug in de MBO-scores t.a.v. ontwikkelkansen.	Medium tot laag risico: We houden ons aan het wettelijk kader (o.m. Arbeidstijdenwet) en hebben in de CAO diverse aanvullende zaken geregeld, waaronder een sabbatical-regeling. De basis is goed op orde en dit zien we terug in de MBO-scores. Desondanks blijven we alert op signalen, met name als het gaat om drukke periodes (zoals commercieel seizoen en vakanties).
Kansen	Hoge kans: Onze positie als werkgever stelt ons in staat om onze medewerkers te stimuleren continu in ontwikkeling te blijven: Binnen CZ groep stippelen we loopbaanpaden uit, bieden we een portaal aan met eigen ontwikkelingsmogelijkheden, bieden we actief loopbaanbegeleiding en coaching, en zijn opleidingsbudgetten ruim. Onze medewerkers waarderen de ontwikkelkansen en de opleidingsmogelijkheden die worden geboden.	Hoge kans: CZ groep zet zich als collectieve zorgverzekeraar in om de duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers van onze zakelijke klanten (werkgevers) te verhogen. Onderdeel hiervan is aandacht voor de werk-privébalans. We brengen onze expertise, begeleiding en dienstverlening uiteraard ook in de praktijk voor eigen medewerkers.
Eigen activiteiten en/of waardeketen	Eigen organisatie	Eigen organisatie
Horizon *	Potentieel risico, daadwerkelijke kans - korte en middellange termijn.	Potentieel risico, daadwerkelijke kans - korte en middellange termijn.

CZ strategie 2025	Businessmodel: empoweren medewerkers.	Waardecreatiemodel: Betekenisvolle werkgever.
	Waardecreatiemodel: Betekenisvolle werkgever.	
CZ strategie 2030	Strategisch fundament: Goed werkgeverschap.	Strategisch fundament: Goed werkgeverschap.
Materieel onderwerp 2022	Betekenisvolle werkgever.	Betekenisvolle werkgever.

S1	Diversiteit	Geweld en intimidatie
Impacts	CZ groep is werkgever van 2549 fte in loondienst waarvan 297 fte als inhuur- of uitzendkracht. Als werkgever / opdrachtgever hebben wij invloed op het al dan niet realiseren van een inclusieve bedrijfs- en leiderschapscultuur waar iedereen zich welkom, gezien en gehoord voelt en gelijkwaardig is. Ook hebben wij invloed op de diversiteit van onze medewerkerspopulatie en de mate waarin we proactief minderheidsgroepen benaderen voor werk bij CZ groep.	CZ groep is werkgever van 2549 fte in loondienst waarvan 297 fte als inhuur- of uitzendkracht. Als werkgever / opdrachtgever hebben wij invloed op hun werkcondities. Wij vinden het belangrijk dat medewerkers bij CZ groep het beste uit zichzelf en elkaar kunnen halen, plezier hebben in het werk en duurzaam inzetbaar zijn. Belangrijk onderdeel hiervan is voorkomen van geweld en intimidatie op de werkvloer en het creëren en behouden van sociale veiligheid.
Risico's	Het niet realiseren van een inclusieve bedrijfs- en leiderschapscultuur brengt voor medewerkers risico's met zich mee t.a.v. uitsluiting, gevoelens van onveiligheid en ongelijkheid. Voor onze verzekerden brengt het risico's met zich mee in termen van de mate waarin wij al dan niet in staat zijn een divers productaanbod, dienstverlening en communicatie in te richten. Voor CZ groep als werkgever brengt het risico's met zich mee t.a.v. het niet aantrekkelijk (genoeg) zijn voor medewerkers, zowel in werving als behoud.	Wij hanteren een zero-tolerance beleid t.a.v. geweld en intimidatie. Naast fysieke risico's voor betrokken personen, bedreigt het potentieel ook het werkplezier en de mentale gezondheid (duurzame inzetbaarheid). Wij zien risico's op zowel de eigen werkvloer als in contact met klanten. Wij trainen onze medewerkers in omgaan met agressie, hebben diverse interne protocollen / gedragscodes en klachten- en meldprocedures (incl. interne commissie voor behandeling van meldingen).
Kansen	Inclusief werken geeft meer arbeidskrachten een kans op zinvol werk bij CZ groep. Inclusief werken en ontwikkelen leidt tot meer begrip van belangen/ behoeften van verschillende doelgroepen en daarmee tot betere producten, service en zorg.	Het ingericht hebben van effectieve maatregelen tegen geweld en intimidatie draagt bij aan het realiseren van een cultuur van sociale veiligheid op de werkvloer. Hier werken we als werkgever proactief aan.

Eigen activiteiten en/of waardeketen	Eigen organisatie	Eigen organisatie
Horizon *	Potentieel risico, daadwerkelijke kans – middellange en lange termijn.	Daadwerkelijke risico's en kansen - korte en middellange termijn.
CZ strategie 2025	Waardecreatiemodel: Betekenisvolle werkgever.	Waardecreatiemodel: Betekenisvolle werkgever.
CZ strategie 2030	Strategische enabler: Organisatie, gedrag, cultuur.	Strategische enabler: Organisatie, gedrag, cultuur.
	Strategisch fundament: Goed werkgeverschap.	Strategisch fundament: Goed werkgeverschap.
Materieel onderwerp 2022	Betekenisvolle werkgever.	Betekenisvolle werkgever.

G1 | Zakelijk gedrag

G1	Bedrijfscultuur	Corruptie en omkoping: zorgfraude
Impacts	CZ groep is een organisatie van openbaar belang met de belangrijke maatschappelijke taak om bij te dragen aan het toegankelijk en betaalbaar houden van zorg in Nederland. Een solide, integere bedrijfsvoering en gezonde financiële basis zijn randvoorwaardelijk voor het bestaansrecht en vertrouwen van stakeholders.	CZ groep is een organisatie van openbaar belang met de belangrijke maatschappelijke taak om bij te dragen aan het toegankelijk en betaalbaar houden van zorg in Nederland. Ruim 4,1 miljoen mensen zijn verzekerd bij CZ groep. CZ groep neemt maatregelen om in dit speelveld fraude zo veel mogelijk te voorkomen en zo goed mogelijk op te sporen.
Risico's	Integer gedrag, transparantie over beleid, aantoonbare beheersing van risico's en het zorgvuldig omgaan met de gegevens die ons zijn toevertrouwd dienen ingebed te zijn in onze bedrijfscultuur. Misstanden op deze gebieden tasten het vertrouwen van verzekerden en andere stakeholders aan en hebben een negatief effect op het goed uit kunnen oefenen van onze maatschappelijke taak en daarmee op de samenleving.	Fraude schaadt het vertrouwen van verzekerden en andere stakeholders in het zorgveld (incl. zorgverzekeraars), maakt de zorg onnodig duur en is vanuit maatschappelijk oogpunt niet aanvaardbaar.
Kansen	Aantoonbare betrouwbaarheid versterkt in de samenleving het draagvlak voor onze maatschappelijke taak en heeft daardoor positieve invloed op onze impact in de zorg en voor onze verzekerden.	Bij CZ groep voorkomen we fraude waar we kunnen, sporen we actief fraude op, onderzoeken we meldingen en vermoedens en nemen we serieuze maatregelen. Aantoonbare beheersing van frauderisico's versterkt in de samenleving het draagvlak voor onze maatschappelijke taak en heeft daardoor positieve invloed op onze impact in de zorg en voor onze verzekerden.
Eigen activiteiten en/of waardeketen	Eigen organisatie	Eigen organisatie
Horizon *	Potentieel risico, daadwerkelijke kans – middellange en lange termijn.	Daadwerkelijke risico's en kansen – korte en middellange termijn.
CZ strategie 2025	Strategisch doel: Financieel gezond.	
	Businessmodel: Empoweren medewerkers.	
CZ strategie 2030	Strategische enabler: Organisatie, gedrag, cultuur.	Strategische prioriteit: Kostenbeheersing en houdbare premie.
	Strategisch fundament: Bereiken ESG doelen, Aantoonbaar betrouwbaar.	Strategisch fundament: Aantoonbaar betrouwbaar.

Materieel
onderwerp
2022

Betrouwbare zorgverzekeraar.

Betrouwbare zorgverzekeraar.

E1 | Klimaatverandering

E1	Klimaatmitigatie
Impacts	In de gehele zorg is nog groot verbruik van niet duurzaam opgewekte energie. Het gaat dan om energie voor gebouwen en mobiliteit van zorgorganisaties zelf, maar ook voor de lange keten van leveranciers. Vanwege dit hoge verbruik, draagt de zorgsector sterk bij aan klimaatopwarming. Overstap op duurzame energiebronnen enerzijds en energiebesparing anderzijds, moeten bijdragen aan klimaatmitigatie en een verminderde klimaatimpact van de zorgsector. Als inkoper van zorg en (mede)ondertekenaar van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0, heeft CZ groep invloed op dit thema.
Risico's	Totale uitstoot zorgsector is 17.575 kt CO ₂ -eq, dat 7,3% van de totale Nederlandse uitstoot is. Deze CO ₂ uitstoot draagt bij aan klimaatverandering en daarmee een ongezondere wereld, wat leidt tot meer verbruik van zorg.
Kansen	Als ondertekenaar van de Green Deal Zorg heeft CZ groep als zorginkoper voor 4,1 miljoen verzekerden de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het zorgveld. En om betrokken partijen, producenten en zorgverleners te stimuleren om met verduurzaming aan de slag te gaan.
Eigen activiteiten en/of waardeketen	Eigen organisatie, upstream en downstream zorgaanbieders.
Horizon *	Daadwerkelijke risico's, potentiële kansen - korte, middellange en lange termijn.
CZ strategie 2025	Strategische doelen: Toekomstbestendige zorg. Waardecreatiemodel: Gezonde leefomgeving.
CZ strategie 2030	Strategisch fundament: Bereiken ESG doelen.
Materieel onderwerp 2022	Duurzame bedrijfsvoering.

E2 | Verontreiniging

E2	Waterverontreiniging
Impacts	In de zorgketen is waterverontreiniging een belangrijk thema. Zowel zorgaanbieders als producenten van hulpmiddelen en de farmacie dragen bij aan deze verontreiniging van het grond- en oppervlaktewater. Ook de productie van geneesmiddelen heeft een negatieve impact op het klimaat en het milieu.
Risico's	Jaarlijks bereikt minstens 190 ton medicijnresten het oppervlaktewater (bron: RIVM). Dat vormt een risico voor organismen in het water.
Kansen	Als ondertekenaar van de Green Deal Duurzame Zorg heeft CZ groep als zorginkoper voor 4,1 miljoen verzekerden de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het zorgveld. In deze Green Deal Zorg zijn ook afspraken gemaakt over het verminderen van de milieubelasting van medicatie(gebruik).
Eigen activiteiten en/of waardeketen	Upstream en downstream zorgaanbieders.
Horizon *	Daadwerkelijke risico's en potentiële kansen – korte, middellange en lange termijn.
CZ strategie 2025	Waardecreatiemodel: Gezonde leefomgeving.
CZ strategie 2030	Strategisch fundament: Bereiken ESG doelen.
Materieel onderwerp 2022	Duurzame bedrijfsvoering.

E5 | Circulaire economie

E5	Materialaalinstromen, inclusief gebruik	Afvalstoffen
Impacts	De zorgsector in Nederland neemt een aanmerkelijk deel van de consumptievoetafdruk voor haar rekening, blijkt uit recent onderzoek van het RIVM. De negatieve impact wordt voornamelijk veroorzaakt in de keten van zorg en specifiek bij ingekochte goederen en diensten. Groene inkoop en samenwerking in de waardeketen zijn essentieel om deze negatieve impact terug te brengen.	De zorgsector in Nederland neemt een aanmerkelijk deel van de consumptievoetafdruk voor haar rekening, blijkt uit recent onderzoek van het RIVM. De negatieve impact wordt voornamelijk veroorzaakt in de keten van zorg en specifiek bij ingekochte goederen en diensten. Groene inkoop en samenwerking in de waardeketen zijn essentieel om deze negatieve impact terug te brengen.
Risico's	13 procent van de nationale consumptievoetafdruk voor abiotisch grondstoffengebruik komt voor rekening van de zorgsector (waarvan 80 procent afkomstig uit farmaceutische en chemische producten). Daarnaast komt 7,5 procent van de nationale consumptievoetafdruk voor zoetwaterconsumptie voor rekening van de zorgsector. Ook van dit percentage is het merendeel afkomstig uit de farmaceutische en chemische producten.	In Nederland is de zorgsector verantwoordelijk voor 4,2 procent van de afvalproductie zoals deze berekend is in de nationale consumptieafdruk. Volgens onafhankelijk onderzoeksbureau Gupta produceert de zorg in Nederland jaarlijks 328.000 ton afval, waarin incontinentiemateriaal een groot aandeel heeft (28 procent).
Kansen	In de Green Deal Duurzame Zorg heeft CZ groep zich geïnteresseerd aan het verminderen van primair grondstoffengebruik met 50 procent in 2030 en het realiseren van maximaal circulaire zorg in 2050. Groene inkoop en samenwerking in de waardeketen zijn essentieel om deze negatieve impact terug te brengen.	Als ondertekenaar van de Green Deal Duurzame Zorg heeft CZ groep zich geïnteresseerd aan het verminderen van primair grondstoffengebruik met 50 procent in 2030 en het realiseren van maximaal circulaire zorg in 2050. Hieronder ligt het doel om in 2026 minimaal 5 procent minder gebruik van incontinentiemateriaal te realiseren. Dit leidt tot jaarlijks tot 2.500.000 kg minder afval in de ouderenzorg.
Eigen activiteiten en/of waardeketen	Upstream en downstream zorgaanbieders.	Upstream en downstream zorgaanbieders.
Horizon *	Daadwerkelijke kansen - middellange en lange termijn.	Daadwerkelijke kansen - middellange en lange termijn.
CZ strategie 2025	Waardecreatiemodel: Gezonde leefomgeving.	Waardecreatiemodel: Gezonde leefomgeving.
CZ strategie 2030	Strategisch fundament: Bereiken ESG doelen.	Strategisch fundament: Bereiken ESG doelen.

* In lijn met de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) wordt onder korte termijn 0-1 jaar verstaan, onder middellange termijn < 5 jaar en onder lange termijn > 5 jaar

Materialiteitsbepaling

Bij de bepaling van onze materiële onderwerpen (waarover wij in dit jaarverslag rapporteren) hebben wij rekening gehouden met de toepassingsvoorschriften van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) ten aanzien van de waardeketen en de analyse van de impact-materialiteit. Tevens hebben wij gebruik gemaakt van de EFRAG Implementation Guidance.

Wij hebben voor onze materialiteitsbepaling de volgende stappen gevolgd:

- Vaststelling van onze waardeketen met inbegrip van een analyse van onze stakeholders;
- Identificatie van daadwerkelijke en potentiële (positieve) en negatieve impacts in onze waardeketen (longlist);
- Beoordelen van de geïdentificeerde impacts op materialiteit, wat leidde tot vaststelling van materiële onderwerpen (shortlist).

Aanvullend hebben wij de vastgestelde materiële onderwerpen getoetst bij onze belangrijkste stakeholdergroepen op het belang wat zij er per onderwerp aan hechten in relatie tot onze rol in de waardeketen en hun inschatting van onze (potentiële) impact per onderwerp. Dit heeft geleid tot de impact-materialiteitsmatrix die wij in dit verslag presenteren.

Vaststelling waardeketen

Het in kaart brengen van de waardeketen van CZ groep is in 2022 gestart met het gezamenlijk uitwerken van een algemene waardeketen voor zorgverzekeraars binnen branchevereniging Zorgverzekeraars Nederland (ZN) op basis van het waardeketenmodel van Michael Porter. Vanuit dit generieke zorgverzekeraarsmodel hebben we in 2023 de nadere invulling voor CZ groep vormgegeven, rekening houdend met de toepassingsvoorschriften van de ESRS. Dit betekent dat we onder meer onze belangrijkste activiteiten, distributiekanaalen, klantsegmenten en zakelijke relaties in kaart hebben gebracht. Hierbij hebben we gebruik gemaakt van interne documentatie zoals divisieplannen en -rapportages, 'In control statement'-processen, spend-analyses met leveranciersinformatie en input vanuit due diligenceprocessen van vermogensbeheer. Deze invulling is getoetst en verfijnd in diverse werksessies met vertegenwoordigers uit de divisies, geverifieerd door divisiedirecteuren en besproken met de Raad van Bestuur. Een aanvullende analyse van kapitaalstromen (multi capital benadering) heeft ook plaatsgevonden, evenals een analyse op waar in de keten met internationale partners wordt samengewerkt. Het eindresultaat is vastgesteld door de Raad van Bestuur en ten behoeve van (externe) communicatie in vereenvoudigde vorm opgemaakt en gepubliceerd in dit jaarverslag (zie [Onze waardeketen](#)).

Identificatie impacts

Op basis van de kennis en kunde van verschillende interne experts, openbaar beschikbare informatie en overleg met branchegenoten en onder begeleiding van externe experts is in de eerste helft van 2023 een inschatting gemaakt van waar impacts met betrekking tot ESG-thema's voorkomen in de waardeketen van CZ groep. Hierin zijn de voormalige materiële onderwerpen van onze organisatie meegenomen (zoals gepubliceerd in de jaarverslagen 2022, 2021 en eerder) en de lijst met duurzaamheidsthema's zoals deze in de toepassingsvoorschriften van de ESRS (ESRS 1) is opgenomen. De eerste inschatting is nader uitgewerkt (eveneens in lijn met de ESRS-toepassingsvoorschriften) in impacts op mens en/of omgeving, in positieve en negatieve impacts, potentieel of daadwerkelijke risico's of kansen, tijdshorizonnen en plaats van voorkomen in de waardeketen. Dit alles is onderbouwd op basis van openbare bronnen, uitkomsten van 'due diligence'-processen en (gepubliceerde) onderzoeken. De uitwerking heeft plaatsgevonden in diverse interne werksessies met input vanuit verschillende divisies. Ten aanzien van de duurzaamheidsimpacts in het zorgveld, is er nauw samengewerkt met branchegenoten binnen Zorgverzekeraars Nederland. In tussentijdse toetsingen van de voortgang zijn divisiedirecteuren en de Raad van Bestuur betrokken.

Beoordeling materialiteit

De geïdentificeerde negatieve impacts zijn gescoord op schaal, reikwijdte en onomkeerbaar karakter. De positieve impacts zijn gescoord op schaal, reikwijdte en de waarschijnlijkheid van voorkomen. In dit proces is gebruik gemaakt van de 5-puntsschalen die in de EFRAG Implementation Guidance zijn voorgesteld. De beoordeling is tot stand gekomen door 'professional judgement' op basis van actuele openbare informatie en onderzoeken, overleg met branchegenoten (binnen Zorgverzekeraars Nederland), interne kennis van de markt en van standpunten en belangen van stakeholders (als gevolg van onze continue stakeholderdialoog) en met externe begeleiding bij de toepassing van de schalen. De uitkomsten zijn tussentijds getoetst bij divisiedirecteuren en de Raad van Bestuur. De definitieve scores hebben geleid tot de identificatie van de materiële onderwerpen voor CZ groep ($\geq 3,5$ score). Deze zijn – na extra toetsing bij stakeholders - bekrachtigd door de Raad van Bestuur. Zie *Materiële onderwerpen CZ groep* voor meer informatie.

Toetsing bij stakeholders

Alvorens tot definitieve vaststelling van de materiële onderwerpen van CZ groep over te gaan, hebben we de uitkomsten van de impact-materialiteitsanalyse extra getoetst bij onze belangrijkste stakeholdergroepen. Dit hebben we in de vorm van een online enquête gedaan die we uitgestuurd hebben onder 12.965 stakeholders, onder wie verzekerden, medewerkers, zorgaanbieders, koepel- en belangenorganisaties, distributiepartners en leveranciers. Ruim 11 procent heeft de vragenlijst ingevuld geretourneerd. De enquête bestond uit drie vaste vragen per materieel thema: 1) hoe belangrijk vindt u dit thema voor CZ groep, 2) welke impact denkt u dat CZ groep nu op dit thema heeft, en 3) welke invloed denkt u dat CZ groep in de toekomst op dit thema kan hebben. We hebben de antwoorden van respondenten geclusterd in de groepen Klant (verzekerden en Ledenraadsleden), Zorg- en welzijnsveld (o.a. zorgaanbieders, koepelorganisaties, gemeentes en patiëntenorganisaties), Medewerkers en Overig (distributiepartners en leveranciers) en de gemiddelde scores van deze groepen met gelijke geweging gecombineerd tot uitkomsten die de impact-materialiteitsmatrix vormgeven. Zie *Materiële onderwerpen CZ groep* voor meer informatie.

7.4 Stakeholderdialoog 2023

		Stakeholder	Contactvorm	Gespreksonderwerpen 2023
Upstream	Regelgevers & toezichthouders	Raad van Commissarissen (RvC)	Structurele vergaderingen met RvB en Ledenraad, overleg met directieleden, OR en externe accountant, themabijeenkomsten en netwerkevenementen	O.m. solvabiliteit, reputatiemanagement, risicomanagement, compliance, auditresultaten, jaarcijfers, vermogensbeheer, strategie, samenstelling RvB/RvC en topstructuur, zorginhoudelijke onderwerpen, stand van zaken informatiebeveiliging en premiebeleid, bedrijfsplannen, beloningsbeleid, commercieel seizoen, coronapandemie, digitalisatie, (zorg)innovatie, (ICT)security, leiderschap, strategie CZ
		De Nederlandsche Bank (DNB)	Regulier overleg, themaoverleggen, rapportages en ad hoc contact via de Toezichthouderdesk, toetsingstraject nieuwe RvB en RvC-leden, beantwoorden en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele wijzigingen	O.m. solvabiliteit en vermogensbeheer, auditresultaten, bestuur, toezicht op naleving wet- en regelgeving, beloningsbeleid, uitbestedingsbeleid en informatiebeveiliging en de beheersing rondom cybercrime
		Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)	Periodieke bijeenkomsten (diverse niveaus) over actuele onderwerpen, auditresultaten en issues, informeren en verantwoording middels rapportages, ad hoc contact via de Toezichthouderdesk, beantwoording en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele aanwijzingen	Transparantie over werkwijze en besteding van middelen, issues m.b.t. de bekostiging van reguliere zorg, zorginnovatie, beoordeling modelovereenkomsten, auditresultaten en toezicht op de naleving en juiste uitvoering van de Zvw en Wlz, benoeming op belangrijke posities binnen het zorgkantoor
		Autoriteit Financiële Markten (AFM)	Ad hoc contact met de Toezichthoudersdesk, beantwoording en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele aanwijzingen	Meldingen t.a.v. tussenpersonen, klachten, toezicht op de naleving van wetgeving
		Autoriteit Consument en Markt (ACM)	Ad hoc contact met de Toezichthoudersdesk, beantwoording en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele aanwijzingen	Toezicht op de naleving van de mededingingswet, fusies, verschillende onderzoeken naar de werking van de zorgverzekeringsmarkt, financiële regelingen COVID-19 pandemie

	Autoriteit Persoonsgegevens (AP)	Onderzoeken en ad hoc overleg met Toezichhoudersdesk, meldingen datalekken	Verwerking persoonsgegevens bij zorgverzekeraars, en informatiebeveiliging, informatieverzoeken n.a.v. klachten
Verzekerden & patiënten	Verzekerden	Dagelijks contact via o.m. het Klant Contact Center (KCC), het CZ Zorgteam en Webcare en Juridische Zaken via kwantitatief en kwalitatief (klant)onderzoek en speciale communicatie- events zoals webinars	Diverse onderwerpen zoals klanttevredenheid, verbeteren en doorontwikkeling van onze (zorg)dienstverlening (o.m. in pilots), vragen over vergoedingen, klachten en geschillen, verzoeken om zorgbegeleiding en second opinions
	Patiënten- en cliëntenorganisaties	Divers overleg	Inkoopbeleid CZ groep, zorginnovatie en Wet Langdurige Zorg
	Ledenraad	Structureel overleg met RvB en RvC, themabijeenkomsten en netwerkevents 6 keer per jaar	Centrale aandachtspunten en gespreksonderwerpen van de ledenraad zijn de kwaliteit, de kosten en de toegankelijkheid van de gezondheidszorg. Actuele (zorg)thema's worden elke vergadering besproken. Overige onderwerpen: o.m. jaarcijfers, jaarverslag, premiebeleid, beleggingsbeleid, klantcommunicatie, uitvoering van zorginkoop, zorginnovatie, preventie en stimuleren gezondheid, evaluatie commercieel seizoen, strategie CZ2030.
Zakelijke klanten	Zakelijke klanten en intermediairs	Diverse overleggen, themabijeenkomsten, netwerkevents in aanwezigheid van RvB- en CMT-leden en dagelijkse dienstverlening	CZ groep visie op zorg, bedrijfszorg, vitaliteit en gezondheid van werknemers, collectiviteiten, kennisuitwisseling, inhoudelijke trainingen m.b.t. zorgverzekeringen en afstemming van werkprocessen
Zorgaanbieders	Zorgaanbieders	Overleg in verschillende vormen	O.m. zorginkoop, kwaliteit van zorg, uitvoering van zorg, innovatietrajecten/pilots en zorgproducten. Het ROAZ in het kader van de coronapandemie. IZA in het kader van transformatie van de zorg.

Koepelorganisaties & belangenorganisaties	SOS International	Strategisch, tactisch en operationeel overleg	Medische hulpverlening in het buitenland en specifiek voor expats
	Koepelorganisaties en beroepsgroepen	Overleg in diverse vormen	O.m. inkoopbeleid, horizontaal toezicht, beroepsinhoudelijke ethiek en normen en zorginnovatie, financiële regelingen coronapandemie
	Zorgbelang	Divers contact	Invulling convenant, in het kader van Regioregie betrokkenheid bij ons inkoopbeleid, Wet Langdurige Zorg
	Ministerie van VWS	Overleg op diverse niveaus	Orgaan van de woonplaats en de werkgroep gereede twijfel. Beleidswijziging van VWS en de financiële effecten daarvan op zorgverzekeraars. Financiële regelingen coronapandemie en toegankelijkheid zorg
	Zorgverzekeraars Nederland (ZN)	Regulier overleg (bestuurlijk en werkgroepen) en themabijeenkomsten	Diverse onderwerpen waar gezamenlijke standpunten of kennisdeling relevant is, zoals bij kwaliteit, controle & fraudebeheersing, MSZ, GGZ, Solvency II, risicoverevening, HRM-onderwerpen, Wlz, eHealth, Zorg ICT en de werkgroep Gereede Twijfel en expertgroep wanbetalers, financiële regelingen COVID-19 pandemie
	Zorginstituut Nederland (ZiNL)	Regulier overleg, rapportages en financiële verantwoording	Vergoedingsvoorwaarden, planning en inhoud verantwoordingsrapportages. 4 keer per jaar vakoverleg informatiebeveiliging. Beleidsregels catastroferegeling

Gemeenten	Divers overleg	O.m. invulling convenantsafspraken en effecten van de transitie langdurige zorg op uitvoering en organisatie zorg. Gesprekken in het kader van samenwerking over stelsels (S.O.S). Brede schuldhulp aanpak en diverse regelingen in het kader van IZA zoals GLI en valpreventie
Div. maatschappelijke organisaties zoals: Taalhuizen, MEE, SMWO, Wij zijn Traverse	Structureel en ad hoc contact	Kwetsbare verzekerden en in het bijzonder multi problematiek.
CAK	Structureel en ad hoc contact	Gesprekken in het kader van project samenwerking over stelsels (S.O.S) Brede schuldhulp aanpak, overleg over uitvoering van het contract Orgaan van de Woonplaats, uitvoering Wlz
Vektis	Structureel en ad hoc overleg	Controles, transparantie zorgkosten, verzamelen van informatie over zorg en de zorgverzekeringsmarkt
Vecozo	Structureel en ad hoc contact	O.m. afstemming dagelijkse processen, doorontwikkeling Vecozo portaal machtigingen, EDP (elektronisch declaratieportaal), Vecozo controlemodule, gebruik Vecozo berichtenbox voor het veilig uitwisselen van informatie
Stichting Klachten en Geschillen Zorgverzekeringen (SKGZ)	Maandelijks contact	Geschillen omtrent uitvoering basis- en aanvullende zorgverzekering

Strategische partners	NN Group	Structureel overleg en ad hoc contact	Structureel overleg over diverse onderwerpen zoals strategische ontwikkelingen, operationele afstemming, financieel overleg, productontwikkeling, risicomanagement en compliance. Deze overleggen worden vastgelegd (notulen) en bij elk overleg wordt gezamenlijk een agenda opgesteld. De governance is formeel beschreven in een organisatie en besturingsmodel. Daarnaast wordt er 2x per jaar een thema ochtend/ middag georganiseerd gericht op zorgontwikkelingen voor management en medewerkers van business-unit zorg van NN group
	CbusineZ	Structureel overleg en dagelijks contact	Diverse innovatieve zorggerelateerde initiatieven, technologische innovaties en data science
	Medicinfo	Structureel overleg t.a.v. persoonlijke begeleiding en overleggen op projectbasis	Diverse samenwerkingen op het gebied van beheren, optimaliseren, ontwikkelen en aanbieden zorgdiensten
	HumanTotalCare (HTC)	Structureel overleg	Samenwerking op beleidsniveau t.b.v. van eigen organisatie. En in uitvoering voor bedrijfszorg bij werkgevers (inclusief de eigen organisatie)
Leveranciers diensten & goederen	Leveranciers	Inkoopgesprekken, structureel overleg en dagelijks contact.	Bestellen tot en met betalen, uitnutting contracten, kwaliteit en continuïteit geleverde diensten, kosten en aandacht voor MVO (duurzaamheid, verantwoord ondernemen), alignment met CZ groep en innovatie/productontwikkeling
	Leveranciers/consultants	Kennissessie CSRD, advies bijv. fiscaal BDO en leveren van ICT software	Fiscaal advies, ondersteuning implementatie CSRD en leveren ICT software

		Stakeholder	Contactvorm	Gespreksonderwerpen 2023
Downstream	Regelgevers & toezichthouders	Raad van Commissarissen (RvC)	Structurele vergaderingen met RvB en Ledenraad, overleg met directieleden, OR en externe accountant, themabijeenkomsten en netwerkevenementen	O.m. solvabiliteit, reputatiemanagement, risicomanagement, compliance, auditresultaten, jaarcijfers, vermogensbeheer, strategie, samenstelling RvB/RvC en topstructuur, zorginhoudelijke onderwerpen, stand van zaken informatiebeveiliging en premiebeleid, bedrijfsplannen, beloningsbeleid, commercieel seizoen, coronapandemie, digitalisatie, (zorg)innovatie, (ICT)security, leiderschap, strategie CZ
		De Nederlandsche Bank (DNB)	Regulier overleg, themaoverleggen, rapportages en ad hoc contact via de Toezichthouderdesk, toetsingstraject nieuwe RvB en RvC-leden, beantwoorden en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele wijzigingen	O.m. solvabiliteit en vermogensbeheer, auditresultaten, bestuur, toezicht op naleving wet- en regelgeving, beloningsbeleid, uitbestedingsbeleid en informatiebeveiliging en de beheersing rondom cybercrime
		Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)	Periodieke bijeenkomsten (diverse niveaus) over actuele onderwerpen, auditresultaten en issues, informeren en verantwoording middels rapportages, ad hoc contact via de Toezichthouderdesk, beantwoording en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele aanwijzingen	Transparantie over werkwijze en besteding van middelen, issues m.b.t. de bekostiging van reguliere zorg, zorginnovatie, beoordeling modelovereenkomsten, auditresultaten en toezicht op de naleving en juiste uitvoering van de Zvw en Wlz, benoeming op belangrijke posities binnen het zorgkantoor
		Autoriteit Financiële Markten (AFM)	Ad hoc contact met de Toezichthouderdesk, beantwoording en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele aanwijzingen	Meldingen t.a.v. tussenpersonen, klachten, toezicht op de naleving van wetgeving
		Autoriteit Consument en Markt (ACM)	Ad hoc contact met de Toezichthouderdesk, beantwoording en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele aanwijzingen	Toezicht op de naleving van de mededingingswet, fusies, verschillende onderzoeken naar de werking van de zorgverzekeringsmarkt, financiële regelingen COVID-19 pandemie

	Autoriteit Persoonsgegevens (AP)	Onderzoeken en ad hoc overleg met Toezichhoudersdesk, meldingen datalekken	Verwerking persoonsgegevens bij zorgverzekeraars, en informatiebeveiliging, informatieverzoeken n.a.v. klachten
Distributiepartners	Herverzekeraars (Cigna / Allianz / Bupa / Aetna)	Structureel en ad hoc overleg	Samenwerking. Expats problematiek. Vanaf 1 april 2023 is de samenwerking met Aetna gestopt.
	Banken	Structureel overleg (4x per jaar), regulier overleg, en ad hoc contact	O.a. betalingsverkeer, liquiditeiten en financiering zorgverleners
	Media	Rechtstreeks contact	Communicatie over ons beleid en diverse (actuele) onderwerpen (proactief en reactief)
(Wetenschappelijk) zorgveld	Zorgaanbieders	Overleg in verschillende vormen	O.m. zorginkoop, kwaliteit van zorg, uitvoering van zorg, innovatietrajecten/pilots en zorgproducten. Het ROAZ in het kader van de coronapandemie. IZA in het kader van transformatie van de zorg
Verzekerden/cliënten (individuele verzekerden, collectief verzekerden, Wlz- cliënten)	Verzekerden	Dagelijks contact via o.m. het Klant Contact Center (KCC), het CZ Zorgteam en Webcare en Juridische Zaken via kwantitatief en kwalitatief (klant)onderzoek en speciale communicatie- events zoals webinars	Diverse onderwerpen zoals klanttevredenheid, verbeteren en doorontwikkeling van onze (zorg)dienstverlening (o.m. in pilots), vragen over vergoedingen, klachten en geschillen, verzoeken om zorgbegeleiding en second opinions
	Patiënten- en cliëntenorganisaties	Divers overleg	Inkoopbeleid CZ groep, zorginnovatie en Wet Langdurige Zorg
	Gemeenten	Divers overleg	O.m. invulling convenantsafspraken en effecten van de transitie langdurige zorg op uitvoering en organisatie zorg. Gesprekken in het kader van samenwerking over stelsels (S.O.S). Brede schuldhulp aanpak en diverse regelingen in het kader van IZA zoals GLI en valpreventie

	Div. maatschappelijke organisaties zoals: Taalhuizen, MEE, SMWO, Wij zijn Traverse	Structureel en ad hoc contact	Kwetsbare verzekerden en in het bijzonder multi problematiek.
	Ledenraad	Structureel overleg met RvB en RvC, themabijeenkomsten en netwerkevents 6 keer per jaar	Centrale aandachtspunten en gespreksonderwerpen van de ledenraad zijn de kwaliteit, de kosten en de toegankelijkheid van de gezondheidszorg. Actuele (zorg)thema's worden elke vergadering besproken. Overige onderwerpen: o.m. jaarcijfers, jaarverslag, premiebeleid, beleggingsbeleid, klantcommunicatie, uitvoering van zorginkoop, zorginnovatie, preventie en stimuleren gezondheid, evaluatie commercieel seizoen, strategie CZ2030
Zakelijke klanten	Zakelijke klanten en intermediairs	Diverse overleggen, themabijeenkomsten, netwerkevents in aanwezigheid van RvB- en CMT-leden en dagelijkse dienstverlening	CZ groep visie op zorg, bedrijfszorg, vitaliteit en gezondheid van werknemers, collectiviteiten, kennisuitwisseling, inhoudelijke trainingen m.b.t. zorgverzekeringen en afstemming van werkprocessen
Medewerkers	Medewerkers, management	O.m. structureel (werk)overleg, workshops, managementbijeenkomsten, intranet, blog RvB, personeelsmagazine, roadshow RvB, medewerkersbetrokkenheidonderzoek, intern netwerk Jong CZ, personeelsvereniging, teamscommunity voor leidinggevenden, digitaal vaardig teams community en Duurzame Inzetbaarheid events voor medewerkers	O.m. beleid en strategie van CZ groep, divisieplannen, werkprocessen, aandacht voor leren en ontwikkelen, vitaliteit, performance management, duurzame inzetbaarheid, personeelsverenigingactiviteiten en themabijeenkomsten. Extra aandacht voor een organisatiewijziging i.v.m. digitalisering van verzekerdennota's
	Vakbonden	Structureel overleg (6x per jaar)	M.n. Sociaal Plan en duurzame inzetbaarheid , CAO-onderhandelingen

		Ondernemingsraad (OR)	Structureel overleg, overleg met de RvC en RvB, themabijeenkomsten en achterbanoverleg	O.m. duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, organisatiewijzigingen & ontwikkelingen, relatie met achterban, werkomgeving, strategie. nieuwe thuiswerkregeling, benoeming bestuur en intern toezicht
		SBZ	Ad hoc contact	Pensioenoverleg n.a.v. de nieuwe pensioenregeling
		Universiteiten en onderzoeksinstellingen	Divers contact, o.m. via projectgebonden innovatieve ecosystemen	Diverse innovatieve, zorggerelateerde initiatieven, technologische innovaties zoals data science, betrokkenheid bij wetenschappelijk onderzoek en deelname aan symposia/expertbijeenkomsten
	Investerings	Autoriteit Financiële Markten (AFM)	Ad hoc contact met de Toezichthoudersdesk, beantwoording en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele aanwijzingen	Meldingen t.a.v. tussenpersonen, klachten, toezicht op de naleving van wetgeving
		Banken	Structureel overleg (4x per jaar), regulier overleg, en adhoc contact	O.a. betalingsverkeer, liquiditeiten en financiering zorgverleners
		CbusineZ	Structureel overleg en dagelijks contact	Diverse innovatieve zorggerelateerde initiatieven, technologische innovaties en data science

7.5 Gegevens RvB en RvC

Raad van Bestuur

Dhr. Joep de Groot (1971)

Benoeming: 1 mei 2019

- Voorzitter Raad van Bestuur CZ groep
- Lid Bestuur Zorgverzekeraars Nederland (functiegerelateerd)
- Lid Adviesraad TALMA Instituut (functiegerelateerd)
- Lid bestuur Stichting kwaliteitsgelden Medisch Specialisten (functiegerelateerd)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting CbusineZ (functiegerelateerd)
- Lid Financiële Raad Treadmeds (functiegerelateerd)
- Lid adviesraad van Top GGZ (functiegerelateerd)
- Lid Raad van Commissarissen Kuypers-Kessel B.V.
- Lid Raad van Toezicht Hockeyclub Oranje-Rood, Eindhoven

Mw. Margriet Dam RC (1972)

Benoeming: 6 juni 2022 - 15 juni 2023

- Lid Raad van Bestuur CZ groep
- Lid Bestuurscommissie Verzekeringen & Uitvoering Zorgverzekeraars Nederland (functiegerelateerd, vanaf 1 december 2022)

Dhr. Menno Harkema (1968)

Benoeming: 1 augustus 2023

- Lid Raad van Bestuur (a.i.) CZ groep
- Lid Raad van Toezicht Stichting Greenpeace Nederland
- Penningmeester en oprichter Stichting Mashujaa wa Kesho

Raad van Commissarissen

Dhr. Martijn van Dam (1978)

Eerste zittingstermijn: 1 januari 2022 - 1 januari 2026

- Lid Raad van Commissarissen CZ groep
- Lid HR-commissie (vanaf 2024)
- Bestuurder Stichting Nederlandse Datakluis
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Fairtrade Nederland
- Lid Raad van Advies North Sea Farmers
- Ambassadeur Transitiecoalitie Voedsel

- Voorzitter Van Gogh Nationaal Park i.o. (vanaf maart 2023)
- Voorzitter Commissie Toezicht Financiering Politieke Partijen

Dhr. Kees Donkervoort (1962)

Eerste zittingstermijn: 5 november 2020 - 5 november 2024

- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen CZ groep
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Meander-Prokino
- Kerndocent de Baak Driebergen
- Kerndocent Succesvol Besturen van Ziekenhuizen Sioo
- Lid Raad van Toezicht Stichting Vilans en voorzitter Auditcommissie
- Lid Raad van Toezicht Stichting Alliade
- Niet-statutair lid Raad van Bestuur Van Mesdagkliniek (1 jaar tot 31 december 2023)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Detron Zetacom Groep B.V.

Dhr. Pieter Jongstra (1956)

Tweede zittingstermijn: 1 januari 2024 - 1 januari 2028

- Voorzitter Raad van Commissarissen CZ groep
- Lid Audit-Risk Commissie
- Lid HR-commissie
- Lid Raad van Commissarissen Mazars Holding N.V. (voorzitter per 1 december 2023)
- Voorzitter van de Raad van Commissarissen en lid van de audit- en riskcommissie APG (tot 1 april 2023)
- Stichting Ondersteuning Nederlandse Bachvereniging, penningmeester (tot 1 april 2023)

Mw. Hanneke Jukema (1964)

Eerste zittingstermijn: 1 januari 2021 - 1 januari 2025

- Lid Raad van Commissarissen CZ groep
- Voorzitter Audit-Risk Commissie
- CEO / Lid Raad van Bestuur DAS Holding

Mw. Greet Prins (1954)

Eerste zittingstermijn: 1 oktober 2021 - 1 oktober 2025

- Lid Raad van Commissarissen CZ groep
- Voorzitter HR-commissie
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van de Kamer van Koophandel
- Lid van de Eerste Kamer der Staten Generaal
- Lid Raad van Commissarissen van Tigris Care B.V.
- Lid van de Raad van Advies CAK
- Bestuurslid Koning Willem I Stichting

7.6 Beloningsbeleid CZ groep 2023

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. Bij de uitvoering van het beloningsbeleid is daarnaast rekening gehouden met duurzaamheid gerelateerde doelstellingen zodat daarmee wordt bijgedragen aan het creëren van waarde op de lange termijn.

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, 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 2023 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 de leden van onze Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Commissarissen 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. Per 15 juni 2023 is een Lid RvB afgetreden. Per 1 augustus 2023 is een nieuw (interim) Lid RvB toegetreden. Het salaris van de Bestuursvoorzitter zal maximaal kunnen bedragen de (maximale) sectorale bezoldigingsnorm die conform de WNT voor Zorgverzekeraars geldt (2023: € 314.000). De beloning van de interim bestuurder voldoet aan de beloningsnorm voor een functionaris anders dan op grond van een dienstbetrekking zoals die conform de WNT voor Zorgverzekeraars geldt. De beloning van alle functionarissen van de RvB voldoet derhalve in 2023 aan de geldende normen.

Directie en Stafhoofden

De beloning van de Directeuren 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 beoordelingscore. 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.

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 de Raad van Bestuur (Voorzitter) 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 HR Commissie, 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 Auditdienst (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 HR Commissie 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 performancecyclus² 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.

2 *In 2023 is het nieuwe beoordelingssysteem fit intern nader onderzocht en is gestart met implementatie in een (substantieel) deel van de organisatie. In de fitgesprekken worden de formele plannings-, POP-, voortgang- en beoordelingsgesprekken losgelaten.*

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 normgroeietape (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 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

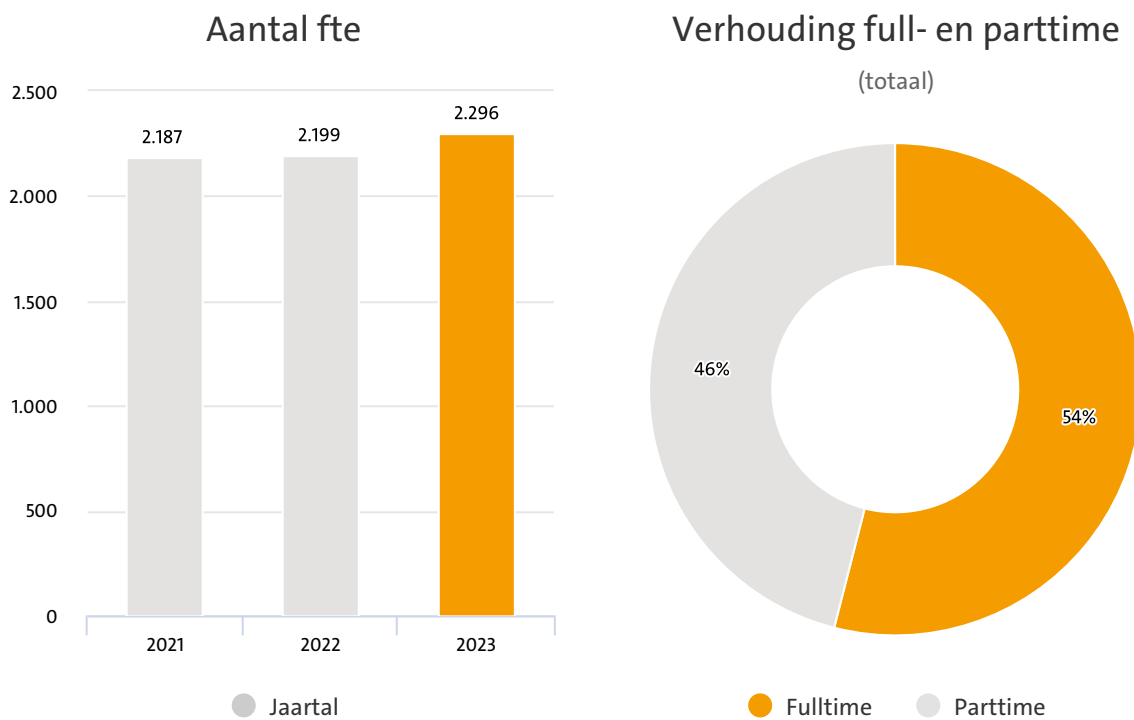
Bij een meer dan goede beoordeling (beoordelingsscore 1 of 2, van de zes mogelijke scores) wordt bij functies binnen het Cao-bereik automatisch een incidentele (eenmalige) beloning toegekend ter hoogte van 5 procent respectievelijk 2,5 procent van het bruto jaarsalaris. Een incidentele beloning van 5 procent of 2,5 procent van het bruto jaarsalaris kan bij uitzonderlijke resultaten eveneens gelden voor de functies boven het Cao-bereik, Directeuren/Stafhoofden, maar niet voor topfunctionarissen in de zin van de WNT. Bovendien is deze beloning voor functies boven het Cao-bereik en Directeuren/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 desbetreffende Directeur de beslissing accordeert. Bij Directeuren/Stafhoofden en de secretaris Raad van Bestuur 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.

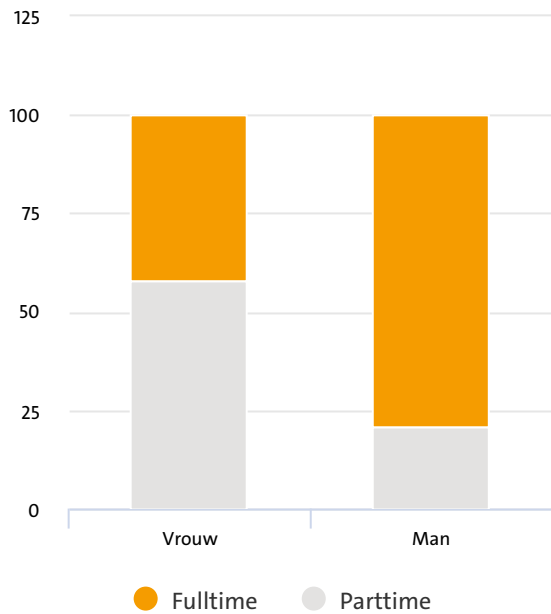
CZ groep is voor de uitvoering van de pensioenregelingen aangesloten bij SBZ Pensioen. Dat is het pensioenfonds voor de zorgverzekeringssector en daaraan verwante organisaties. De pensioenregeling bestaat in 2023 uit een Beschikbarepremieregeling voor medewerkers met een salaris tot € 128.110 bruto (2023). Ook medewerkers met een salaris boven de fiscale grens van € 128.110 bruto nemen tot aan deze fiscale grens deel aan de Beschikbarepremieregeling. Voor het salarisdeel boven deze fiscale grens kunnen zij deelnemen aan de Nettopensioenregeling.

7.7 Medewerkers CZ groep 2023



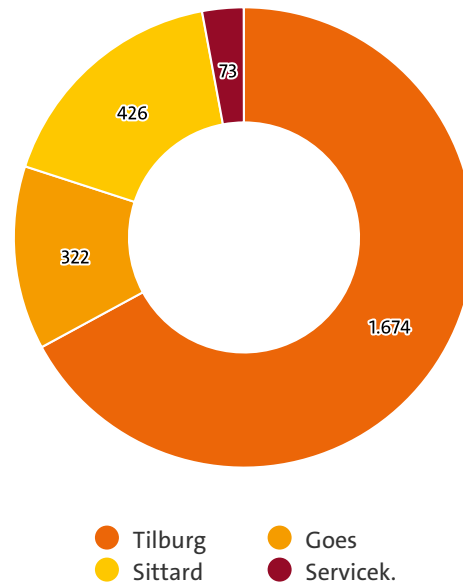
Verhouding full- en parttime

(uitgesplitst in vrouw/man)

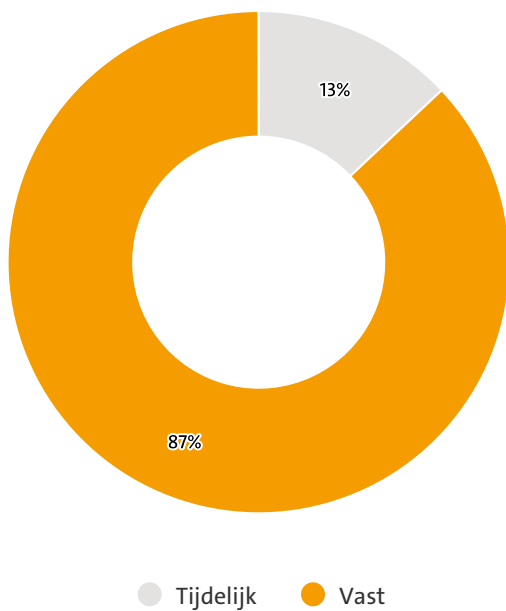


Aantal medewerkers

(uitgesplitst per regio)

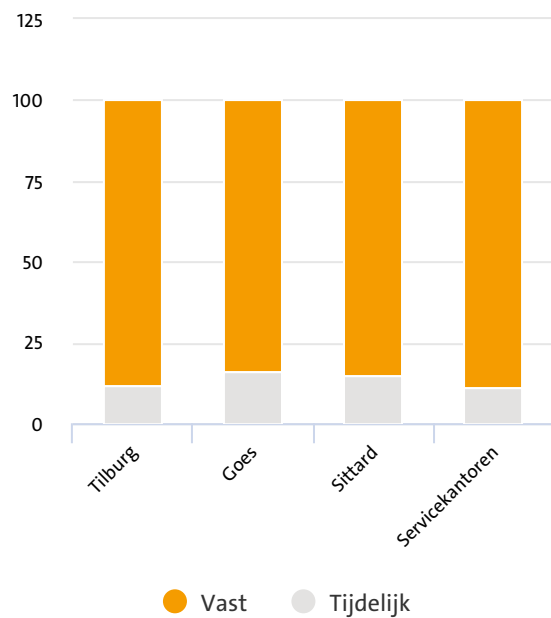


Verhouding dienstverband

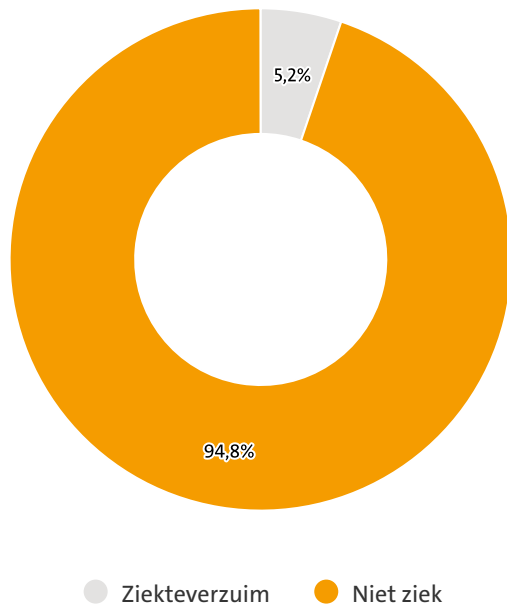


Verhouding dienstverband

(uitgesplitst per regio)



Ziekteverzuim



7.8 EU Taxonomy

Verplichte tabel “Het aandeel van de beleggingen van de verzekerings- of herverzekeringsonderneming die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de Taxonomie afgestemde activiteiten in verhouding tot de totale beleggingen” van gedelegeerde EU verordening 2021/2178 bijlage X).

Het aandeel van de beleggingen van de verzekerings- of herverzekeringsonderneming die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde activiteiten in verhouding tot de totale beleggingen:

	Percentage		Bedrag (in euro's)
De gewogen gemiddelde waarde van alle beleggingen van verzekerings- of herverzekeringsondernemingen die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten, in verhouding tot de waarde van de totale door de KPI bestreken activa, met daaruit voortvloeiende wegingsfactoren voor beleggingen in ondernemingen zoals hieronder: Op omzet gebaseerd: %	3,4%	De gewogen gemiddelde waarde van alle beleggingen van verzekerings- of herverzekeringsondernemingen die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten, met daaruit voortvloeiende wegingsfactoren voor beleggingen in ondernemingen zoals hieronder: Op omzet gebaseerd:	109.005.289
Op kapitaaluitgaven gebaseerd: %	0,2%	Op kapitaaluitgaven gebaseerd:	4.923.488
Het percentage door de KPI bestreken activa in verhouding tot de totale beleggingen van verzekerings- of herverzekeringsondernemingen (totaal activa onder beheer). Met uitzondering van beleggingen in overheidsentiteiten. Bestreken aandeel: %	100,0%	De monetaire waarde van door de KPI bestreken activa. Met uitzondering van beleggingen in overheidsentiteiten. Bestreken aandeel:	3.235.883.873

Aanvullende rapportages: uitsplitsing van de noemer van de KPI

Het percentage derivaten in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa.	0,0%	De waarde in geldbedragen van derivaten:	-
Het aandeel van blootstellingen aan financiële en niet-financiële ondernemingen die niet aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/EU zijn onderworpen, in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa*: Voor niet-financiële ondernemingen**: Voor financiële ondernemingen**:	13,5%	De waarde van blootstellingen met betrekking tot financiële en niet-financiële ondernemingen die niet aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/EU zijn onderworpen: Voor niet-financiële ondernemingen: Voor financiële ondernemingen:	437.500.418

<p>Het aandeel van blootstellingen aan financiële en niet-financiële ondernemingen uit niet-EU- landen die niet aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/EU zijn onderworpen, in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa*: * Er is in de data nog geen onderscheid tussen EU en niet-EU landen. Dit is gezamenlijk verantwoord in bovenstaande regel. Voor niet-financiële ondernemingen**: Voor financiële ondernemingen**:</p>		<p>De waarde van blootstellingen met betrekking tot financiële en niet-financiële ondernemingen uit niet-EU- landen die niet aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/EU zijn onderworpen: Voor niet-financiële ondernemingen: Voor financiële ondernemingen:</p>	
<p>Het aandeel van blootstellingen aan financiële en niet-financiële ondernemingen die aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/ 34/EU zijn onderworpen, in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa: Voor niet-financiële ondernemingen**: Voor financiële ondernemingen**:</p>	25,9%	<p>De waarde van blootstellingen met betrekking tot financiële en niet-financiële ondernemingen die aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/EU zijn onderworpen: Voor niet-financiële ondernemingen: Voor financiële ondernemingen:</p>	839.578.413
<p>Het aandeel van blootstellingen aan andere tegenpartijen en activa in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa:</p>	60,5%	<p>Waarde van blootstellingen aan andere tegenpartijen en activa:</p>	1.958.805.042
<p>Het aandeel van de beleggingen van de verzekerings- of herverzekeringsonderneming, met uitzondering van beleggingen die worden aangehouden voor levensverzekeringsovereenkomsten waarbij het beleggingsrisico door de polishouders wordt gedragen, en die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten:</p>	0,0%	<p>De waarde van de beleggingen van de verzekerings- of herverzekeringsonderneming, met uitzondering van beleggingen die worden aangehouden voor levensverzekeringsovereenkomsten waarbij het beleggingsrisico door de polishouders wordt gedragen, en die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten:</p>	-
<p>De waarde van alle beleggingen die niet voor de taxonomie in aanmerking komende economische activiteiten financieren, in verhouding tot de waarde van de totale door de KPI bestreken activa:</p>	78,3%	<p>De waarde van alle beleggingen die niet voor de taxonomie in aanmerking komende economische activiteiten financieren:</p>	2.532.872.808
<p>De waarde van alle beleggingen die economische activiteiten financieren die voor de taxonomie in aanmerking komen, doch niet op de taxonomie zijn afgestemd in verhouding tot de waarde van de totale door de KPI bestreken activa:</p>	18,4%	<p>De waarde van alle beleggingen die voor de taxonomie in aanmerking komend, doch niet op de taxonomie afgestemde economische activiteiten financieren:</p>	594.005.776

Aanvullende rapportages: uitsplitsing van de teller van de KPI

Het aandeel van op de taxonomie afgestemde blootstellingen aan financiële en niet-financiële ondernemingen die aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/ EU zijn onderworpen, in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa: Voor niet-financiële ondernemingen**: Op omzet gebaseerd: %	3,4%	De waarde van op de taxonomie afgestemde blootstellingen met betrekking tot financiële en niet-financiële ondernemingen die aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/ 34/EU zijn onderworpen: Voor niet-financiële ondernemingen: Op omzet gebaseerd:	109.005.289
Op kapitaaluitgaven gebaseerd: %	0,2%	Op kapitaaluitgaven gebaseerd:	4.923.488
Voor financiële ondernemingen**: Op omzet gebaseerd: %		Voor financiële ondernemingen: Op omzet gebaseerd:	
Op kapitaaluitgaven gebaseerd: %		Op kapitaaluitgaven gebaseerd:	
Het aandeel van de beleggingen van de verzekerings- of herverzekeringsonderneming, met uitzondering van beleggingen die worden aangehouden voor levensverzekeringsovereenkomsten waarbij het beleggingsrisico door de polishouders wordt gedragen, en die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten: Op omzet gebaseerd: %	0,0%	De waarde van de beleggingen van de verzekerings- of herverzekeringsonderneming, met uitzondering van beleggingen die worden aangehouden voor levensverzekeringsovereenkomsten waarbij het beleggingsrisico door de polishouders wordt gedragen, en die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten: Op omzet gebaseerd:	-
Op kapitaaluitgaven gebaseerd: %	0,0%	Op kapitaaluitgaven gebaseerd:	-
Het aandeel van op de taxonomie afgestemde blootstellingen aan andere tegenpartijen en activa in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa: Op omzet gebaseerd: %	0,0%	De waarde van op de taxonomie afgestemde blootstellingen aan andere tegenpartijen en activa in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa: Op omzet gebaseerd:	-
Op kapitaaluitgaven gebaseerd: %	0,0%	Op kapitaaluitgaven gebaseerd:	-
* Er is in de data nog geen onderscheid tussen EU en niet-EU landen			
** Er is in de data nog geen onderscheid tussen financiële ondernemingen en niet-financiële ondernemingen			

7.9 Begrippenlijst

Begrip	Toelichting
Artificial Intelligence	Een concept waarbij computers taken uitvoeren waar normaal gesproken menselijke intelligentie voor nodig is (zoals het signaleren van verbanden).
Bandbreedteregeling	De bandbreedteregeling is een vangnet waarmee de financiële risico's die zorgverzekeraars lopen, begrensd worden.
Combinatiepolis	Een combinatiepolis is een combinatie van een naturapolis en een restitutiepolis. Bij sommige zorgsoorten zijn de voorwaarden van de naturapolis van toepassing, bij andere soorten de voorwaarden van de restitutiepolis.
Constrained regression	Constrained regression is een aanpassing van het risicovereveningsmodel. Voorheen kwamen vooral jongeren en gezonde mensen veel beter uit de verevening. Zij bleken ook veel prijsgevoeliger te zijn. Dit triggerde een tijd lang bepaalde verzekeraars om nieuwe merken en polissen te creëren voor nieuwe instromers tegen lage prijzen. Het dwong vervolgens andere verzekeraars om hieraan mee te doen teneinde een concurrentieel nadeel (en verhoging van de premie voor al hun verzekerden) te voorkomen. Met de invoering van 'constrained regression' zijn de prikkels voor onwenselijke marketingpraktijken uit het systeem gehaald.
Corporate Governance Code	In de Corporate Governance Code zijn principes en best practice bepalingen opgenomen die zich richten op het stimuleren van goede governance bij beursgenoteerde vennootschappen. De Code regelt de verhouding tussen het bestuur, de Raad van Commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders en is ook voor vele niet-beursgenoteerde ondernemingen en instellingen een inspiratiebron.
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.
EFRAG Implementation Guidance	De European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) is verantwoordelijk voor het opstellen van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS). De organisatie heeft aanvullend diverse implementatierichtlijnen gepubliceerd.
Engagement	Een manier om invloed uit te oefenen op bedrijven als duurzame belegger door middel van het gesprek aan te gaan.
ESG-thema's	Environmental, Social en Governance'-thema's, oftewel duurzaamheidsthema's op de terreinen milieu & klimaat, mens & maatschappij en bestuur.
European Sustainability Reporting Standards (ESRS)	De European Sustainability Reporting Standards (ESRS) hebben tot doel te bepalen welke duurzaamheidsinformatie een onderneming moet rapporteren overeenkomstig Richtlijn (EU) 2022/2464, beter bekend als de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).
Green Deal zorg	De Green Deal Duurzame Zorg voor Gezonde Toekomst gaat over de bijdrage die de zorgsector kan leveren aan het verbeteren van het milieu.
Integraal Zorgakkoord (IZA)	In 2022 gesloten akkoord tussen partijen uit zorg, ondersteuning en welzijn. Samen werken deze partijen toe naar passende zorg en ondersteuning, samen met de patiënt, op de juiste plek en met de nadruk op gezondheid.

Kernregio's	Dit zijn de regio's waarin CZ groep de grootste zorgverzekeraar is en dus een leidende rol speelt: Zeeland, Zuid-Limburg (Mijnstreek), West-Brabant, Zuidoost-Brabant, Zuid-Hollandse Eilanden en Haaglanden.
Naturapolis	Een naturapolis is een polis waarbij de zorgkosten bij gecontracteerde zorgverleners volledig vergoed worden. De kosten bij een niet-gecontracteerde zorgverlener worden niet volledig vergoed.
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.
PCAF-methodologie	Het Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) is een door de sector geleid initiatief om financiële instellingen in staat te stellen op consistente wijze de door hun leningen en investeringen gefinancierde broeikasgasemissies te meten en openbaar te maken.
Professionele ruimte	Professionele ruimte betekent dat medewerkers in de zorg de noodzakelijke tijd en ruimte hebben voor zaken als zeggenschap, reflectie, interprofessionele samenwerking, loopbaanperspectief en voor scholing en ontwikkeling ten behoeve van professie en kwaliteit van zorg.
Restitutiepolis	Een restitutiepolis is een polis waar de verzekerde een vrije zorgkeuze heeft. Je bent hierbij vrij in het kiezen naar welke zorgverlener je gaat en het maakt niet uit of de zorgverzekeraar daar wel of geen contract mee heeft. De zorgkosten worden volledig vergoed. De kosten van een restitutiepolis liggen hoger dan bij een naturapolis.
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.
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.
Voting	Een manier om invloed uit te oefenen op bedrijven als duurzame belegger door middel van stemmen.

Geconsolideerde jaarrekening 2023

1 Geconsolideerde balans per 31 december 2023

(na resultaatbestemming)

Activa

(x 1.000 euro)		31 december 2023	31 december 2022
Immateriële vaste activa	[1]	36.395	40.828
Beleggingen			
Terreinen en gebouwen	[2]	34.700	33.483
Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen	[3]	-	-
Overige financiële beleggingen	[4,11]	3.272.085	3.409.906
		3.306.785	3.443.389
Vorderingen			
Vorderingen uit directe verzekering	[5]	119.495	112.963
Rekening-courant ZINL	[6,11]	1.272.599	1.166.250
Overige vorderingen	[7]	590.467	475.798
		1.982.561	1.755.011
Overige activa			
Materiële vaste activa	[8]	7.085	9.349
Liquide middelen	[9,11]	185.170	153.369
		192.255	162.718
Overlopende activa			
Lopende interest		31.032	7.780
Overige overlopende activa	[10]	13.836	16.391
		44.868	24.171
		<u>5.562.864</u>	<u>5.426.116</u>

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

Passiva

(x 1.000 euro)		31 december 2023	31 december 2022
Eigen Vermogen	[12]	2.814.521	2.726.897
Technische voorzieningen	[13]		
Voor te betalen uitkeringen ziektekosten		1.710.858	2.026.485
Voor lopende risico's		92.200	154.750
		<u>1.803.058</u>	<u>2.181.235</u>
Voorzieningen	[14]		
Verplichtingen personeelsbeloningen		40.640	33.238
Overige voorzieningen		3.815	1.185
		<u>44.455</u>	<u>34.423</u>
Schulden			
Schulden uit directe verzekering	[15]	538.241	198.224
Overige schulden	[16]	69.563	43.577
		<u>607.803</u>	<u>241.801</u>
Overlopende passiva			
Vooruitontvangen premies		266.073	220.324
Overige overlopende passiva	[17]	26.954	21.437
		<u>293.027</u>	<u>241.761</u>
		<u>5.562.864</u>	<u>5.426.116</u>

2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2023

(x 1.000 euro)

2023

2022

Technische rekening ziektekostenverzekering

Verdiende premies eigen rekening en bijdragen	[18]	12.502.500	11.086.453
Wijziging voorziening voor lopende risico's		62.550	99.650
Toegerekende opbrengsten uit beleggingen		51.359	-33.130
Overige technische baten eigen rekening	[19]	3.342	-
Uitkeringen ziektekosten eigen rekening	[20]	-12.254.561	-10.709.291
Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening	[21]	-396.521	-359.725
Overige technische lasten eigen rekening	[22]	-353	-11.867

Resultaat technische rekening ziektekostenverzekering

-31.683

72.090

Niet-technische rekening

Resultaat technische rekening ziektekostenverzekering		-31.683	72.090
---	--	---------	--------

Opbrengsten uit beleggingen	[23]	112.549	22.933
Gerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen		25.248	-14.966
Niet gerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen		36.662	-186.684
Beheerkosten en interestlasten	[24]	-3.793	-4.046
Netto opbrengsten uit beleggingen	[25]	170.666	-182.763

Toegerekende opbrengst uit beleggingen overgeboekt naar de technische rekening ziektekostenverzekering		-51.359	33.130
--	--	---------	--------

Totaal resultaat

[26]

87.624

-77.543

3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023

(x 1.000 euro)

2023

2022

Kasstroom uit operationele activiteiten

Resultaat		87.624	-77.543
Afschrijvingen materiële vaste activa	[2,8]	5.099	5.971
Afschrijvingen immateriële vaste activa	[1]	4.433	2.870
Bijzondere waardevermindervingsverliezen op terreinen en gebouwen	[2]	-1.408	1.718
Waardeveranderingen van beleggingen	[4]	-61.910	201.649
Mutatie technische voorziening	[13]	-378.177	-269.639
Mutatie overige voorzieningen	[14]	10.032	-15.706
Mutatie schulden en overlopende passiva		417.269	-150.839
Mutatie vorderingen en overlopende activa		-248.247	603.782
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		-165.285	302.264

Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten

Investerings en aankopen:			
· immateriële vaste activa	[1]	-	-10.238
· materiële vaste activa	[2,8]	-2.735	-4.014
· beleggingen in effecten	[4]	-381.208	-422.912
· saldo mutaties deposito's en andere financiële beleggingen	[4]	-	-618.114
Desinvesteringen, aflossingen en verkopen:			
· materiële vaste activa	[2,8]	91	77
· beleggingen in effecten	[4]	477.119	760.887
· saldo mutaties deposito's en andere financiële beleggingen	[4]	103.820	-
Totaal kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten		197.086	-294.314

Mutatie liquide middelen

Liquide middelen begin boekjaar		153.369	145.421
Liquide middelen einde boekjaar		185.170	153.369

4 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2023

Algemeen

De Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. met KvK-nummer 18028752, kantoorhoudende aan Ringbaan West 236, 5038 KE Tilburg en statutair gevestigd te Tilburg, heeft zoals in artikel 2 van de statuten is opgenomen als doel:

- 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.

Groepsverhoudingen

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

- Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.
- CZ Zorgverzekeringen N.V.
- OHRA Zorgverzekeringen N.V.
- Centrale Zorgverzekeringen 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 zowel statutair als feitelijk gevestigd in Tilburg.

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.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2023.

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.

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden;
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Rechten en verplichtingen voortvloeiend uit eenzelfde overeenkomst worden niet in de balans opgenomen indien en voor zover noch de onderneming noch de tegenpartij heeft gepresteerd. Opname in de balans geschiedt wanneer de nog te ontvangen respectievelijk te leveren prestatie en tegenprestatie niet (meer) met elkaar in evenwicht zijn en dit voor de onderneming nadelige gevolgen heeft.

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.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat tevens de functionele valuta is van de onderneming. Alle bedragen zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders wordt aangegeven.

In de jaarrekening zijn afrondingsverschillen niet gecorrigeerd. Hierdoor kan er sprake zijn van afrondingsverschillen, zowel in de tellingen als tussen de tabellen.

Bijzondere waardevermindering

Voor materiële vaste activa en financiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Voor immateriële vaste activa geldt dat deze beoordeling iedere balansdatum plaatsvindt. 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 duurzaam 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies. 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 waardevermindingsverlies 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 2023 als volgt te verwerken:

- het resultaat deelneming CZ zorgkantoor B.V. onttrekken aan de wettelijke reserve deelnemingen;
- het resultaat van CZ Zorgdoorbraak Fonds onttrekken aan de bestemmingsreserve;
- de ongerealiseerde waardeveranderingen op de beleggingen in externe vastgoedfondsen toevoegen aan de herwaarderingsreserve;
- 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. De restwaarde van de bedrijfsgebouwen is bepaald op 50% van de WOZ-waarde. Op de terreinen wordt niet afgeschreven. Indien de realiseerbare waarde duurzaam 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 en een participatie in het private equity fonds van EQT.

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 hypotheek-, externe vastgoed- en externe infrastructuurfondsen worden gewaardeerd op basis van reële waarde. Bij waardering van deze externe fondsen wordt de discounted cashflow methode gehanteerd. 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, met uitzondering van de externe vastgoed- en de externe infrastructuurfondsen.

Voor zover de reële waarde van de externe vastgoed-, de externe infrastructuurfondsen en de private equity fondsen de verkrijgingsprijs overtreft, wordt een herwaarderingsreserve gevormd. Waardedalingen worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht indien de herwaarderingsreserve daartoe ontoereikend is.

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 oninbaarheid.

Per 31 december 2023 is het nog op te leggen eigen risico en eigen bijdrage verantwoord onder de overige vorderingen. De vergelijkende cijfers zijn ten behoeve van vergelijkbaarheid hierop aangepast. Het kwantitatieve effect per 31 december 2022 betreft een afname van de vorderingen uit directe verzekeringen en bedraagt 83,6 miljoen euro. Het kwantitatieve effect op het resultaat is nihil. Voor de individuele jaarrekening van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. betreft het kwantitatieve effect per 31 december 2022 een afname van de vorderingen uit directe verzekeringen en bedraagt 12,4 miljoen euro. Het kwantitatieve effect op het resultaat is nihil.

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 duurzaam lager ligt dan de boekwaarde, vindt er een afwaardering plaats.

Eigen vermogen

Herwaarderingsreserve

Voor zover de reële waarde van de externe vastgoed-, de externe infrastructuurfondsen en het private equity fonds de verkrijgingsprijs overtreft, wordt een herwaarderingsreserve gevormd. Waardedalingen worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht indien de herwaarderingsreserve daartoe ontoereikend is.

Overige wettelijke reserves

De overige wettelijke reserves bestaan 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 ter beschikking gestelde budget beheerskosten Wlz-uitvoerders en het budget beheerskosten Wlz voor zorgkantoren. Het saldo van de herverdeling op basis van de clearinghouse constructie door het ZiNL wordt niet meegenomen in de berekening van de overschrijding;
- 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

De bestemmingsreserve wordt gevormd door de middelen die zijn afgezonderd ter financiering van initiatieven in de zorg aan een charitatieve entiteit (zoals bedoeld in de Wet minimumbelasting) of aan een niet-charitatieve entiteit t.b.v. de uitvoering van uitsluitend charitatieve activiteiten, 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. 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 en de voorschotten voor reeds verrichte, nog niet gedeclareerde zorgverrichtingen voor zover het stellig voornemen bestaat deze te salderen met de geboekte schade. 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 MSZ 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. De schatting van declaraties van ziektekosten die van verzekerden nog worden verwacht, is gebaseerd op ervaringscijfers over het tijdstip, waarop verzekerden en/of zorgverleners hun declaratie inzenden.

In 2023 zijn voor deze voorziening een tweetal uitgangspunten herzien. Enerzijds worden de te verwachten baten in het kader van financiële arrangementen niet langer gesaldeerd in de voorziening. Presentatie vindt plaats onder de overige vorderingen. Anderzijds worden de te verwachten opbrengsten uit verhaal wel gesaldeerd in de voorziening en niet langer gepresenteerd onder de overige vorderingen. In het kader van vergelijkbaarheid zijn, naar aanleiding van deze herziene uitgangspunten, de vergelijkende cijfers hierop aangepast. Het kwantitatieve effect per 31 december 2022 betreft voor CZ groep en toename van de voorziening ten bedrage van 89,1 miljoen euro. Herrubricering heeft plaatsgevonden in de overige vorderingen. Voor de individuele jaarrekening van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. is het kwantitatieve effect 0,7 miljoen euro per 31 december 2022. Het kwantitatieve effect in het resultaat is nihil.

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. Deze voorziening wordt op modelovereenkomst bepaald op basis van de beste schatting van de toekomstige schadelasten, verdiende premies, vereveningsbijdragen en bedrijfskosten.

Voorzieningen

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 AG2022, gecorrigeerd voor ervaringssterfte, gedifferentieerd naar leeftijd conform de ABTN 2022 van SBZ Pensioen;
- de rekenrente wordt gebaseerd op de huidige marktrente van hoogwaardige bedrijfsobligaties en bedraagt 3,15% (2022: 3,53%);
- de verplichting wordt contant gemaakt waarbij uitgegaan wordt van de Projected Unit Credit methode;
- de inflatie is afgeleid van het langjarig gemiddelde van de Consumenten Prijs Index (CPI) en bedraagt 1,5% (2022: 1,5%);
- de franchise bedraagt voor 2023 16.322 euro (2022: 15.015 euro);
- er wordt rekening gehouden met een algemene salarisstijging van 2,25% (2022: 2,25%) 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 3,17% (2022: 3,77%).

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 is per 1 januari 2022 omgezet van een middelloonregeling naar een beschikbare premieregeling, tot een maximum salaris van 128.810 euro voor 2023 (2022: 114.866 euro). De franchise voor 2023 bedraagt 16.322 euro (2022: 15.015 euro). 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 pensioengevend salaris boven de 137.800 euro voor 2024 (2023: 128.810 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 Premieregeling. 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 2023 uit op 122,4% (2022: 121,1%). Op grond van de beleggingsstrategie geldt een lager vereist vermogen 116,1% (2022: 118,5%). Op 31 december 2023 is de dekkingsgraad van pensioenfonds SBZ op basis van de marktrente 118,0% (2022: 119,1%) en op basis van de DNB UFR curve 118,0% (2022: 119,5%). De pensioenen in de middelloonregeling zijn per 1 januari 2024 geïndexeerd en met 1,88% verhoogd, in de dekkingsgraden is rekening gehouden met deze indexatie.

In de beschikbare premieregeling wordt voor 2024, net zoals in 2023, uitgegaan van een progressieve premiestaffel.

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. Voor zover de reële waarde van de externe vastgoed-, de externe infrastructuurfondsen en het private equity fonds de verkrijgingsprijs overtreft, wordt een herwaarderingsreserve gevormd. Waardedalingen worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht indien de herwaarderingsreserve daartoe ontoereikend is.

Verdiende premies eigen rekening en bijdragen

De geboekte premies bestaan uit nominale premies op grond van de Zorgverzekeringswet en de verzekeringspremie 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 risicovereeniging Zvw. Een definitieve afrekening op de exploitatie van 2023 vindt plaats begin 2027. Bij het opstellen van de jaarrekening moet daarnaast nog gewerkt worden met schattingen van met name kosten MSZ, 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), de effecten van de bandbreedteregeling per modelovereenkomst op de deelbijdrage variabel.

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.

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 in mindering gebracht op de uitkeringen ziektekosten.

Onder de uitkeringen ziektekosten zijn mede de afhandelingskosten en de niet verevenbare zorgkosten begrepen. De afhandelingskosten bestaan uit de integrale kosten van de interne organisatorische eenheden, die belast zijn met de behandeling van declaraties van ziektekosten. De niet verevenbare zorgkosten bestaan uit kosten 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 genes- 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 2023 uit het Zorgverzekeringsfonds ontvangt, zijn opgebouwd uit drie budgetonderdelen, te weten:

- de vaste kosten³;
- de kosten van geestelijke gezondheidszorg (GGZ) voor verzekerden van 18 jaar en ouder;
- de kosten van alle overige prestaties.

Het risicovereveningssysteem in 2023 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 2023 binnen het vereveningsmodel voor de geneeskundige GGZ een specifieke verevening plaats van hoge kosten. De hogekostencompensatie (HKC) houdt in dat 90% 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 (≥18jr.) van elke zorgverzekeraar.

3 De "vaste kosten" beslaan voor 2023 samen 0,8% van het totaal en bestaan uit:

- de kosten van dure intramurale geneesmiddelen die vanaf 2019 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.

De regeling houdende bepalingen omtrent de in de Zorgverzekeringswet bedoelde vereveningsbijdrage voor het jaar 2023 (Regeling risicoverevening 2023) is nog in concept en moet nog door de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport worden vastgesteld. De verwachting is dat deze gelijktijdig met de Regeling risicoverevening 2024 medio 2024 wordt vastgesteld.

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 2019 zijn definitief 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.

Onzekerheden ten aanzien van de kosten van de basisverzekering

COVID-19 zorgt nog steeds voor onzekerheden. De afwikkeling van 2021 is nagenoeg geheel afgerond. Voor 2022 geldt dat de regeling landelijk nog uitgewerkt moet worden voor MSZ en daarmee het effect nog onzeker is. Voor 2023 wordt het effect vooral beïnvloed door het gebrek van stabiele historische patronen, wat de basis is voor extrapolatie naar een heel jaar.

Registratieproblemen hulpmiddelgegevens

In 2023 zijn de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en Zorginstituut Nederland (ZiNL) een onderzoek naar de hulpmiddelgegevens gestart. Dit heeft ertoe geleid dat de NZa zich eind 2023 op landelijk niveau heeft onthouden van een oordeel over de hulpmiddelgegevens 2022. Of de door de NZa gesignaleerde problemen met betrekking tot de verantwoording van de hulpmiddelgegevens 2022 daadwerkelijk impact hebben op de HKG-indeling en daarmee op de risicovereveningsbijdrage 2023 in jaarrekening 2023 is op dit moment nog niet bekend.

In Zorgverzekeraars Nederland (ZN) verband wordt voor de toekomstige jaren gewerkt aan een structurele oplossing van de registratieproblemen hulpmiddelen. Parallel hieraan wordt nader onderzoek gedaan naar de risicovereveningsjaren 2023 en 2024. Uitgaande van de op dit moment beschikbare informatie en inzichten is de verwachting dat de geconstateerde registratieproblemen niet leiden tot een materieel effect op de vereveningsbijdrage voor het kenmerk HKG. Finale conclusies hieromtrent kunnen pas worden getrokken na afronding van het nog uit te voeren landelijke onderzoek onder leiding van ZN, dat naar de huidige verwachtingen pas op zijn vroegst in de loop van het tweede kwartaal van 2024 zal zijn afgerond.

Voor de oude jaren (risicovereveningsjaren 2022, 2021 en 2020) hebben zorgverzekeraars al een eerste en/of tweede voorlopige vaststelling van het ZiNL ontvangen.

Zorgkosten MSZ en dure medicijnen

Met betrekking tot 2021 en 2022 is er onzekerheid met name als gevolg van de afwikkeling van de COVID-19 regelingen. Voor 2021 is deze bijna definitief, voor 2022 betreft het maar een gedeelte van het jaar, maar hier is landelijk nog geen verrekening voor gemaakt. Voor 2023 zit de onzekerheid in de wisselende declaratiepatronen en de verrekeningen van dure geneesmiddelen en in de overige ziekenhuisproductie door de lange declaratiepatronen, wisselende declaratiepatronen door COVID-19 en contractafwikkeling. De onzekerheid van de verrekening voor dure geneesmiddelen speelt ook in 2021 en 2022.

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 2021 is het bedrag grotendeels ontvangen, voor 2022 en 2023 betreft het een inschatting.

Zorgkosten GGZ

Voor GGZ heeft in 2022 een wijziging in de bekostiging plaatsgevonden middels het nieuwe zorgprestatie model (ZPM). Door deze wijziging heeft er per 31 december 2021 een afkap in de declaraties plaatsgevonden. Dit geheel zorgt voor afwijkingen in de historische patronen. Voor 2022 zijn veelal de declaraties binnen, maar zijn er nog onzekerheden over de betrouwbaarheid, maar ook het effect van de transitie prestatie (de afrekeningsmethodiek voor invoering ZPM) is nog onzeker. Voor 2023 zou de onzekerheid moeten verminderen door een versnelling in het declaratiepatroon, dit is ook zeker verbeterd maar nog niet optimaal. Ook in 2023 is er sprake van de vergoeding van de transitie prestatie die nog niet duidelijk is.

In het najaar van 2023 is gebleken dat voor een deel van de GGZ-declaraties vanaf 2022 niet alle voor de risicoverevening benodigde gegevens aanwezig zijn in het declaratiesysteem van CZ groep. Dit probleem speelt in meer of mindere mate ook bij andere zorgverzekeraars en heeft zonder verdere actie invloed op de hoogte van de vereveningsbijdrage. In het eerste kwartaal van 2024 worden de ontbrekende gegevens zo veel als mogelijk aangevuld en worden controles in het declaratiesysteem ingesteld waarmee gecontroleerd wordt op de volledigheid van de gegevens in binnenkomende declaraties. Vanwege de ingezette acties en het feit dat dit probleem landelijk speelt, is de verwachting dat het geconstateerde dataprobleem niet leidt tot een materieel effect op de vereveningsbijdrage.

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.

Tarieven huisartsenzorg

Op 21 december 2023 heeft het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb) uitspraak gedaan in een zaak die verschillende (landelijke) huisartsenverenigingen hebben aangespannen tegen de Nederlandse Zorgautoriteit. Het CBb heeft geoordeeld dat de NZa er niet in is geslaagd om aannemelijk te maken dat de tarieven 2023 en 2024 kostendekkend zijn, omdat een herijking ontbreekt. De NZa moet als gevolg van de uitspraak van het CBb in 2024 alsnog een herijking van de tarieven 2023 en 2024 uitvoeren. De uitkomst en mogelijke gevolgen van deze herijking zijn onzeker.

Mitigering van de onzekerheden door het risicovereveningssysteem

De hiervoor weergegeven onzekerheden in de zorgkosten kunnen invloed hebben op het resultaat over 2023 en de hoogte van de technische voorziening voor de basisverzekering ultimo 2023. 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 90% van de hoogste 0,5% kosten voor een individueel verzekerde (HKC).

De forse achterstanden in het declareren van verrichte prestaties, zoals die zich in 2022 voordeden zijn inmiddels verleden tijd. De economische omstandigheden beïnvloeden de voortgang van contractering 2024. Het macro risico bij de GGZ komt in 2022, 2023 en 2024 voor rekening en risico van de zorgverzekeraars. Voor de zorgverzekeraars geldt wel een klassieke bandbreedteregeling op het vereveningsresultaat GGZ (2022, 2023 en 2024: +/- 10 euro per premie-equivalent met 90% nacalculatie).

In 2023 is er sprake van een tweezijdige bandbreedte regeling per modelovereenkomst op de deelbijdrage variabel. Hierbij wordt 75% van de afwijking van meer dan 50 euro per verzekerde t.o.v. het landelijk resultaat afgeroomd en herverdeeld over alle zorgverzekeraars.

Overige mitigering van onzekerheden

Met betrekking tot de rechtmatigheid van de schademassa voor MSZ- en GGZ-instellingen worden evenals voorgaand jaar, onder regie van de zorgverzekeraars, Horizontaal Toezicht en zelfonderzoeken (ZO) door de instellingen uitgevoerd. Beoordeling van de resultaten vindt in ZN-verband plaats. Horizontaal Toezicht is zowel voor ziekenhuizen als GGZ-instellingen inmiddels het dominante controleregime, daarmee beheerst CZ groep een groot deel van de schademassa. Uit de beoordeling van de resultaten blijkt (in ZN-verband) voldoende beheersing. Ook de Handreiking Rechtmatigheidscontroles MSZ en de data gedreven en risicogerichte aanpak bij de overige MSZ en GGZ zorgaanbieders wijzen op voldoende beheersing van de rechtmatigheid van de schademassa. Er zijn daarom geen inschattingen van onzekerheden ten behoeve van de jaarrekening gemaakt. Eventuele restrisico's voor de ziekenhuizen en de GGZ-instellingen worden bovendien gemitigeerd middels omzetplafonds en aanneemsommen.

De schademassa MSZ 2023 wordt voor circa 83% onder het regime van Horizontaal Toezicht beheerst. CZ groep is eerste of tweede representant bij ziekenhuizen in het kernwerkgebied met direct toezicht op het merendeel van de schademassa. Buiten het kernwerkgebied heeft CZ groep indirect toezicht op het restant van de schademassa. Voor het restant van de schademassa is met de ziekenhuizen de 'Handreiking Rechtmatigheidscontroles MSZ' van toepassing. Voor de groep overige zorgaanbieders (niet zijnde HT of HR-partners) worden data gedreven en risicogerichte beheersmaatregelen ingezet en wordt in overeenstemming met het protocol materiële controle de proportionaliteit van beheersmaatregelen geborgd.

De schademassa GGZ 2023 wordt voor circa 46% onder het regime van Horizontaal Toezicht beheerst. CZ groep is eerste of tweede representant bij GGZ-instellingen in het kernwerkgebied met direct toezicht op een groot deel van de schademassa. Buiten het kernwerkgebied houdt CZ groep indirect toezicht op een deel van de schademassa. Voor het deel van de schademassa dat niet met Horizontaal Toezicht wordt beheerst gaat CZ groep data gedreven en risicogericht te werk en wordt in overeenstemming met het protocol materiële controle de proportionaliteit van beheersmaatregelen geborgd. Voor de GGZ zijn in 2023 de zelfonderzoeken over 2020 en 2021 afgerond, waarmee de DBC-systematiek is afgewikkeld. In verband met ZPM is landelijk overleg gaande over nut en noodzaak van een alternatief voor zelfonderzoeken (ZO). Inzichten die CZ groep opdoet met haar data gedreven en risicogerichte aanpak worden ingebracht in landelijk overleg over de scope van een alternatief ZO ZPM.

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.

Risicomanagement

Inleiding

Bij CZ groep wordt gewerkt met het 'Three Lines'-model. Dit model structureert drie rollen binnen risicomanagement, met elk hun eigen taak en verantwoordelijkheid. Van de eerste lijn (de functies die de primaire bedrijfsprocessen uitvoeren en de afdelingen die daarbij direct ondersteunen) wordt verwacht dat zij haar risico's kent en (aantoonbaar) beheerst. De tweede lijn (gesitueerd binnen Governance, Risk & Compliance (GRC)) levert daarvoor de kaders, bewaakt de effectiviteit ervan en monitort (direct of indirect) het juiste gebruik ervan. De derde lijn (de Interne Audit Dienst (IAD)) stelt daarbij vast of het model werkt en daadwerkelijk adequaat en doeltreffend is. Dit doet de IAD door onafhankelijk de werking van de beheersmaatregelen te toetsen. CZ groep is zich ervan bewust dat de zorgverzekeraar een nadrukkelijke maatschappelijke rol vervult, waarbij het nemen van risico's alleen wenselijk is wanneer dat bijdraagt aan het realiseren van de strategische doelstellingen van CZ groep. Een uitgebreidere beschrijving van het risicomanagementsysteem is te vinden in het bestuursverslag.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien.

Solvabiliteit

De wettelijke vereiste solvabiliteit (Solvency Capital Requirement) bedraagt ultimo van het boekjaar 1.941 miljoen euro⁴ (2022: 1.871 miljoen euro). De aanwezige solvabiliteit op basis van Solvency II grondslagen bedraagt 2.861 miljoen euro⁴ (2022: 2.713 miljoen euro). De solvabiliteitsratio ultimo 2023 bedraagt voor CZ groep 147%⁴ (2022: 145%).

Voor de berekening van de vereiste solvabiliteitsratio is uitgegaan van het standaardmodel Solvency II inclusief de aanpassingen voor zorgverzekeraars in Nederland. Het aanwezige eigen vermogen volgt uit de balans op Solvency II grondslagen. Onder Solvency II worden 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 eigen vermogensbestanddelen volledig in aanmerking komen ter dekking van de wettelijke kapitaalseisen⁵.

4 De gerapporteerde aanwezige solvabiliteit, de wettelijke vereiste solvabiliteit (SCR), inclusief opbouw van de SCR en de SCR ratio's over 2023 zijn nog niet gedeponereerd bij de toezichthouder. Deze cijfers zijn pas definitief na beoordeling door de toezichthouder.

5 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.

Kapitaalsturing vindt plaats via het kapitaalbeleid op het niveau van CZ groep, waarin een streefwaarde voor de solvabiliteitsratio is gedefinieerd. De risico's worden afgedekt door middel van een financieel verantwoorde en maatschappelijk passende buffer bovenop de wettelijke vereiste solvabiliteitsratio, tezamen vormt dat de streefwaarde voor onze solvabiliteitsratio. Ultimo 2023 bedraagt de streefwaarde voor de solvabiliteitsratio van CZ groep net als in 2022 135%, met een bandbreedte van +/- 15 procentpunt. De toereikendheid van deze solvabiliteitsnormen wordt beoordeeld in het ORSA-proces. Dit kan leiden tot aanpassing van het kapitaalbeleid.

Met een ondergrens van de bandbreedte van de streefwaarde van de solvabiliteitsratio van 120% verwacht CZ groep de grotere en meer waarschijnlijke risico's te kunnen opvangen. Een kapitaalbuffer is noodzakelijk om mogelijke schokken op te kunnen vangen, zonder daarbij direct in de situatie te komen dat de Own Funds dalen tot onder de kapitaalsvereiste SCR. Hiernaast wil CZ groep voorkomen dat een resultaatschommeling tot premiemutatie leidt.

CZ groep voert minimaal jaarlijks een ORSA uit, waarin verschillende risico's in scenario's worden uitgewerkt. In de ORSA worden op het niveau van CZ groep naast scenarioanalyses ook gevoeligheidsanalyses en reversed stresstesten gebruikt. Daarmee wordt bepaald in hoeverre het beschikbare eigen vermogen toereikend is om verliezen op te vangen, mochten bepaalde scenario's werkelijkheid worden.

Ook de solvabiliteitsratio van individuele entiteiten wordt gemonitord. Indien nodig wordt tijdig bijgestuurd binnen de groep conform de uitgangspunten van het kapitaalbeleid. Voor de individuele verzekeringsentiteiten geldt eveneens een aanvullende buffer bovenop de minimale externe vereiste solvabiliteitsratio. Voor de individuele verzekeringsentiteiten, is de minimale interne vereiste solvabiliteit bepaald op 120% (2022: 110%) en is de streefsolvabiliteit 135% (2022: 120%).

In de onderstaande tabel is de opbouw van de solvabiliteitsratio opgenomen:

(x 1.000 euro)	2023	2022
Verzekeringstechnisch risico	1.411.503	1.406.086
Marktrisico	332.721	264.952
Tegenpartijrisico	118.278	143.616
Diversificatievoordeel	-295.657	-273.820
Operationeel risico	373.886	330.345
Wettelijke vereiste solvabiliteit (SCR)	1.940.731	1.871.179
Eigen vermogen op basis van BW 2 Titel 9	2.814.521	2.726.897
Herwaardering van BW 2 Titel 9 naar Solvency II grondslagen	48.993	-4.994
Eigen vermogen op basis van Solvency II grondslagen	2.863.514	2.721.903
Waarvan niet beschikbaar ter dekking van de SCR	-2.943	-8.830
Aanwezige solvabiliteit	2.860.571	2.713.073
Solvabiliteitsratio	147%	145%

CZ groep hanteert de risicotype-indeling die wordt gebruikt door Solvency II. De SCR-risico's betreffen het verzekeringstechnisch risico, het marktrisico, het tegenpartijrisico en het operationeel risico op een horizon van één jaar. Aangezien het onwaarschijnlijk is dat alle risico's gelijktijdig zullen optreden, wordt er binnen Solvency II met een diversificatievoordeel rekening gehouden.

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 een realisatie die afwijkt van aannames en/of grondslagen bij de ontwikkeling en premiestelling van het product of vanuit aannames met betrekking tot de voorzieningen.

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.

Binnen het verzekeringstechnisch risico zijn de volgende subcategorieën van belang voor CZ groep: premierisico, voorzieningenrisico en catastroferisico.

Premierisico

Het premierisico betreft het risico dat de premie (rekening houdend met vermogensinzet) niet toereikend is om aan de verzekeringsverplichtingen te kunnen voldoen. Het heeft derhalve in essentie betrekking op een toekomstige risicoperiode. CZ groep streeft naar een zo stabiel mogelijke premieontwikkeling die concurrerend is in de markt en financieel verantwoord is. CZ groep heeft geen winstoogmerk. Positieve resultaten worden gebruikt om de buffer op peil te houden. De buffer wordt ingezet, als het kan, om noodzakelijke premiestijging te beperken.

Voor 2024 gelden wijzigingen in het risicovereveningsmodel waaronder het toepassen van constrained regression. Constrained regression zorgt ervoor dat de risicoverevening wordt verbeterd doordat de overcompensatie van gezonde verzekerden wordt verminderd. Door het toepassen van constrained regression in de risicoverevening veranderen de bijdragen die CZ groep ontvangt voor verschillende groepen verzekerden. Deze aanpassingen in de risicoverevening beogen het risico dat ontstaat door imperfecties van het risicovereveningsmodel te beperken. Daarnaast mitigeert CZ groep het premierisico door te streven naar een marktconforme samenstelling van de portefeuille, omdat een marktconforme portefeuille minder gevoelig is voor veranderingen in de markt of het zorgstelsel.

Voorzieningenrisico

Het voorzieningenrisico is het risico dat de voorzieningen niet toereikend blijken te zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Het heeft derhalve in essentie betrekking op een verstreken risicoperiode. Bij de schattingen wordt gebruik gemaakt van reeds gedeclareerde perioden, ervaringscijfers over het aantal nog te declareren verrichtingen en daarbij horende kosten en eventuele contractuele afspraken.

Catastroferisico

Het catastroferisico is het risico dat in verband met extreme of uitzonderlijke gebeurtenissen, zoals pandemieën, de aannames over de zorgkosten of de hoogte van de voorzieningen ontoereikend zijn. Voor CZ groep wordt het catastroferisico relatief beperkt geacht, vanwege de wettelijke Catastroferegeling in de Zorgverzekeringswet.

Marktrisico

Er worden geen beleggingen aangehouden voor of namens verzekerden. Met de beleggingen wordt gestreefd naar een zo optimaal mogelijk rendement op het aanwezige vermogen binnen passende risicokaders. Maar beleggen is niet zonder risico: veranderingen in rentestanden, aandelen- en wisselkoersen kunnen leiden tot hogere rendementen, maar ook tot verliezen. Het marktrisico betreft het risico van veranderingen in de waarde van de beleggingsportefeuille en verplichtingen als gevolg van wijzigingen in het niveau van de marktprijzen of in de volatiliteit van de marktprijzen. CZ groep beheerst de risico's door het verdelen van beleggingen over de verschillende financiële instrumenten. Die verdeling wordt mede bepaald aan de hand van een 'Asset Liability Management'- studie, waarmee de optimale samenstelling van de beleggingsportefeuille wordt bepaald, die aansluit bij de risicohouding van CZ groep. De risicohouding, vertaalt in een aantal kwantitatieve risicokaders, vormt het uitgangspunt voor de inrichting van de beleggingsportefeuille. In de eisen die worden gesteld aan de beleggingsmandaten voor de externe beheerders worden onder andere de bovenstaande uitgangspunten meegenomen.

Het marktrisico bestaat op het niveau van Onderlinge waarborgmaatschappij CZ groep U.A. (geconsolideerd) uit een aantal onderliggende risico's die hierna worden toegelicht. In de onderstaande tabel is de opbouw van het marktrisico weergegeven.

Opbouw van het marktrisico (x 1.000 euro)	2023	2022
Renterisico	17.166	4.814
Aandelenrisico	188.998	145.912
Vastgoedrisico	89.558	50.320
Spreadrisico	39.253	43.769
Valutarisico	93.959	91.556
Marktrisicoconcentratie	22.995	29.961
Diversificatievoordeel	-119.208	-101.380
Totaal marktrisico	332.721	264.952

Renterisico

Het renterisico wordt bepaald door de waardeverandering van rentegevoelige beleggingen en verplichtingen bij een verandering in de rentetermijnstructuur of in de volatiliteit van de rente. Het gaat hierbij om bijvoorbeeld obligaties, geldmarktfondsen en hypotheeklen. Doordat er geen langlopende verplichtingen zijn, is de rentegevoeligheid van de verplichtingen van CZ groep beperkt.

Aandelenrisico

Het risico op een verlies als gevolg van waardeveranderingen of als gevolg van verandering in de volatiliteit in aandelenbeleggingen. De participatie in het aandelenfonds is verantwoord onder de zakelijke waarden, de zakelijke waarden bedragen ca. 13% van de totale beleggingen. Naast risico's uit de aandelenportefeuille vallen ook risico's uit de beleggingen in de beleggingscategorie infrastructuur onder het aandelenrisico.

Vastgoedrisico

Het vastgoedrisico is het risico op verlies als gevolg van waardeveranderingen in de vastgoedbeleggingen of als gevolg van verandering in de volatiliteit van de marktprijzen van vastgoed.

Spreadrisico

Het risico dat zich een waardedaling van een positie voordoet als gevolg van veranderingen in de credit spreads of als gevolg van verandering in de volatiliteit van de kredietverspreiding boven de risicovrije rentetermijnstructuur.

Valutarisico

Valutarisico is het risico voor de gevoeligheid van de waarde van activa, verplichtingen en financiële instrumenten voor veranderingen in het niveau of in de volatiliteit van wisselkoersen. Het grootste deel van het valutarisico loopt CZ groep over de beleggingen in aandelen. Ook een deel van de beleggingen in de categorieën infrastructuur en vastgoed kennen een beperkt valutarisico. CZ groep heeft de valutarisico's niet afgedekt.

Marktrisicoconcentratie

Dit is het extra risico op een verlies als gevolg van een onvoldoende spreiding van de activa over tegenpartijen. CZ groep spreidt haar beleggingen over voldoende tegenpartijen zodat het verlies dat optreedt in geval van een faillissement van één tegenpartij of een groep van verbonden tegenpartijen, beperkt blijft.

Bij de bepaling van de marktrisicoconcentratie 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 de marktrisicoconcentratie.

Tegenpartijrisico

Dit is het risico van potentiële verliezen als gevolg van onverwachte wanbetaling of een verslechtering van de kredietwaardigheid van tegenpartijen en debiteuren in de volgende twaalf maanden. CZ groep heeft vorderingen uitstaan bij verschillende soorten tegenpartijen: overheid, financiële tegenpartijen, zorgaanbieders/-instellingen en verzekeren.

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 beperkt. Voorschotten die CZ groep heeft uitstaan bij zorgaanbieders en zorginstellingen worden in principe 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 voor de basisverzekering gecompenseerd via de 'wanbetalersregeling' van het Zorginstituut Nederland. Voor aanvullende verzekeringen draagt CZ groep wel het volledige kredietrisico in geval van wanbetaling. Dit risico wordt deels gemitigeerd door verzekeren het recht op vergoeding uit de aanvullende verzekering te ontnemen bij wanbetaling. CZ groep probeert het tegenpartijrisico op verzekeren te verminderen door in te zetten op een proactief debiteurenbeleid.

Operationeel risico

Het operationeel risico betreft het risico op een verlies dat zich voordoet als gevolg van inadequate of falende interne procedures, personeel of systemen of door externe gebeurtenissen. De operationele risico's van CZ groep worden vooral gedreven door de grootschalige digitale gegevensverwerking, de omvang van de geldstromen en de veelheid aan privacygevoelige informatie. De betrouwbaarheid van de ICT- infrastructuur is van groot belang. Het kwaliteitsniveau van de processen moet hoog zijn. Riskmanagement activiteiten binnen CZ groep richten zich binnen het operationele risico specifiek op de interne procesbeheersing, uitbesteding, informatiebeveiliging, fraude en compliance.

Informatiebeveiliging

Onze kernprocessen zijn in hoge mate geautomatiseerd en verlopen via een aantal centraal beheerde ICT systemen. 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.

Compliance

Naleving van wet- en regelgeving (compliance) ligt aan de basis van de bedrijfsvoering van CZ groep. Het is cruciaal voor het vertrouwen dat verzekeren en andere stakeholders in ons hebben. De verantwoordelijkheid voor het toepassen en naleven van de regelgeving ligt bij het lijnmanagement van ieder bedrijfsonderdeel. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de Raad van Bestuur. CZ groep kent een centrale compliance-functie voor coördinatie, advisering, ondersteuning en monitoring op het gebied van regelgeving en integriteit. Deze werkt samen met 'local compliance officers' in de bedrijfsonderdelen. De centrale compliance-functie bevordert per bedrijfsonderdeel de mate van naleving van wet- en regelgeving meten en verbeteren. Door monitoring vanuit de compliance-functie wordt gezorgd voor meer grip en een eenduidige rapportage. Onderdeel van de compliance-organisatie 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.

Diversificatievoordeel

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

Gevoeligheidsanalyse

In de ORSA is op het niveau van Onderlinge waarborgmaatschappij CZ groep U.A. (geconsolideerd) voor een aantal van de hiervoor beschreven risico's 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 ultimo 2023.

Scenario	Variatie (+/-)	Verandering SCR-ratio
Groei (+) / krimp (-) van de portefeuille uitgedrukt in aantal verzekeren	100.000	-3,00%
	-100.000	3,00%
Stijging (+) / daling (-) van de zorgkosten ten opzichte van geprognoseerde zorgkosten	+€ 100 miljoen	-5,00%
	-€ 100 miljoen	5,00%
Stijging (+) / daling (-) van de bedrijfskosten ten opzichte van de prognose	+€ 25 miljoen	-1,00%
	-€ 25 miljoen	1,00%
Stijging (+) / daling (-) van het beleggingsrendement ten opzichte van het verwachte rendement	+€ 100 miljoen	4,00%
	-€ 100 miljoen	-4,00%

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

(x 1.000.000 euro)	SCR 2023	Aanwezige solvabiliteit 2023	SCR 2022	Aanwezige solvabiliteit 2022
Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.	692.564	2.865.220	617.341	2.718.717
CZ Zorgverzekeringen N.V.	1.374.143	1.842.811	1.337.302	1.702.008
OHRA Zorgverzekeringen N.V.	248.148	425.055	246.671	364.099
Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.	104.286	186.399	101.957	167.125
			SCR ratio 2023	SCR ratio 2022
Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.			414%	440%
CZ Zorgverzekeringen N.V.			134%	127%
OHRA Zorgverzekeringen N.V.			171%	148%
Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.			179%	164%

5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023

1 Immateriële vaste activa

Het mutatieoverzicht van de immateriële vaste activa luidt als volgt:

	Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	Totaal 2023	Totaal 2022
Aanschafwaarde per 1 januari	44.327	44.327	34.089
Cumulatieve afschrijvingen	-3.499	-3.499	-630
Boekwaarde per 1 januari	40.828	40.828	33.459
Investeringen	-	-	10.238
Afschrijvingen	-4.433	-4.433	-2.870
Boekwaarde per 31 december	36.395	36.395	40.827
Cumulatieve aanschafwaarde	44.327	44.327	44.327
Cumulatieve afschrijvingen	-7.932	-7.932	-3.499
Boekwaarde per 31 december	36.395	36.395	40.828
Afschrijvingspercentage	10%		

De onder concessies, vergunningen en intellectuele eigendom geactiveerde immateriële vaste activa betreffen aangekochte en ontwikkelde software. Voor een bedrag van 29,2 miljoen euro (2022: 32,7 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:

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Technische installaties	Bedrijfsgebouwen en terreinen in aanbouw en vooruitbetalingen	Totaal 2023	Totaal 2022
Aanschafwaarde per 1 januari	72.755	28.664	677	102.096	100.717
Cumulatieve afschrijvingen	-44.390	-24.224	-	-68.614	-66.615
Boekwaarde per 1 januari	28.365	4.440	677	33.482	34.102
Investeringen	47	1.967	-510	1.504	2.939
Desinvesteringen	-325	-576	-	-900	-1.560
Afschrijvingen	-590	-1.014	-	-1.604	-1.836
Afschrijvingen desinvestering	234	576	-	810	1.555
Bijzondere waardevermindingsverliezen	-	-	-	-	-1.967
TerugnAMES van bijzondere waardevermindingsverliezen	1.101	307	-	1.408	249
Boekwaarde per 31 december	28.833	5.700	167	34.700	33.482
Cumulatieve aanschafwaarde	72.477	30.057	167	102.700	102.096
Cumulatieve afschrijvingen	-43.644	-24.356	-	-68.000	-68.614
Boekwaarde per 31 december	28.833	5.700	167	34.700	33.482
Afschrijvingspercentage	0%-10%	3 $\frac{1}{3}$ -10%			

De marktwaarde van de terreinen en gebouwen inclusief installaties bedraagt 35,8 miljoen euro (2022: 33,4 miljoen euro) op basis van een extern uitgevoerde taxatie ultimo 2023 ofwel op basis van de opbrengstwaarde. De kantoorpanden (inclusief installaties) die bij CZ groep zelf in gebruik zijn, vertegenwoordigen een marktwaarde van 35,5 miljoen euro (2022: 33,2 miljoen euro).

Als gevolg van hogere marktwaarden van de panden en technische installaties zijn in totaal 1,4 miljoen euro (2022: 0,2 miljoen euro) aan bijzondere waardevermindingsverliezen teruggenomen. Er zijn in 2023 geen bijzondere waardevermindingsverliezen doorgevoerd (2022: 2,0 miljoen euro).

De Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. heeft op 27 juni 2023 een koopovereenkomst ondertekend voor de beoogde verkoop van het kantoor aan de Wilhelminastraat en belendende percelen te Sittard. De Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. is tevens voornemens een huurovereenkomst af te sluiten voor de kantoorruimte aan de Wilhelminastraat. Koper dient in staat te zijn gebleken een vastgesteld bestemmingsplan en een onherroepelijke omgevingsvergunning te verkrijgen voor de door haar in procedure gebrachte bouwplan. De feitelijke levering vindt in beginsel plaats binnen 6 weken nadat door de koper een vastgesteld bestemmingsplan en een onherroepelijke omgevingsvergunning is verkregen, doch niet eerder dan 1 juli 2024.

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.

In de deelnemingen Halder Investments IV-A C.V. en Investments IV-A Custodian B.V. hebben de afgelopen 4 jaar geen mutaties voorgedaan.

4 Overige financiële beleggingen

Het mutatieoverzicht van de overige financiële beleggingen luidt als volgt:

	Zakelijke waarden	Vast- rentende waarden	Leningen	Deposito's	Andere financiële beleg- gingen
Boekwaarde per 1 januari	405.757	225.980	3.020	605.935	2.169.214
Aankopen	71.720	309.488	-	-	-
Verkopen/ aflossingen	-133.596	-343.664	141	-	-
Saldo mutaties	-	-	-	-83.986	-19.834
Waardeveranderingen van beleggingen	66.849	10.330	-	-	-15.269
Boekwaarde per 31 december	410.729	202.134	3.161	521.949	2.134.111
				Totaal 2023	Totaal 2022
Boekwaarde per 1 januari				3.409.906	3.331.416
Aankopen				381.208	422.912
Verkopen/ aflossingen				-477.119	-760.887
Saldo mutaties				-103.820	618.114
Waardeveranderingen van beleggingen				61.910	-201.649
Boekwaarde per 31 december				3.272.085	3.409.906

De in 2022 ontvangen gelden uit de Catastroferegeling en de gelden uit het opgeheven subfonds staatsobligaties zijn herbelegd in het subfonds geldmarkt lang en worden verantwoord onder saldo mutaties.

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 2023 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 410,7 miljoen euro (2022: 405,8 miljoen euro). De verkrijgingsprijs per 31 december 2023 bedraagt 270,7 miljoen euro (2022: 303,1 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.

Valuta	2023	2022
Amerikaanse dollar	265.863	245.793
Euro	31.700	35.596
Japanse yen	24.576	22.922
Britse pond	12.544	15.335
Canadese dollar	12.261	12.921
Hong Kong dollar	11.223	16.929
Taiwanese dollar	10.021	9.226
Zwitserse franc	8.608	8.728
Deense kroon	6.202	5.129
Australische dollar	5.922	8.414
Zweedse kroon	3.318	3.804
Zuid-Koreaanse won	2.989	3.387
Zuid-Afrikaanse rand	2.318	2.777
Braziliaanse real	2.099	2.027
Mexicaanse peso	1.610	1.240
VAE dirham	1.223	1.449
Indonesische roepia	1.173	1.076
Noorse kroon	1.170	1.292
Maleisische ringgit	1.141	1.323
Thaise baht	898	1.460
Poolse Zloty	846	-
Singaporese dollar	721	1.264
Chinese renminbi	628	737
Overig	1.675	2.929
Boekwaarde per 31 december	410.729	405.757

Vastrentende waarden

	2023	2022
Subfonds bedrijfsobligaties	190.086	173.816
Subfonds geldmarkt lang	12.048	52.164
	202.134	225.980

De verkrijgingsprijs van de vastrentende waarden bedraagt per 31 december 2023 201,5 miljoen euro (2022: 241,0 miljoen euro).

In de subfondsen zijn geen posities in vreemde valuta opgenomen. De vastrentende waarden in de subfondsen betreffen beursgenoteerde obligaties.

Subfonds bedrijfsobligaties

Onderstaand is de kredietwaardigheid toegelicht. De duration bedraagt voor het subfonds bedrijfsobligaties 4,39 jaar (2022: 3,45 jaar).

Kredietwaardigheid	2023	2022
AAA	6%	6%
AA	8%	8%
A	51%	50%
BBB	33%	34%
BB	2%	2%
	100%	100%

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 0,16 jaar (2022: 0,21 jaar).

Kredietwaardigheid	2023	2022
AA	40%	52%
A	58%	43%
BBB	2%	5%
	100%	100%

Leningen

Deze leningen zijn verstrekt aan derden. Eén lening van 39 duizend euro wordt afgelost in de resterende looptijd van 5 jaar. Voor de overige leningen zijn geen aflossingschema's vastgesteld. De rentepercentages variëren van 0% tot 5%. Er zijn geen zekerheden gesteld. Er zijn drie leningen volledig voorzien.

Deposito's

De specificatie van de deposito's luidt als volgt:

	2023	2022
Subfonds geldmarkt lang	390.002	416.442
Subfonds geldmarkt kort	131.947	189.493
	521.949	605.935

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 0,10 jaar (2022: 0,11 jaar).

Kredietwaardigheid	2023	2022
AA	33%	31%
A	57%	58%
BBB	10%	11%
	100%	100%

Andere financiële beleggingen

	2023	2022
Subfonds geldmarkt lang	1.193.274	1.249.501
Subfonds hypotheke	333.324	319.003
Subfonds vastgoed	276.283	140.019
Subfonds geldmarkt kort	248.869	451.606
Subfonds infrastructuur	70.664	-
Externe geldmarkt fondsen	8.343	6.695
Herbeleggingsrekeningen	2.002	2.387
Private equity	1.349	-
Overige	2	2
	<u>2.134.111</u>	<u>2.169.214</u>

Subfonds hypotheke

Het subfonds hypotheke belegt in de hypothekefondsen van GSAM en ASR. De verkrijgingsprijs per 31 december 2023 bedraagt 374,3 miljoen euro (2022: 367,0 miljoen euro).

De duration van deze beleggingen in hypotheke bedraagt 7,34 jaar (2022: 7,34 jaar). De participatiewaardes van de hypothekefondsen in GSAM en ASR bedragen per 31 december 2023 respectievelijk 95 euro (2022: 93 euro) en 8.955 euro (2022: 8.762 euro). De belangen van het subfonds hypotheke in het totaal belegd vermogen van de fondsen van GSAM en ASR bedragen 3,11% (2022: 5,15%) en 1,53% (2022: 1,56%).

Subfonds vastgoed

Het subfonds vastgoed belegt in het vastgoedfonds van CBRE, ASR en Prologis en APER. De belangen in het vastgoedfonds APER zijn in 2023 aangekocht. De totale verkrijgingsprijs per 31 december 2023 bedraagt 305,9 miljoen euro (2022: 152,1 miljoen euro). De participatiewaarde CBRE, ASR, Prologis en APER bedraagt per 31 december 2023 respectievelijk 206.813 euro, 951 euro, 15 euro en 900 euro (2022: 200.738 euro, 943 euro en 12 euro). Het belang van het subfonds vastgoed in het totaal belegd vermogen van CBRE, ASR, Prologis en APER bedraagt respectievelijk 2,43%, 3,96%, 0,36% en 6,08% (2022: 2,43%, 3,81% en 0,28%).

Subfonds infrastructuur

Het subfonds infrastructuur belegt sinds 2023 in de externe infrastructuurfondsen van Vauban en Equitix. De totale verkrijgingsprijs van Vauban en Equitix bedraagt per 31 december 2023 75,8 miljoen euro. De participatiewaardes van de fondsen van Vauban en Equitix bedragen per 31 december 2023 respectievelijk 1.056 euro en 106 euro. Het belang van het subfonds infrastructuur per 31 december 2023 in het totaal belegd vermogen van de fondsen van Vauban en Equitix bedragen respectievelijk 6,36% en 15,69%.

Private equity

Private equity belegt sinds begin 2023 in het private equity fonds van EQT. De verkrijgingsprijs per 31 december 2023 bedraagt 1,9 miljoen euro.

5 Vorderingen uit directe verzekering

	2023	2022
Verzekeringnemers	224.264	195.956
Tussenpersonen	771	1.077
Af: Voorziening voor oninbare vorderingen	-105.540	-84.070
	119.495	112.963

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 inschattingen van de landelijke zorgkosten, mede opgegeven door Zorgverzekeraars Nederland.

ZiNL heeft definitief afgerekend voor de Zorgverzekeringswet tot en met 2019. Het kortlopende deel van de vordering bedraagt 1.206,7 miljoen euro (2022: 1.134,5 miljoen euro).

7 Overige vorderingen

De specificatie van de overige vorderingen luidt als volgt:

	2023	2022
Trusted Third party (TTP)	244.943	219.975
Zorgverleners	188.985	89.523
Rekening-courant CAK	63.031	40.005
Leveranciers	53.271	20.336
Nog te factureren aan verzekerden	29.186	83.672
Rekening-courant gelieerde rechtspersonen	5.572	3.182
Andere vorderingen	5.478	19.103
	590.467	475.798

De overige vorderingen hebben een kortlopend karakter.

8 Materiële vaste activa

Het mutatieoverzicht van de materiële vaste activa luidt als volgt:

	Inventaris en automati- sering	Verbou- wingen	Andere bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering en vooruit- betalingen	Totaal 2023	Totaal 2022
Aanschafwaarde	24.128	9.825	1.423	-	35.375	37.070
Cumulatieve afschrijvingen	-18.709	-6.131	-1.186	-	-26.027	-24.590
Boekwaarde per 1 januari	5.419	3.694	236	-	9.349	12.481
Investeringen	1.072	-	25	136	1.232	1.075
Desinvesteringen	-434	-5	-197	-	-636	-2.770
Afschrijvingen	-2.617	-804	-75	-	-3.495	-4.135
Afschrijvingen desinvestering	434	5	197	-	635	2.698
Boekwaarde per 31 december	3.873	2.890	186	136	7.085	9.349
Cumulatieve aanschafwaarde	24.765	9.820	1.250	136	35.972	35.375
Cumulatieve afschrijvingen	-20.892	-6.930	-1.064	-	-28.887	-26.027
Boekwaarde per 31 december	3.873	2.890	186	136	7.085	9.349
Afschrijvingspercentage	10-33%	10%	10-20%			

9 Liquide middelen

De liquide middelen zijn direct opeisbaar.

10 Overige overlopende activa

	2023	2022
Vooruitbetaalde beheerskosten	11.217	10.844
Nog te ontvangen dividend	1.997	1.816
Nog te ontvangen korting	-	3.478
Overige	622	253
	13.836	16.391

11 Concentratierisico's

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

Balanspost	Tegenpartij	2023	2022
Rekening-courant ZINL	ZINL	1.272.599	1.166.250
Overige financiële beleggingen en liquide middelen	ING Groep NV	189.121	-
Overige financiële beleggingen en liquide middelen	Credit Agricole Group	-	169.530

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:

	Herwaarderingsreserve	Overige wettelijke reserves	Bestemmingsreserve	Statutaire reserve	Totaal
Stand per 1 januari 2022	-	39.362	425	2.764.652	2.804.439
Mutatie t.b.v. wettelijke reserve	-	2.425	-	-2.425	-
Mutatie	2.412	-	-	-2.412	-
Resultaat 2022	-2.412	-230	1.149	-76.050	-77.543
Stand per 31 december 2022	-	41.557	1.574	2.683.765	2.726.896
Resultaat 2023	4.250	-9.460	-285	93.118	87.624
Stand per 31 december 2023	4.250	32.097	1.290	2.776.884	2.814.521

Het totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen als onderdeel van het groepsvermogen bedraagt 0 euro (2022: 0 euro).

Herwaarderingsreserve

In de jaarrekening worden de beleggingen in externe vastgoed-, externe infrastructuurfondsen en in het private equity fonds gewaardeerd tegen reële waarde. Aangezien deze fondsen geen frequente marktnotering hebben, dient een herwaarderingsreserve gevormd te worden voor zover de reële waarde van de fondsen de verkrijgingsprijs overtreft.

Overige wettelijke reserves

Van de overige wettelijke reserves heeft een bedrag van 3,8 miljoen euro (2022: 8,9 miljoen euro) betrekking op een wettelijke reserve Wlz en een bedrag van 29,2 miljoen euro (2022: 32,7 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 2023 onttrokken aan de bestemmingsreserve.

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

	2023	2022
Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.	2.816.504	2.729.334
Stichting Huisvesting CZ Verzekeraars	-1.983	-2.437
Eigen vermogen volgens de geconsolideerde jaarrekening	<u>2.814.521</u>	<u>2.726.897</u>

13 Technische voorzieningen

Voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten

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

	2023	2022
Technische voorziening Zorgverzekeringswet	2.505.339	3.044.823
Technische voorziening overige ziektekosten	39.829	51.094
	<u>2.545.168</u>	<u>3.095.917</u>
Afhandelingskosten	13.020	23.696
Voorschotten	-847.330	-1.093.128
	<u>1.710.858</u>	<u>2.026.485</u>

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

	2023	2022
Stand per 1 januari	3.095.917	3.039.289
Onttrekking	-2.784.086	-2.699.185
Vrijval	-59.841	-160.325
Toevoeging	2.293.179	2.916.138
Stand per 31 december	<u>2.545.168</u>	<u>3.095.917</u>

Overzicht ontwikkeling
zorgkostenclaims

	2023	2022	2021	2020	2019	Totaal
Schatting van cumulatieve claims						
- einde tekenjaar	12.263.326	10.851.194	10.579.104	10.624.273	9.945.019	
- een jaar later	-	10.841.373	10.466.955	10.658.852	9.969.883	
- twee jaar later	-	-	10.477.204	10.639.447	9.953.324	
- drie jaar later	-	-	-	10.659.966	9.954.376	
- vier jaar later	-	-	-	-	9.956.147	
Schatting van cumulatieve claims	12.263.326	10.841.373	10.477.204	10.659.966	9.956.147	54.198.016
Cumulatieve betalingen	9.906.874	10.652.657	10.477.204	10.659.966	9.956.147	51.652.848
Waarde opgenomen in het overzicht van de financiële positie per 31 december 2023	2.356.452	188.716	-	-	-	2.545.168

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 en de paragraaf over het risicomanagement 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 van de voorziening voor lopende risico's luidt als volgt:

	2023	2022
Stand per 1 januari	154.750	254.400
Onttrekking	-70.786	-124.515
Vrijval	-83.964	-129.885
Toevoeging	92.200	154.750
Stand per 31 december	92.200	154.750

Een kwalitatieve toereikendheidstoets is uitgevoerd, waarbij is vastgesteld dat de voorziening toereikend is.

14 Voorzieningen

Verplichtingen personeelsbeloningen

Het mutatieoverzicht van de voorziening verplichtingen personeelsbeloningen luidt als volgt:

	VUT- uitkering	Jubileum- uitkering	Ziekte- kosten- premies	Totaal 2023	Totaal 2022
Stand per 1 januari	2.123	3.934	27.181	33.238	48.440
Uitkeringen	-1.491	-425	-1.100	-3.016	-3.664
Netto opgenomen in de resultatenrekening	417	597	9.404	10.418	-11.538
Stand per 31 december	1.050	4.106	35.485	40.640	33.238

Voor een bedrag van 3,0 miljoen euro heeft deze voorziening een kortlopend karakter (2022: 3,0 miljoen euro).

De bedragen zoals opgenomen in de resultatenrekening zijn als volgt gespecificeerd:

	VUT- uitkering	Jubileum- uitkering	Ziekte- kosten- premies	Totaal 2023	Totaal 2022
Aan het dienstjaar toegerekend	1	237	875	1.113	1.719
Interest op de verplichting	49	145	1.020	1.214	442
Netto actuarieel resultaat	368	215	7.508	8.091	-13.699
Totaal begrepen in personeelskosten	417	597	9.404	10.418	-11.538

De toegepaste parameters voor de voorzieningen VUT-uitkering, Jubileumuitkering en Ziektekostenpremies zijn:

	2023	2022
Discontopercentage m.b.t. voorziening VUT	3,15%	3,53%
Discontopercentage m.b.t. voorziening jubileum en ziektekostenpremie	3,17%	3,77%
Procentuele toename van salarissen	2,25%	2,25%
Indexatie (pre)pensioen	0,50%	0,10%

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen bestaan hoofdzakelijk uit voorziene lasten voor langdurig zieken dan wel arbeidsongeschikte medewerkers en voorziene lasten inzake de voorgenomen reorganisatie als gevolg van de sluiting van de servicekantoren per 1 mei 2024. Van deze overige voorzieningen heeft 0,8 miljoen euro een langlopend karakter (2022: 0,3 miljoen euro).

15 Schulden uit directe verzekering

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
Zorgverleners en verzekerden	530.612	189.759
Rekening-courant ZINL	7.441	7.037
Rekening-courant kostprijsverzekeringen	188	1.428
	538.241	198.224

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

De rekening-courant kostprijsverzekeringen bestaat uit de rekening-courant met Ziektekostenverzekering voor Religieuzen en Missionarissen waarover de kostprijsverzekeringen worden afgewikkeld. De kostprijsverzekeringen zijn met ingang van boekjaar 1 januari 2024 overgegaan in een reguliere collectiviteit. Het resterende rekening-courant saldo heeft een looptijd korter dan één jaar. Er is geen sprake van interest op deze rekening-courant (2022: 0,01%).

16 Overige schulden

	2023	2022
Zorgverzekeraars uit hoofde van toepassing Solidariteitsregeling	42.064	13.786
Belastingen en sociale premies	10.289	10.209
Toe te kennen ondersteuningsgelden	8.109	7.870
Crediteuren	3.227	2.095
Nog te betalen kosten derden	1.701	6.494
Rekening-courant gelieerde rechtspersonen	131	119
Overige	4.042	3.005
	<u>69.563</u>	<u>43.577</u>

17 Overige overlopende passiva

	2023	2022
Te betalen beheerskosten	22.211	18.518
Betalingen onderweg	3.477	2.258
Overige	1.266	661
	<u>26.954</u>	<u>21.437</u>

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Subsidieontvangsten

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. heeft enkele subsidie beschikkingen ontvangen voor maximaal 7,8 miljoen euro, daarmee is Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. voor maximaal 7,8 miljoen euro aansprakelijk. Per 31 december 2023 bedraagt de aansprakelijkheid 5,9 miljoen euro en heeft dit een langlopend karakter.

Huurovereenkomsten

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. huurt servicekantoren en overige bedrijfsruimtes van derden. De totale huurverplichting per 31 december 2023 bedraagt 0,2 miljoen euro. De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt 0,2 miljoen euro en van een huurverplichting langer dan 5 jaar is geen sprake.

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. heeft zich op 31 december 2023 garant gesteld voor een huurovereenkomst ten bedrage van 6.000 euro.

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. verhuurt diverse bedrijfspanden aan derden. Het totale huurrecht per 31 december 2023 bedraagt 31.000 euro. Het huurrecht korter dan 1 jaar bedraagt 31.000 euro en er is geen sprake van een huurrecht langer dan 5 jaar.

Leaseovereenkomsten

De totale leaseverplichting van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. per 31 december 2023 bedraagt 3,5 miljoen euro. De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt 1,2 miljoen euro en de verplichting langer dan 5 jaar bedraagt minder dan 0,1 miljoen euro.

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 7,68%.

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.

Investeringsverplichtingen

De totale investeringsverplichting per 31 december 2023 van CZ Fund Management B.V. aangegaan uit hoofde van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A., CZ Zorgverzekeringen N.V., Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. en OHRA Zorgverzekeringen N.V. bedraagt 108,3 miljoen euro. Een deel van deze verplichtingen heeft voor 38,3 miljoen euro een looptijd langer dan 1 jaar, er is geen sprake van verplichtingen langer dan 5 jaar. Daarnaast is Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. een investeringsverplichting aangegaan van 5,7 miljoen euro. Deze verplichting heeft een looptijd langer dan 1 jaar, er is geen sprake van verplichtingen langer dan 5 jaar.

6 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2023

18 Verdiende premies eigen rekening en bijdragen

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

	2023	2022
Bruto premies Zorgverzekeringswet	5.254.242	4.509.201
Andere bruto premies	950.171	915.864
Bijdragen Zorginstituut Nederland (ZiNL)	6.361.625	5.651.063
Bijdrage Solidariteitsregeling	-28.278	39.188
Herverzekeringspremies	-35.261	-28.863
	<u>12.502.500</u>	<u>11.086.453</u>

Het geschatte negatieve effect van de Solidariteitsregelingen is ultimo 2023 in totaal 42,0 miljoen euro, waarvan 26,0 miljoen euro met betrekking tot 2020, en 16,0 miljoen euro met betrekking tot 2021.

19 Overige technische baten eigen rekening

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

	2023	2022
Mutatie voorziening oninbaarheid van vorderingen op zorgverleners	3.314	-
Overige	29	-
	<u>3.342</u>	<u>-</u>

20 Uitkeringen ziektekosten eigen rekening

Specificaties van de uitkeringen ziektekosten eigen rekening luiden als volgt:

	2023	2022
Bruto uitkeringen ziektekosten	12.602.818	10.905.177
Aandeel herverzekering (HKC)	-32.631	-25.897
Wijziging voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten	-315.627	-169.989
	<u>12.254.561</u>	<u>10.709.291</u>

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

	2023	2022
Uitkeringen Zorgverzekeringswet	11.424.799	9.944.886
Andere uitkeringen ziektekosten	861.245	764.405
	<u>12.286.044</u>	<u>10.709.291</u>

21 Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening

	2023	2022
Beheers- en organisatiekosten	212.444	180.848
Distributiekosten	108.215	133.034
Kosten voor oninbare vorderingen	38.362	13.054
Beheers- en organisatiekosten met betrekking tot acquisitie	32.861	27.620
Acquisitiekosten; publicaties en reclame	4.640	5.170
	<u>396.521</u>	<u>359.725</u>

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 risicodragers 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 2.549 (2022: 2.538). Het totaal aan personele kosten is als volgt in de consolidatie opgenomen:

Personeelskosten

	2023	2022
Lonen en salarissen	129.688	122.535
Pensioenlasten	22.697	21.532
Sociale lasten	20.836	19.235
Personeel derden	12.893	14.432
Lasten personele voorzieningen	10.439	-11.537
	196.553	166.197

Vergoeding Ledenraad

De totale vergoeding voor het bijwonen van de vergaderingen van de Ledenraad (25 leden) en zitting in de adviescommissie bedraagt 57.000 euro (2022: 59.000 euro).

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 0,19 miljoen euro (2022: 0,18 miljoen euro).

De beloning luidt als volgt:

Bedragen x €1	2023	2022
Commissarisvergoeding	163.330	158.189
Remuneratie-/Benoemingscommissie	10.691	6.903
Audit-Risk Commissie	7.127	10.354
	181.148	175.446

De bezoldiging van de Raad van Bestuur, die bestaat uit de beloning, belastbare vergoedingen en beloningen betaalbaar op termijn, bedraagt 0,99 miljoen euro (2022: 0,97 miljoen euro).

WNT-verantwoording

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep 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.

Bij CZ groep, niet zijnde een WNT-instelling, is sprake van intra-groep detachering naar entiteiten met een WNT-verantwoording in de jaarrekening, waarbij het volgende van toepassing is:

- bij intra-groep detachering is de bezoldiging gebaseerd op de doorbelastingen die voor de WNT als bezoldiging kwalificeren;
- de feitelijke beloningsgegevens van die betreffende topfunctionarissen zelf zijn terug te vinden in de geconsolideerde jaarrekening van OWM CZ groep U.A.

Het toepasselijk bezoldigingsmaximum in 2023 voor CZ groep is 314.000 euro. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor extern ingehuurde topfunctionarissen geldt eveneens een wettelijk maximum aan de bezoldiging. Daarnaast is een eventuele beëindigingsvergoeding gemaximeerd op één jaarsalaris met een maximum van 75.000 euro.

Voor de voorzitter en leden van de Raad van Commissarissen is het individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum respectievelijk 15% en 10% van het voor de WNT-instelling toepasselijke bezoldigingsmaximum. De maximale beloningen van de commissarissen zijn derhalve gerelateerd aan de maximum toegelaten bezoldiging van de Raad van Bestuur vermeerderd met beloningen betaalbaar op termijn van de voorzitter van de Raad van Bestuur.

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 de leden van de Raad van Bestuur. 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.

M. Dam is medio 2023 vertrokken als bestuurder vanwege een verschil van inzicht over de wijze waarop CZ groep moet worden bestuurd. Om de continuïteit van het bestuur van CZ groep te borgen is per 1 augustus 2023 M.R.E. Harkema aangesteld als extern interim bestuurder, naast J.G.B. de Groot.

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.

Raad van Bestuur 2023

Bedragen x €1

Naam	Functie	Duur	Omvang dienstverband (in fte)	Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	Onverschuldigde betalingen	Uitkering wegens beëindiging dienstverband	Motivering bij overschrijding
J.G.B. de Groot	Voorzitter	1/1-31/12	1	314.000	314.000	-	n.v.t.	n.v.t.
M. Dam	Lid	1/1-15/8	1	181.472	195.282	-	75.000	n.v.t.
M.R.E. Harkema	Lid (a.i.)	1/8-31/12	n.v.t.	147.500	147.500	-	n.v.t.	n.v.t.

Raad van Bestuur 2022

Bedragen x €1

Naam	Functie	Duur	Omvang dienstverband (in fte)	Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	Onverschuldigde betalingen	Uitkering wegens beëindiging dienstverband	Motivering bij overschrijding
J.G.B. de Groot	Voorzitter	1/1-31/12	1	304.128	306.000	-	n.v.t.	n.v.t.
M. Dam	Lid	6/6-31-12	1	160.151	175.216	-	n.v.t.	n.v.t.
A.W.L. van Son	Lid	1/1-30/11	1	278.972	280.011	-	n.v.t.	n.v.t.

Bezoldiging topfunctionarissen: Toezichhoudende topfunctionarissen

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

Raad van Commissarissen 2023

Bedragen x €1

Naam	Functie	Duur	Bezoldiging	Individueel toepasselijke bezoldigings- maximum	Onverschuldigde betalingen	Motivering bij overschrijding
P.J.A.M. Jongstra	Voorzitter	1/1-31/12	54.342	58.884	-	n.v.t.
M.H.P. van Dam	Lid	1/1-31/12	31.039	39.256	-	n.v.t.
C.H. Donkervoort	Lid	1/1-31/12	32.111	39.256	-	n.v.t.
J.W. Jukema	Lid	1/1-31/12	36.273	39.256	-	n.v.t.
G. Prins	Lid	1/1-31/12	35.778	39.256	-	n.v.t.

Raad van Commissarissen 2022

Bedragen x €1

Naam	Functie	Duur	Bezoldiging	Individueel toepasselijke bezoldigings- maximum	Onverschuldigde betalingen	Motivering bij overschrijding
P.J.A.M. Jongstra	Voorzitter	1/1-31/12	52.276	57.170	-	n.v.t.
M.H.P. van Dam	Lid	1/1-31/12	29.835	38.113	-	n.v.t.
C.H. Donkervoort	Lid	1/1-31/12	31.154	38.113	-	n.v.t.
J.W. Jukema	Lid	1/1-31/12	35.167	38.113	-	n.v.t.
G. Prins	Lid	1/1-31/12	33.662	38.113	-	n.v.t.

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 motiveren en te behouden. Hiertoe ontvangen de leden van de Raad van Bestuur met een dienstbetrekking een pakket arbeidsvoorwaarden dat in zijn totaliteit concurrerend is met het pakket dat gelijkwaardige instellingen bieden, waaronder andere grote zorgverzekeraars, 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. Deze zet daardoor niet aan tot gedrag van bestuurders in hun eigen belang met veronachtzaming van het belang van CZ groep.

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 Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen wordt door CZ groep nageleefd. Zie ook 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 137.800 euro voor 2024 (2023: 128.810 euro), is door Zorgverzekeraars Nederland een collectieve vrijwillige excedentregeling 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.

Accountants honoraria

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 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.

Honoraria externe accountant	2023	2022
Onderzoek van de jaarrekening	720	520
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-
	720	520

22 Overige technische lasten eigen rekening

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

	2023	2022
Uitgaven CZ Zorgdoorbraak Fonds	353	417
Mutatie voorziening oninbaarheid van vorderingen op zorgverleners	-	11.450
	353	11.867

23 Opbrengsten uit beleggingen

De opbrengsten uit overige beleggingen zijn als volgt gespecificeerd:

	2023	2022
Opbrengst andere financiële beleggingen	55.402	-
Interestbaten deposito's	29.869	2.227
Interestbaten vastrentende waarden	15.803	14.066
Dividenden	7.812	8.531
Opbrengst / lasten gebouwen en terreinen	832	-2.468
Overige Interestbaten	2.831	576
	112.549	22.933

In 2023 is in de opbrengst gebouwen en terreinen 1,1 miljoen euro (2022: 1,1 miljoen euro) aan interne huur voor de gebouwen opgenomen. Onder de bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening is eveneens een bedrag van 1,1 miljoen euro (2022: 1,1 miljoen euro) met betrekking tot deze huuropbrengst verantwoord. De opbrengst / lasten gebouwen en terreinen waren in 2022 negatief doordat de afschrijvingskosten hoger zijn dan de huuropbrengsten.

24 Beheerkosten en interestlasten

De beheerkosten en interestlasten zijn als volgt gespecificeerd:

	2023	2022
Beheerkosten	3.793	3.505
Overige interestlasten	-	541
	<u>3.793</u>	<u>4.046</u>

25 Netto opbrengsten uit beleggingen

Het rendement op het totaal belegd vermogen bedraagt 4,8% (2022: -5,1%).

26 Totaal resultaat

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

	2023	2022
Resultaat Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. exclusief deelnemingsresultaat	6.928	29.323
CZ Zorgverzekeringen N.V.	28.296	-91.596
OHRA Zorgverzekeringen N.V.	41.940	-11.616
Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.	15.866	-3.894
CZ zorgkantoor B.V.	-5.887	-230
CZ Fund Management B.V.	27	26
Stichting Huisvesting CZ Verzekeraars	454	445
Resultaat volgens de geconsolideerde jaarrekening	87.624	-77.543
Resultaat Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. inclusief deelnemingsresultaat	87.170	-77.987
Bestemming van het resultaat	2023	2022
Herwaarderingsreserve	4.250	-2.412
Overige wettelijke reserves	-9.460	-230
Bestemmingsreserve	-285	1.149
Statutaire reserve	93.118	-76.050
	87.624	-77.543

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die nadere informatie geven over de feitelijke situatie op balansdatum en/of die leiden tot een ander beeld van de financiële toestand op balansdatum.

Enkelvoudige jaarrekening 2023

1 Enkelvoudige balans per 31 december 2023

(na resultaatbestemming)

Activa

(x 1.000 euro)		31 december 2023	31 december 2022
Immateriële vaste activa	[27]	36.395	40.828
Beleggingen			
Terreinen en gebouwen	[28]	28.276	27.018
Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen	[29]	2.385.907	2.223.159
Overige financiële beleggingen	[30,36]	103.320	251.178
		<u>2.517.503</u>	<u>2.501.355</u>
Vorderingen			
Vorderingen uit directe verzekering	[31]	15.020	2.689
Overige vorderingen	[32]	760.764	438.553
		<u>775.784</u>	<u>441.242</u>
Overige activa			
Materiële vaste activa	[33]	7.085	9.349
Liquide middelen	[34,36]	172.912	150.987
		<u>179.997</u>	<u>160.336</u>
Overlopende activa			
Lopende interest		950	543
Overige overlopende activa	[35]	11.784	14.522
		<u>12.735</u>	<u>15.066</u>
		<u><u>3.522.413</u></u>	<u><u>3.158.827</u></u>

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

Passiva

(x 1.000 euro)		31 december 2023	31 december 2022
Eigen vermogen	[37]		
Herwaarderingsreserve		124	-
Wettelijke reserve		32.098	41.557
Statutaire reserve		2.784.283	2.687.778
		<u>2.816.504</u>	<u>2.729.334</u>
Technische voorzieningen	[38]		
Voor te betalen uitkeringen ziektekosten		41.329	52.854
		<u>41.329</u>	<u>52.854</u>
Voorzieningen	[39]		
Verplichtingen personeelsbeloningen		40.640	33.238
Overige voorzieningen		3.815	1.185
		<u>44.455</u>	<u>34.423</u>
Schulden			
Schulden uit directe verzekering	[40]	530.799	191.187
Overige schulden	[41]	27.094	100.294
		<u>557.894</u>	<u>291.481</u>
Overlopende passiva			
Vooruitontvangen premies		38.438	31.660
Overige overlopende passiva	[42]	23.793	19.076
		<u>62.231</u>	<u>50.735</u>
		<u><u>3.522.413</u></u>	<u><u>3.158.827</u></u>

2 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2023

(x 1.000 euro)

		2023	2022
Technische rekening ziektekostenverzekering			
Verdiende premies eigen rekening en bijdragen		950.171	915.864
Toegerekende opbrengsten uit beleggingen		14.048	561
Overige technische baten eigen rekening	[43]	3.342	-
Uitkeringen ziektekosten eigen rekening	[44]	-861.245	-764.405
Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening	[45]	-103.801	-96.912
Overige technische lasten eigen rekening	[46]	-	-11.450
		<hr/>	<hr/>
Resultaat technische rekening ziektekostenverzekering		2.516	43.657
		<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
Niet-technische rekening			
Resultaat technische rekening ziektekostenverzekering		2.516	43.657
Resultaten uit deelnemingen	[29]	80.242	-107.311
Opbrengsten uit beleggingen	[47]	14.011	-2.931
Gerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen		10.091	733
Niet gerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen		-5.198	-11.171
Beheerkosten en interestlasten	[48]	-444	-403
Netto opbrengsten uit beleggingen	[49]	98.702	-121.084
		<hr/>	<hr/>
Toegerekende opbrengst uit beleggingen overgeboekt naar de technische rekening ziektekostenverzekering		-14.048	-561
		<hr/>	<hr/>
Totaal resultaat		87.170	-77.987
		<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

3 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2023

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 2023 als volgt te verwerken:

- het resultaat deelneming CZ zorgkantoor B.V., onttrekken aan de wettelijke reserve deelnemingen;
- de ongerealiseerde waardeveranderingen op de beleggingen in externe vastgoedfondsen toevoegen aan de herwaarderingsreserve;
- het overige resultaat toevoegen aan de statutaire reserve.

De voorgestelde resultaatbestemming is verwerkt in de balans.

4 Toelichting op de balans per 31 december 2023

27 Immateriële vaste activa

Het mutatieoverzicht van de immateriële vaste activa luidt als volgt:

	Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	Totaal 2023	Totaal 2022
Aanschafwaarde per 1 januari	44.327	44.327	34.089
Cumulatieve afschrijvingen	-3.499	-3.499	-630
Boekwaarde per 1 januari	40.828	40.828	33.459
Investeringsen	-	-	10.238
Afschrijvingen	-4.433	-4.433	-2.870
Boekwaarde per 31 december	36.395	36.395	40.827
Cumulatieve aanschafwaarde	44.327	44.327	44.327
Cumulatieve afschrijvingen	-7.932	-7.932	-3.499
Boekwaarde per 31 december	36.395	36.395	40.828
Afschrijvingspercentage	10%		

De onder concessies, vergunningen en intellectuele eigendom geactiveerde immateriële vaste activa betreffen aangekochte en ontwikkelde software. Voor een bedrag van 29,2 miljoen euro (2022: 32,7 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 Terreinen en gebouwen

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Technische installaties	Bedrijfs- gebouwen en terreinen in aanbouw en vooruit- betalingen	Totaal 2023	Totaal 2022
Aanschafwaarde per 1 januari	52.481	24.183	677	77.342	74.665
Cumulatieve afschrijvingen	-30.509	-19.814	-	-50.323	-47.029
Boekwaarde per 1 januari	21.972	4.369	677	27.019	27.636
Investerings	47	1.967	-510	1.504	2.939
Desinvesteringen	-325	-545	-	-869	-263
Afschrijvingen	-590	-973	-	-1.563	-1.752
Afschrijvingen desinvestering	234	545	-	779	258
Bijzondere waardevermindingsverliezen	-	-	-	-	-1.967
Terugnages van bijzondere waardevermindingsverliezen	1.101	307	-	1.408	166
Boekwaarde per 31 december	22.439	5.670	167	28.276	27.018
Cumulatieve aanschafwaarde	52.203	25.606	167	77.976	77.342
Cumulatieve afschrijvingen	-29.764	-19.936	-	-49.700	-50.323
Boekwaarde per 31 december	22.439	5.670	167	28.276	27.019
Afschrijvingspercentage	0%-10%	5%-10%			

De marktwaarde van de terreinen en gebouwen inclusief technische installaties is bepaald op 28,8 miljoen euro (2022: 26,9 miljoen euro), op basis van een extern uitgevoerde taxatie ultimo 2023 ofwel op basis van de opbrengstwaarde. De kantoorpanden (inclusief installaties) die bij CZ groep zelf in gebruik zijn, vertegenwoordigen een marktwaarde van 28,5 miljoen euro (2022: 26,7 miljoen euro).

Als gevolg van hogere marktwaarden van de panden en technische installaties zijn in totaal 1,4 miljoen euro (2022: 0,2 miljoen euro) aan bijzondere waardevermindingsverliezen teruggenomen. Er zijn in 2023 geen bijzondere waardevermindingsverliezen doorgevoerd (2022: 2,0 miljoen euro).

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. heeft het bloot-eigenaarschap over de grond die zich onder het kantoorpand aan Ringbaan West 236 te Tilburg bevindt. Het economisch eigendom ligt bij Stichting Huisvesting CZ Verzekeraars.

De Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. heeft op 27 juni 2023 een koopovereenkomst ondertekend voor de beoogde verkoop van het kantoor aan de Wilhelminastraat en belendende percelen te Sittard. De Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. is tevens voornemens een huurovereenkomst af te sluiten voor de kantoorruimte aan de Wilhelminastraat. Koper dient in staat te zijn gebleken een vastgesteld bestemmingsplan en een onherroepelijke omgevingsvergunning te verkrijgen voor de door haar in procedure gebrachte bouwplan. De feitelijke levering vindt in beginsel plaats binnen 6 weken nadat door de koper een vastgesteld bestemmingsplan en een onherroepelijke omgevingsvergunning is verkregen, doch niet eerder dan 1 juli 2024.

29 Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen

	2023	2022
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	2.378.466	2.215.224
Vorderingen op groepsmaatschappijen	7.440	7.935
Deelnemingen	-	-
	2.385.907	2.223.159

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. bezit alle aandelen van CZ Zorgverzekeringen N.V., Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V., OHRA Zorgverzekeringen N.V., CZ zorgkantoor B.V. en CZ Fund Management B.V. gevestigd te Tilburg.

Het verloopoverzicht deelnemingen luidt als volgt:

	CZ Zorg- verzeke- ringen N.V.	Centrale Zorgver- zekeringen NZV N.V.	OHRA Zorgver- zekeringen N.V.	CZ zorgkantoor B.V.	CZ Fund Management B.V.	Totaal 2023	Totaal 2022
Boekwaarde per 1 januari	1.680.883	166.842	358.584	8.871	44	2.215.224	2.135.755
Dividenduitkering	-	-	-	-	-	-	-220
Agiostorting	83.000	-	-	-	-	83.000	187.000
Deelnemingsresultaat	28.296	15.866	41.940	-5.887	27	80.242	-107.311
Boekwaarde per 31 december	1.792.179	182.708	400.525	2.984	71	2.378.466	2.215.224

Vorderingen op groepsmaatschappijen

	2023	2022
Boekwaarde per 1 januari	7.935	8.418
Toevoegingen	499	511
	8.434	8.929
Aflossingsverplichting (verantwoord onder de overige vorderingen)	-994	-994
Boekwaarde per 31 december	7.440	7.935

Onder vorderingen op groepsmaatschappijen is een onderhandse lening opgenomen die is verstrekt aan Stichting Huisvesting CZ Verzekeraars. De lening is verstrekt ter financiering van het hoofdkantoor van CZ groep. Aflossing vindt plaats gedurende de resterende levensduur van het kantoorpand. De interest bedraagt 5,9% (2022: 5,9%). Er zijn geen zekerheden gesteld.

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.

In de deelnemingen Halder Investments IV-A C.V. en Investments IV-A Custodian B.V. hebben de afgelopen 4 jaar geen mutaties voorgedaan.

30 Overige financiële beleggingen

	Zakelijke waarden	Vast- rentende waarden	Leningen	Andere financiële beleg- gingen	Totaal 2023	Totaal 2022
Boekwaarde per 1 januari	23.907	10.584	47	216.639	251.178	462.258
Aankopen	-	-	-	9.118	9.118	5.765
Verkopen/ aflossingen	-15.028	-5.424	-8	-64.587	-85.046	-10.765
Saldo mutaties	-	-	-	-76.822	-76.822	-195.643
Waardeveranderingen van beleggingen	3.180	538	-	1.175	4.893	-10.438
Boekwaarde per 31 december	12.059	5.699	39	85.523	103.320	251.178

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 participatie in het subfonds bedrijfsobligaties is verantwoord onder de vastrentende waarden. De participaties in de subfondsen geldmarkt lang en geldmarkt kort, het subfonds hypotheken, het subfonds infrastructuur, het subfonds vastgoed en het private equity fonds zijn verantwoord onder de andere financiële beleggingen.

Zakelijke waarden

Per 31 december 2023 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 2023 2,93% (2022: 5,87%), waarvan de verkrijgingsprijs per 31 december 2023 3,8 miljoen euro bedraagt (2022: 9,1 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.

Valuta	2023	2022
Amerikaanse dollar	266.208	246.254
Euro	31.864	35.968
Japanse yen	24.596	22.972
Britse pond	12.612	15.419
Hong Kong dollar	12.290	16.932
Canadese dollar	11.253	12.957
Zwitserse franc	10.055	8.858
Australische dollar	8.779	8.474
Taiwanese dollar	6.242	9.261
Zuid-Koreaanse won	5.968	3.444
Zweedse kroon	3.351	3.830
Braziliaanse real	3.016	2.054
Zuid-Afrikaanse rand	2.322	2.779
Deense kroon	2.126	5.174
Singaporese dollar	1.619	1.273
Thaise baht	1.230	1.460
Mexicaanse peso	1.226	1.244
Indonesische roepia	1.173	1.076
Maleisische ringgit	1.149	1.332
Noorse kroon	898	1.331
Chinese renminbi	857	737
VAE dirham	730	1.449
Poolse Zloty	629	-
Overig	1.765	3.024
Boekwaarde per 31 december	<u>411.956</u>	<u>407.304</u>

Vastrentende waarden

	2023	2022
Subfonds bedrijfsobligaties	5.699	10.584
	5.699	10.584

Het belang van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. in het subfonds bedrijfsobligaties bedraagt 2,93% (2022: 5,87%), waarvan de verkrijgingsprijs per 31 december 2023 4,4 miljoen euro (2022: 8,9 miljoen euro) bedraagt.

In het subfonds zijn geen posities in vreemde valuta opgenomen. De vastrentende waarden in het subfonds betreffen beursgenoteerde obligaties.

Onderstaand is de kredietwaardigheid toegelicht. De duration bedraagt voor het subfonds bedrijfsobligaties 4,39 jaar (2022: 3,45 jaar).

Kredietwaardigheid	2023	2022
AAA	6%	6%
AA	8%	8%
A	51%	50%
BBB	33%	34%
BB	2%	2%
	100%	100%

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 is één lening volledig voorzien.

Andere financiële beleggingen

	2023	2022
Subfonds geldmarkt lang	47.435	101.109
Subfonds geldmarkt kort	11.038	88.435
Subfonds hypotheek	9.763	18.781
Subfonds vastgoed	8.129	8.293
Externe geldmarkt fondsen	5.713	-
Subfonds infrastructuur	2.069	-
Private equity	1.349	-
Herbeleggingsrekeningen	25	19
Overige	2	2
	85.522	216.639

Subfonds geldmarkt lang

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 2023 2,93% (2022: 5,87%). 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 0,16 jaar (2022: 0,21 jaar).

Kredietwaardigheid	2023	2022
AA	40%	52%
A	58%	43%
BBB	2%	5%
	100%	100%

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 0,10 jaar (2022: 0,11 jaar).

Kredietwaardigheid	2023	2022
AA	33%	31%
A	57%	58%
BBB	10%	11%
	100%	100%

Subfonds hypotheke

Het subfonds hypotheke belegt in de hypothekefondsen van GSAM en ASR. De verkrijgingsprijs per 31 december 2023 bedraagt 9,8 miljoen euro (2022: 19,7 miljoen euro). De duration van deze beleggingen in hypotheke bedraagt 7,34 jaar (2022: 7,34 jaar). De participatiewaarde GSAM en ASR bedragen per 31 december 2023 respectievelijk 95 euro (2022: 93 euro) en 8.955 euro (2022: 8.762 euro). De belangen van het subfonds hypotheke in het totaal belegd vermogen van GSAM en ASR bedragen 5,11% (2022: 5,15%) en 1,53% (2022: 1,56%).

Subfonds vastgoed

Het subfonds vastgoed belegt in het vastgoedfonds van CBRE, ASR en Prologis en APER. De belangen in het vastgoedfonds APER zijn in 2023 aangekocht. De totale verkrijgingsprijs per 31 december 2023 bedraagt 8,7 miljoen euro (2022: 8,7 miljoen euro). De participatiewaarde CBRE, ASR, Prologis en APER bedraagt per 31 december 2023 respectievelijk 206.813 euro, 951 euro, 15 euro en 900 euro (2022: 200.738 euro, 943 euro en 12 euro). Het belang van het subfonds vastgoed in het totaal belegd vermogen van CBRE, ASR, Prologis en APER bedraagt respectievelijk 2,43%, 3,96%, 0,36% en 6,08% (2022: 2,43%, 3,81% en 0,28%).

Subfonds infrastructuur

Het subfonds infrastructuur belegt sinds 2023 in de externe infrastructuurfondsen van Vauban en Equitix. De totale verkrijgingsprijs per 31 december 2023 bedraagt 2,2 miljoen euro. De participatiewaardes van de fondsen van Vauban en Equitix bedragen per 31 december 2023 respectievelijk 1.056 euro en 106 euro. Het belang van het subfonds infrastructuur per 31 december 2023 in het totaal belegd vermogen van de fondsen van Vauban en Equitix bedragen respectievelijk 6,36% en 15,69%.

Private equity

Private equity belegt sinds begin 2023 in het private equity fonds van EQT. De verkrijgingsprijs per 31 december 2023 bedraagt 1,9 miljoen euro.

31 Vorderingen uit directe verzekering

	2023	2022
Verzekeringnemers	17.563	5.197
Tussenpersonen	-367	-177
Af: Voorziening voor oninbare vorderingen	-2.176	-2.331
	<u>15.020</u>	<u>2.689</u>

32 Overige vorderingen

	2023	2022
Trusted Third party (TTP)	244.943	219.975
Rekening-courant groepsmaatschappijen	232.503	1.887
Zorgverleners	188.985	89.523
Leveranciers	53.271	20.336
Nog te factureren aan verzekerden	29.186	83.672
Rekening-courant gelieerde rechtspersonen	5.572	3.182
Vorderingen groepsmaatschappijen	994	994
Andere vorderingen	5.309	18.983
	<u>760.764</u>	<u>438.552</u>

Over de rekening-courant groepsmaatschappijen wordt geen rente berekend. Er zijn geen zekerheden gesteld, noch is een aflossingsschema overeengekomen.

33 Materiële vaste activa

	Inventaris en automati- sering	Verbou- wingen	Andere bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering en vooruit- betalingen	Totaal 2023	Totaal 2022
Aanschafwaarde	24.128	9.825	1.423	-	35.375	37.070
Cumulatieve afschrijvingen	-18.709	-6.131	-1.186	-	-26.027	-24.590
Boekwaarde per 1 januari	5.419	3.694	236	-	9.349	12.481
Investeringen	1.072	-	25	136	1.232	1.075
Desinvesteringen	-434	-5	-197	-	-636	-2.770
Afschrijvingen	-2.617	-804	-75	-	-3.495	-4.135
Afschrijvingen desinvestering	434	5	197	-	635	2.698
Boekwaarde per 31 december	3.873	2.890	186	136	7.085	9.349
Cumulatieve aanschafwaarde	24.765	9.820	1.250	136	35.972	35.375
Cumulatieve afschrijvingen	-20.892	-6.930	-1.064	-	-28.887	-26.027
Boekwaarde per 31 december	3.873	2.890	186	136	7.085	9.349
Afschrijvingspercentage	10-33%	10%	10-20%			

34 Liquide middelen

De liquide middelen zijn direct opeisbaar.

35 Overige overlopende activa

	2023	2022
Vooruitbetaalde beheerskosten	11.217	10.844
Nog te ontvangen korting	-	3.478
Overige	567	200
	<u>11.784</u>	<u>14.522</u>

36 Concentratierisico's activa

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

Balanspost	Tegenpartij	2023	2022
Overige financiële beleggingen en liquide middelen	ING Bank	173.597	151.462

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.

37 Eigen vermogen

Het mutatieoverzicht van het eigen vermogen luidt als volgt:

	Herwaarderingsreserve	Overige wettelijke reserves	Statutaire reserves	Totaal
Stand per 1 januari 2022	-	39.362	2.767.960	2.807.322
Mutatie	142	2.425	-2.567	-
Resultaat 2022	-142	-230	-77.615	-77.987
Stand per 31 december 2022	-	41.557	2.687.778	2.729.335
Resultaat 2023	124	-9.458	96.504	87.170
Stand per 31 december 2023	124	32.098	2.784.282	2.816.505

Herwaarderingsreserve

In de jaarrekening worden de beleggingen in externe vastgoed-, externe infrastructuurfondsen en in het private equity fonds gewaardeerd tegen reële waarde. Aangezien deze fondsen geen frequente marktnotering hebben, dient een herwaarderingsreserve gevormd te worden voor zover de reële waarde van de fondsen de verkrijgingsprijs overtreft.

Overige wettelijke reserves

Van de overige wettelijke reserves heeft een bedrag van 3,8 miljoen euro (2022: 8,9 miljoen euro) betrekking op een wettelijke reserve Wlz en een bedrag van 29,2 miljoen euro (2022: 32,7 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.

De wettelijke vereiste solvabiliteit (Solvency Capital Requirement) bedraagt ultimo van het boekjaar 693 miljoen euro⁶ (2022: 617 miljoen euro). De aanwezige solvabiliteit op basis van Solvency II grondslagen bedraagt 2.865 miljoen euro⁶ (2022: 2.719 miljoen euro). De solvabiliteitsratio ultimo 2023 bedraagt voor Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. 414%⁶ (2022: 440%).

Voor de berekening van de vereiste solvabiliteit is uitgegaan van het standaardmodel Solvency II inclusief de aanpassingen voor zorgverzekeraars in Nederland. 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 U.A. is van Tier 1- kwaliteit. Dat wil zeggen dat de aanwezige eigen vermogensbestanddelen volledig in aanmerking komen ter dekking van de wettelijke kapitaalseisen⁷.

In de onderstaande tabel is de opbouw van de solvabiliteitsratio opgenomen:

(x 1.000 euro)	2023	2022
Verzekeringstechnisch risico	157.154	141.895
Marktrisico	559.143	516.561
Tegenpartijrisico	125.334	63.817
Diversificatievoordeel	-176.897	-131.764
Operationeel risico	27.830	26.832
Wettelijke vereiste solvabiliteit (SCR)	692.564	617.341
Eigen vermogen op basis van BW 2 Titel 9	2.816.504	2.729.334
Herwaardering van BW 2 Titel 9 naar Solvency II grondslagen	51.659	-1.787
Eigen vermogen op basis van Solvency II grondslagen	2.868.163	2.727.547
Waarvan niet beschikbaar ter dekking van de SCR	-2.943	-8.830
Aanwezige solvabiliteit	2.865.220	2.718.717
Solvabiliteitsratio	414%	440%

Voor de SCR-risico's wordt verwezen naar de paragraaf over het risicomanagement van de geconsolideerde jaarrekening.

6 De gerapporteerde aanwezige solvabiliteit, de wettelijke vereiste solvabiliteit (SCR), inclusief opbouw van de SCR en de SCR ratio over 2023 zijn nog niet gedeponerd bij de toezichthouder. Deze cijfers zijn pas definitief na beoordeling door de toezichthouder.

7 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.

38 Voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten

De voorziening bestaat ultimo boekjaar uit:

	2023	2022
Technische voorziening uitkeringen ziektekosten	39.829	51.094
Afhandelingskosten	1.500	1.760
	41.329	52.854

Het mutatieoverzicht van de technische voorziening uitkeringen ziektekosten luidt als volgt:

	2023	2022
Stand per 1 januari	51.094	40.514
Onttrekking	-34.604	-39.304
Vrijval	-16.990	-684
Toevoeging	40.329	50.568
Stand per 31 december	39.829	51.094

Overzicht ontwikkeling zorgkostenclaims

	2023	2022	2021	2020	2019	Totaal
Schatting van cumulatieve claims						
- einde tekenjaar	868.768	762.643	758.894	629.076	664.828	
- een jaar later	-	755.470	760.505	626.199	666.065	
- twee jaar later	-	-	760.216	626.479	665.634	
- drie jaar later	-	-	-	626.476	665.575	
- vier jaar later	-	-	-	-	665.518	
Schatting van cumulatieve claims	868.768	755.470	760.216	626.476	665.518	3.676.448
Cumulatieve betalingen	829.032	755.377	760.216	626.476	665.518	3.636.619
Waarde opgenomen in het overzicht van de financiële positie per 31 december 2023	39.736	93	-	-	-	39.829

39 Voorzieningen

Voorziening verplichtingen personeelsbeloningen

Het mutatieoverzicht van de voorziening verplichtingen personeelsbeloningen luidt als volgt:

	VUT- uitkering	Jubileum- uitkering	Ziekte- kosten- premies	Totaal 2023	Totaal 2022
Stand per 1 januari	2.123	3.934	27.181	33.238	48.440
Uitkeringen	-1.491	-425	-1.100	-3.016	-3.664
Netto opgenomen in de resultatenrekening	417	597	9.404	10.418	-11.538
Stand per 31 december	1.050	4.106	35.485	40.640	33.238

Voor een bedrag van 3,0 miljoen euro heeft deze voorziening een kortlopend karakter (2022: 3,0 miljoen euro).

De bedragen zoals opgenomen in de resultatenrekening zijn als volgt gespecificeerd:

	VUT- uitkering	Jubileum- uitkering	Ziekte- kosten- premies	Totaal 2023	Totaal 2022
Aan het dienstjaar toegerekend	1	237	875	1.113	1.719
Interest op de verplichting	49	145	1.020	1.214	442
Netto actuariael resultaat	368	215	7.508	8.091	-13.699
Totaal begrepen in personeelskosten	417	597	9.404	10.418	-11.538

De toegepaste parameters voor de voorzieningen VUT-uitkering, Jubileumuitkering en Ziektekostenpremies zijn:

	2023	2022
Discontopercentage m.b.t. voorziening VUT	3,15%	3,53%
Discontopercentage m.b.t. voorziening jubileum en ziektekostenpremie	3,17%	3,77%
Procentuele toename van salarissen	2,25%	2,25%
Indexatie (pre)pensioen	0,50%	0,10%

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen bestaan hoofdzakelijk uit voorziene lasten voor langdurig zieken dan wel arbeidsongeschikte medewerkers en voorziene lasten inzake de voorgenomen reorganisatie als gevolg van de sluiting van de servicekantoren per 1 mei 2024. Van deze overige voorzieningen heeft 0,8 miljoen euro een langlopend karakter (2022: 0,3 miljoen euro).

40 Schulden uit directe verzekering

	2023	2022
Zorgverleners en verzekerden	530.612	189.759
Rekening-courant kostprijsverzekeringen	188	1.428
	530.799	191.187

De Rekening-courant kostprijsverzekeringen bestaat uit de rekening-courant met Ziektelastenverzekering voor Religieuzen en Missionarissen waarover de kostprijsverzekeringen worden afgewikkeld. De kostprijsverzekeringen zijn met ingang van boekjaar 1 januari 2024 overgegaan in een reguliere collectiviteit. Het resterende rekening-courant saldo heeft een looptijd korter dan één jaar. Er is geen sprake van interest op deze rekening-courant (2022: 0,01%).

41 Overige schulden

	2023	2022
Belastingen en sociale premies	10.288	10.208
Toe te kennen ondersteuningsgelden	8.109	7.870
Crediteuren	3.227	2.095
Toe te kennen subsidies	1.733	1.443
Nog te betalen kosten derden	1.701	6.494
Rekening-courant groepsmaatschappijen	-	70.686
Overige	2.036	1.497
	27.094	100.294

Over de rekening-courant groepsmaatschappijen en gelieerde rechtspersonen wordt geen rente berekend. Er zijn geen zekerheden gesteld, noch is een aflossingschema overeengekomen.

42 Overige overlopende passiva

	2023	2022
Te betalen beheerskosten	21.808	18.100
Betalingen onderweg	1.144	827
Overige	841	148
	<u>23.793</u>	<u>19.076</u>

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Subsidieontvangsten

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. heeft enkele subsidie beschikkingen ontvangen voor maximaal 7,8 miljoen euro, daarmee is Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. voor maximaal 7,8 miljoen euro aansprakelijk. Per 31 december 2023 bedraagt de aansprakelijkheid 5,9 miljoen euro en heeft dit een langlopend karakter.

Huurovereenkomsten

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. huurt het bedrijfspand aan de Ringbaan West in Tilburg van Stichting Huisvesting CZ Verzekeraars. De totale huurverplichting per 31 december 2023 bedraagt 6,8 miljoen euro. De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt 1,3 miljoen euro en de verplichting langer dan 5 jaar bedraagt 1,1 miljoen euro.

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. heeft zich op 31 december 2023 garant gesteld voor een huurovereenkomst ten bedrage van 6.000 euro.

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. verhuurt diverse bedrijfspanden aan derden. Het totale huurrecht per 31 december 2023 bedraagt 31.000 euro. Het huurrecht korter dan 1 jaar bedraagt 31.000 euro en er is geen sprake van een huurrecht langer dan 5 jaar.

Leningsovereenkomst

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. heeft een toezegging gedaan aan CZ zorgkantoor B.V. een lening te verstrekken, in het geval van een tijdelijk liquiditeitstekort, zodat de continuïteit van CZ zorgkantoor B.V. wordt gewaarborgd.

Leaseovereenkomsten

De totale leaseverplichting van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. per 31 december 2023 bedraagt 3,5 miljoen euro. De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt 1,2 miljoen euro en de verplichting langer dan 5 jaar bedraagt minder dan 0,1 miljoen euro.

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 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.

Investeringsverplichtingen

De totale investeringsverplichting per 31 december 2023 van CZ Fund Management B.V. aangegaan uit hoofde van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A., CZ Zorgverzekeringen N.V., Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. en OHRA Zorgverzekeringen N.V. bedraagt 108,3 miljoen euro. Een deel van deze verplichtingen heeft voor 38,3 miljoen euro een looptijd langer dan 1 jaar, er is geen sprake van verplichtingen langer dan 5 jaar. Daarnaast is Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. een investeringsverplichting aangegaan van 5,7 miljoen euro. Deze verplichting heeft een looptijd langer dan 1 jaar, er is geen sprake van verplichtingen langer dan 5 jaar.

5 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2023

43 Overige technische baten eigen rekening

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

	2023	2022
Mutatie voorziening oninbaarheid van vorderingen op zorgverleners	3.314	-
Overige	29	-
	3.342	-

44 Uitkering ziektekosten eigen rekening

	2023	2022
Bruto uitkeringen ziektekosten	872.770	753.585
Wijziging voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten	-11.525	10.820
	861.245	764.405

45 Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening

Hieronder de specificatie van de bedrijfskosten. Deze kosten zijn exclusief afhandelingskosten.

	2023	2022
Distributiekosten	69.895	67.037
Beheers- en organisatiekosten	17.300	14.583
Beheers- en organisatiekosten met betrekking tot acquisitie	14.459	12.705
Acquisitiekosten; publicaties en reclame	2.041	2.378
Kosten voor oninbare vorderingen	105	209
	103.801	96.912

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 risicodragers 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.

In totaal is 371 miljoen euro doorbelast aan groepsmaatschappijen, voor de uitvoering van zorgverzekeringen en Wlz. Het bedrag van deze doorbelasting is inclusief nota-afhandelingskosten. Deze beheerskosten omvatten ook een deel van de bezoldiging van bestuur en commissarissen en de honoraria van de externe accountantsorganisatie. In het kader van transparantie wordt de WNT informatie niet uitgesplitst naar de onderliggende entiteiten. De toelichting met betrekking tot de bezoldiging bestuur en commissarissen, de transparante toelichting WNT en de honoraria van de externe accountantsorganisatie zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. Direct toe te rekenen kosten komen rechtstreeks ten laste van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.

Het gemiddeld totaal aantal medewerkers is 2.549 (2022: 2.538).

46 Overige technische lasten eigen rekening

Dit betreft in 2022 met name een dotatie van de voorziening oninbaarheid van vorderingen op zorgverleners.

47 Opbrengsten uit beleggingen

De opbrengsten uit beleggingen zijn als volgt gespecificeerd:

	2023	2022
Opbrengst andere financiële beleggingen	13.697	36
Interestbaten groepsmaatschappijen	499	525
Opbrengst gebouwen en terreinen	-186	-3.492
	14.010	-2.931

In 2023 is in de opbrengst gebouwen en terreinen 59 duizend euro (2022: 53 duizend euro) aan huuropbrengsten voor gebouwen opgenomen. Dit betreft in zowel 2022 als 2023 een externe huuropbrengst. In 2022 en 2023 zijn de opbrengst / lasten gebouwen en terreinen negatief doordat de afschrijvingskosten hoger zijn dan de huuropbrengsten.

48 Beheerkosten en interestlasten

De beheerkosten en interestlasten zijn als volgt gespecificeerd:

	2023	2022
Beheerkosten	444	403
	444	403

49 Netto opbrengsten uit beleggingen

Het rendement op het totaal belegd vermogen bedraagt 5,0%, exclusief deelnemingen (2022: -2,7%).

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die nadere informatie geven over de feitelijke situatie op balansdatum en/of die leiden tot een ander beeld van de financiële toestand op balansdatum.

Ondertekening van de jaarrekening door:

Raad van Bestuur

Tilburg, 21 maart 2024

Raad van Commissarissen

Tilburg, 21 maart 2024

Dhr. J.G.B. de Groot, voorzitter

Dhr. P.J.A.M. Jongstra, voorzitter

Dhr. M.R.E. Harkema

Dhr. M.H.P. van Dam

Dhr. C.H. Donkervoort

Mw. J.W. Jukema

Mw. G. Prins

Overige gegevens

1 Statutaire bepalingen over de verwerking van het resultaat

In artikel 7 van de statuten van de Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. is ten aanzien van de bestemming van het resultaat opgenomen:

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 voor de uitvoering van charitatieve activiteiten of voor een charitatieve entiteit, zoals bedoeld in de Wet minimumbelasting. 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.

2 Controleverklaring



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Ledenraad en de Raad van Commissarissen van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. (hierna: CZ) per 31 december 2023 en van het resultaat over 2023, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2023 van CZ te Tilburg gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2023;
- 3 de toelichting met informatie van materieel belang over 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 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 hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet naleven wet- en regelgeving en de kernpunten van onze controle moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Samenvatting

Materialiteit

- Materialiteit van EUR 95,4 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.

Risico's gerelateerd aan Fraude & NOCLAR en Continuïteit

- Frauderisico's: risico van doorbreken interne beheersing door het management, risico opbrengstverantwoording (bijdragen Zorginstituut Nederland (ZiNL)) geïdentificeerd en verder uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving'.
- Risico's in verband met het niet naleven wet- en regelgeving (NOCLAR): geen risico van een afwijking van materieel belang vanwege NOCLAR risico's geïdentificeerd.
- Continuïteitsrisico's: geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd.

Kernpunten

- Waardering van de technische voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten.
- Waardering van de technische voorziening voor lopende risico's.



Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 95,4 miljoen (2022: EUR 95,4 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt 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 kerngetal 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.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde niet-gecorrigeerde afwijkingen boven de EUR 4,3 miljoen rapporteren aan hen alsmede kleinere niet-gecorrigeerde 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.

Voor de onderdelen die niet in scope waren, hebben wij cijferanalyses uitgevoerd om te bevestigen dat onze scoping gedurende de controle passend bleef.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen gecombineerd met aanvullende werkzaamheden 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 jaarrekening.

Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving

In hoofdstuk '6.5 Zakelijk gedrag' van het bestuursverslag en in hoofdstuk 'Risicomanagement' van de jaarrekening beschrijft de Raad van Bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet naleven van wet- en regelgeving.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in CZ en de bedrijfsomgeving, en hebben wij de opzet en de implementatie beoordeeld van het risicomanagement van CZ met betrekking tot fraude en niet naleven van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling, de compliance rapportages, de procedures van de vennootschap om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken, evalueren van onderzoeksrapporten inzake aanwijzingen van mogelijke fraude en niet naleven van wet- en regelgeving en waar nodig vaststellen dat passende maatregelen genomen zijn door de Raad van Bestuur.

Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en bij andere relevante afdelingen, zoals Interne Audit, Juridische Zaken en Compliance en hebben wij correspondentie met relevante toezichthoudende autoriteiten en regelgevers in onze evaluatie betrokken. We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, waaronder uitsturen van confirmaties naar de vermogensbeheerders van de externe beleggingsfondsen ter bevestiging van het bestaan van deze overige financiële beleggingen en hebben wij forensisch specialisten in onze controlewerkzaamheden betrokken.

Op basis van onze risicoanalyse werkzaamheden hebben wij de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving:

- Zorgverzekeringswet (Zvw);
- Wet langdurige zorg (Wlz);
- Wet op het financieel toezicht (Wft), inclusief de richtlijn Solvency II (2009/138/EC);
- Besluit prudentiele regels Wft (Bpr Wft);
- Algemene Verordening Gegevensverwerking (AVG).

In overeenstemming met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant zijn voor onze controle, inclusief de relevante risico's vastgelegd in de controlestandaarden, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

- **Doorbreken van interne beheersing door het management**

Risico:

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken, zoals bijvoorbeeld de schattingen ten aanzien van de hoogte van de technische voorzieningen.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van de interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude en niet naleven van wet- en regelgeving, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten en schattingen.
- Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico gerelateerd aan fraude en significante schattingen alsook oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management geëvalueerd, waaronder het uitvoeren van een retrospectieve beoordeling van de oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management met betrekking tot de technische voorzieningen die in de jaarrekening van het voorgaande boekjaar zijn opgenomen. Waar we onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om op elk geïdentificeerd risico in te spelen. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie.

• Opbrengstverantwoording bijdragen Zorginstituut Nederland**Risico:**

- Wij hebben een verschuivingsrisico tussen boekjaren voor de opbrengstverantwoording van de bijdragen Zorginstituut Nederland (ZiNL) onderkend en daarmee voor de hoogte van de verantwoorde bijdragen in de jaarrekening. Specifiek voor handmatige aanpassingen op de ontvangen opgaven van de verwachte bijdrage per boekjaar van ZiNL onderkennen wij een verhoogd risico.

Controleaanpak:

Naast de hierboven genoemde controlewerkzaamheden inzake het ondervangen van het doorbreken van de interne beheersing door het management hebben we de volgende gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de bijdragen ZiNL:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die gericht zijn op het tot stand komen van de opbrengstverantwoording bijdragen ZiNL.
- Wij sluiten de opbrengstverantwoording bijdragen ZiNL aan op de berekeningen ontvangen van het ZiNL. Handmatige aanpassingen gemaakt door CZ ten opzichte van de ZiNL berekeningen hebben wij getoetst op plausibiliteit op basis van onderbouwende brondocumentatie.
- Het uitvoeren van een retrospectieve beoordeling van de Bijdragen ZiNL zoals verantwoord in voorgaande boekjaren door aansluiting te maken met vaststellingsbrieven en tussentijdse informatie ontvangen van ZiNL.

Onze evaluatie van uitgevoerde procedures ten aanzien van fraude en niet naleven van wet- en regelgeving, hebben niet geleid tot een kernpunt van de controle.

Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan de Raad van Bestuur en aan de auditcommissie van de Raad van Commissarissen.



Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude anders dan fraudes die intern reeds adequaat zijn opgevolgd en zijn geredresseerd respectievelijk het niet nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht in hoofdstuk '5.3 Financieel' van het bestuursverslag heeft het bestuur zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse, inclusief de scenario's in de Own Risk Solvency Assessment (ORSA), door het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- analyse van de financiële positie en de solvabiliteitsratio onder Solvency II ten opzichte van de door het bestuur noodzakelijk geachte solvabiliteit, voorgaand boekjaar en de gevoeligheden van de solvabiliteitsratio op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's;
- evalueren van de adequate weergave van de continuïteitsbeoordeling van het bestuur, waaronder de solvabiliteitsratio onder Solvency II en de gevoeligheden van de solvabiliteitsratio, zoals weergegeven in hoofdstuk 'Risicomanagement' van de jaarrekening.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

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.

Vergeleken met vorig jaar is het kernpunt gerelateerd aan 'Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking' niet inbegrepen omdat deze specifiek betrekking had op de implementatie van een nieuw machtigingen- respectievelijk declaratiesysteem in 2022.

Waardering van de technische voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten – medisch specialistische zorg

Omschrijving

In de balans van CZ is ultimo 2023 een technische voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten – medisch specialistische zorg van EUR 1.719,8 miljoen verantwoord. Het bepalen van de technische voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten – medisch specialistische zorg 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/schat de hoogte van de technische voorziening enerzijds in op basis van de gemaakte contractafspraken met zorginstellingen die grotendeels gemaximeerd worden door plafonds en aanneemsommen en anderzijds op basis van trends en ervaringscijfers uit het verleden, inclusief de verwachte ontwikkelingen. 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. 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 in hoofdstuk 'Grondslagen voor de waardering van activa en passiva' van de jaarrekening.

Onze aanpak

Onze belangrijkste controlewerkzaamheden omvatten:

- Het evalueren van de werkzaamheden van de eerste, tweede en derde lijn op de toetsing van de interne en externe controles die door zijn uitgevoerd gericht op de juistheid en rechtmatigheid van de ontvangen declaraties van de medisch specialistische zorgverleners.
- 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 bijwonen van de multidisciplinaire overleggen waarin de verwachte ziektekosten medisch specialistische zorg in onderling overleg worden geëvalueerd. Hierbij worden de verwachte ziektekosten medisch specialistische zorg opgesteld door de eerste lijn en getoetst door de tweede lijn.
- Het toetsen van de gehanteerde reserveringsmethodiek en het aansluiten van de daarbij gehanteerde basisgegevens, zoals contractafspraken en de ontvangen declaraties.

- 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 technische voorziening te betalen uitkeringen ziektekosten – medisch specialistische zorg.
- Het toetsen van de toereikendheid van de toelichting in de jaarrekening voor de technische voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten als geheel.

Onze observatie

Wij achten de door CZ toegepaste methodiek en gehanteerde veronderstellingen voor de vaststelling van de technische voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten – medisch specialistische zorg aanvaardbaar en zijn van mening dat de voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten passend is. Tevens achten we toelichting '13 Technische voorzieningen – Voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten' zoals opgenomen in de jaarrekening toereikend.

Waardering van de technische voorziening voor lopende risico's

Omschrijving

De premies voor de basisverzekering voor 2024 zijn voorcalculatorisch niet kostendekkend en daarom is een voorziening voor lopende risico's van EUR 92,2 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 2024 als uitgangspunt genomen, waarin onder andere schattingen zijn opgenomen voor de premies 2024, bijdragen van Zorginstituut Nederland voor 2024, de geschatte zorgkosten voor 2024 en de begrote organisatiekosten voor 2024. CZ heeft de voorziening herijkt op basis van de verzekerdenmutaties per 1 januari 2024 en overige relevante ontwikkelingen naar aanleiding van cijfers over de eerste maanden van 2024. Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar hoofdstuk 'Grondslagen voor de waardering van activa en passiva' en de toelichting '13 Technische voorzieningen - Voorziening voor lopende risico's' zoals opgenomen in de jaarrekening.

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 beoordelen van de uitloop in 2023 van de voorziening voor lopende risico's ultimo 2022 (retrospectieve beoordeling) en vaststellen dat de hieruit verkregen inzichten zijn gehanteerd bij het bepalen van de voorziening ultimo 2023.
- Het aansluiten van de gehanteerde basisgegevens zoals verzekerdenaantallen 2024 en premietabellen 2024 met de bronsystemen en de verwachte bijdragen op basis van de ex-ante brieven over 2024 van Zorginstituut Nederland bij het opstellen van de premiestelling.
- Het controleren van de impact van de herijking verzekerdenaantallen op basis van de werkelijke verzekerdenaantallen per 1 januari 2024 op de waardering van de voorziening voor lopende risico's.
- Het aansluiten op de gehanteerde realisatie zorgkosten 2023, de extrapolatie hiervan naar 2024, aansluiting naar het inkoopkader en de begroting 2024. Wij hebben de gehanteerde methodieken, veronderstellingen en uitkomsten getoetst aan de hand van onze kennis van de ontwikkelingen bij CZ.
- Het controleren van de verdeling van de verwachte zorgkosten 2024, bijdragen 2024 en beheerskosten 2024 per modelovereenkomst en per entiteit van CZ.
- Het evalueren van de totstandkoming van het budget voor organisatiekosten 2024 en toetsen van de verwachte mutatie in de organisatiekosten ten opzichte van de gerealiseerde organisatiekosten 2023.
- 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 passend is. Tevens achten we toelichting '13 Technische voorzieningen – Voorziening voor lopende risico's' zoals in de jaarrekening opgenomen toereikend.



Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het 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 voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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 de 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. 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. Daarbij is de Raad van Bestuur, onder toezicht van de Raad van Commissarissen, verantwoordelijk voor het voorkomen en ontdekken van fraude en de niet naleving van wet- en regelgeving en het nemen van maatregelen om de gevolgen, voor zover mogelijk, ongedaan te maken en herhaling te voorkomen.

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 verslaggevingsstelsels 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of CZ 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: [nl_oob_01.pdf \(nba.nl\)](#). Deze beschrijving is onderdeel van onze controleverklaring.

Utrecht, 21 maart 2024

KPMG Accountants N.V.

A.R.B. de Bruin RA