



## Jaaroverzicht 2018

CZ groep

# Inhoudsopgave

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| Over dit verslag                 | 4         |
| Profiel CZ groep                 | 5         |
| Hoe CZ groep waarde toevoegt     | 7         |
| Woord van de Raad van Bestuur    | 8         |
| Van de Raad van Commissarissen   | 11        |
| Van de Ledenraad                 | 13        |
| <b>Omgeving</b>                  | <b>15</b> |
| Externe ontwikkelingen           | 16        |
| Onze maatschappelijke omgeving   | 17        |
| Onze materiële thema's           | 18        |
| <b>Strategie</b>                 | <b>21</b> |
| Strategie CZ 2020                | 22        |
| Resultaten 2018                  | 23        |
| Vooruitblik CZ 2025              | 26        |
| <b>Realisatie</b>                | <b>28</b> |
| Betrouwbare zorgverzekeraar      | 29        |
| Verzekeringen en premie          | 29        |
| Service en begeleiding           | 30        |
| Zakelijke markt                  | 33        |
| Juiste zorg op het juiste moment | 35        |
| Zorg dichtbij                    | 35        |
| Eigen regie: samen beslissen     | 37        |
| eHealth                          | 37        |
| Toekomstbestendige zorg          | 40        |
| Afspraken met zorgaanbieders     | 40        |
| Kwaliteit van zorg               | 41        |
| Zorgkostenbeheersing             | 42        |
| Innovatie in zorg                | 43        |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Betekenisvolle werkgever     | 46 |
| CZ groep als werkgever       | 47 |
| Medewerkers CZ groep in 2018 | 49 |

## **Financieel** 53

---

|            |    |
|------------|----|
| Financieel | 54 |
|------------|----|

## **Organisatie** 58

---

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Duurzame bedrijfsvoering             | 59 |
| Maatschappelijk verantwoord beleggen | 60 |
| Milieubeheer                         | 60 |
| Ketenverantwoordelijkheid            | 62 |
| Corporate governance                 | 64 |
| Organisatiestructuur                 | 65 |

## Over dit verslag

De presentatie van de jaarrapportage van CZ groep is anders dan voorheen. We hebben dit jaar een uitsplitsing gemaakt in Jaaroverzicht en Financieel Jaarverslag. Het Jaaroverzicht wordt online gepubliceerd en beschrijft op een toegankelijke manier het hele verhaal van CZ groep in 2018. Het is daarmee beschikbaar en goed leesbaar voor een breed publiek. Het Financieel Jaarverslag gaat meer in detail in op de verantwoording van de organisatie en op aspecten als governance en risicobeheersing.

De keuzes van onderwerpen voor dit Jaaroverzicht zijn gemaakt aan de hand van een materialiteitsanalyse en ons waardecreatiemodel. CZ groep rapporteert op basis van de laatste richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI); de 'GRI Standards' (optie 'Core'). Deze richtlijnen zijn te vinden op [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). Bekijk hier de GRI-tabel van CZ groep over 2018.

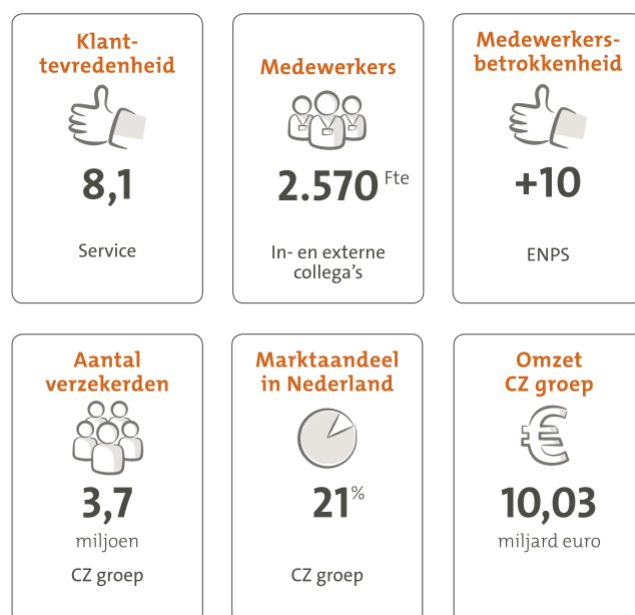
Tijdens het tot stand komen en bij oplevering is het Jaaroverzicht 2018 gereviewd door diverse belanghebbenden, onder wie diverse leden van het Concern Management Team, de Raad van Commissarissen en de Interne Audit Dienst (IAD) van CZ groep.

Met het aanbieden van dit Jaaroverzicht 2018 verwachten wij tegemoet te komen aan de vraag van onze stakeholders naar een laagdrempeliger verslag op hoofdlijnen. Onze verslaglegging blijft zich ontwikkelen en, in lijn met de afgelopen jaren, altijd verder verbeteren. Heeft u als lezer opmerkingen en/of vragen over het jaaroverzicht, dan horen wij dat graag. Wij zijn bereikbaar via [jaarverslag@cz.nl](mailto:jaarverslag@cz.nl).

## Profiel CZ groep

Als zorgverzekeraar zet CZ groep zich in voor betere, betaalbare en toegankelijke zorg in Nederland. Dat is onze maatschappelijke opdracht. Wij maken ons hard voor een solidair zorgstelsel en zijn niet gericht op het maken van winst. In 2018 zijn bijna 3,7 miljoen mensen bij CZ groep verzekerd.

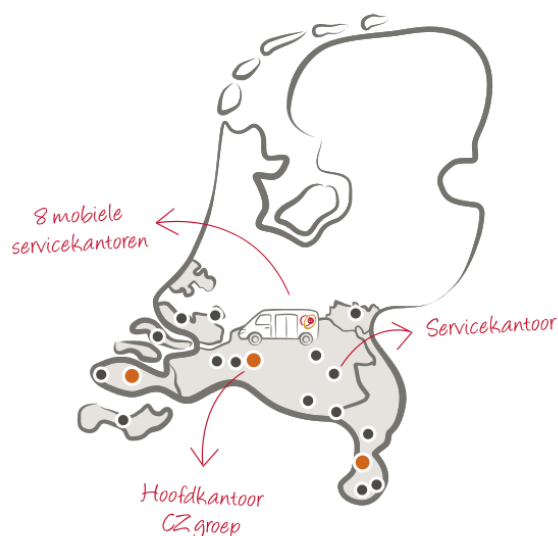
CZ groep biedt diverse varianten van de basisverzekering aan: dat is de verplichte verzekering tegen ziektekosten. Daarnaast kunnen mensen zich bij ons aanvullend verzekeren tegen zorgkosten die niet gedekt worden door de basisverzekering. Bovendien helpen we werkgevers met collectieve zorgverzekeringen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



### Onze merken

Naast de merken CZ en CZdirect (dit merk kreeg in het najaar de nieuwe naam Just) brengt CZ groep ook de basisverzekeringen en aanvullende verzekeringen uit van de merken Nationale-Nederlanden en OHRA. We bieden voor CZ en Just zowel naturapolissen als een restitutiepolis aan. Voor NN en OHRA bieden we een restitutiepolis aan. Onze polissen verkopen we zowel rechtstreeks (bijvoorbeeld via internet of telefoon) als via tussenpersonen.

## Dichtbij



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

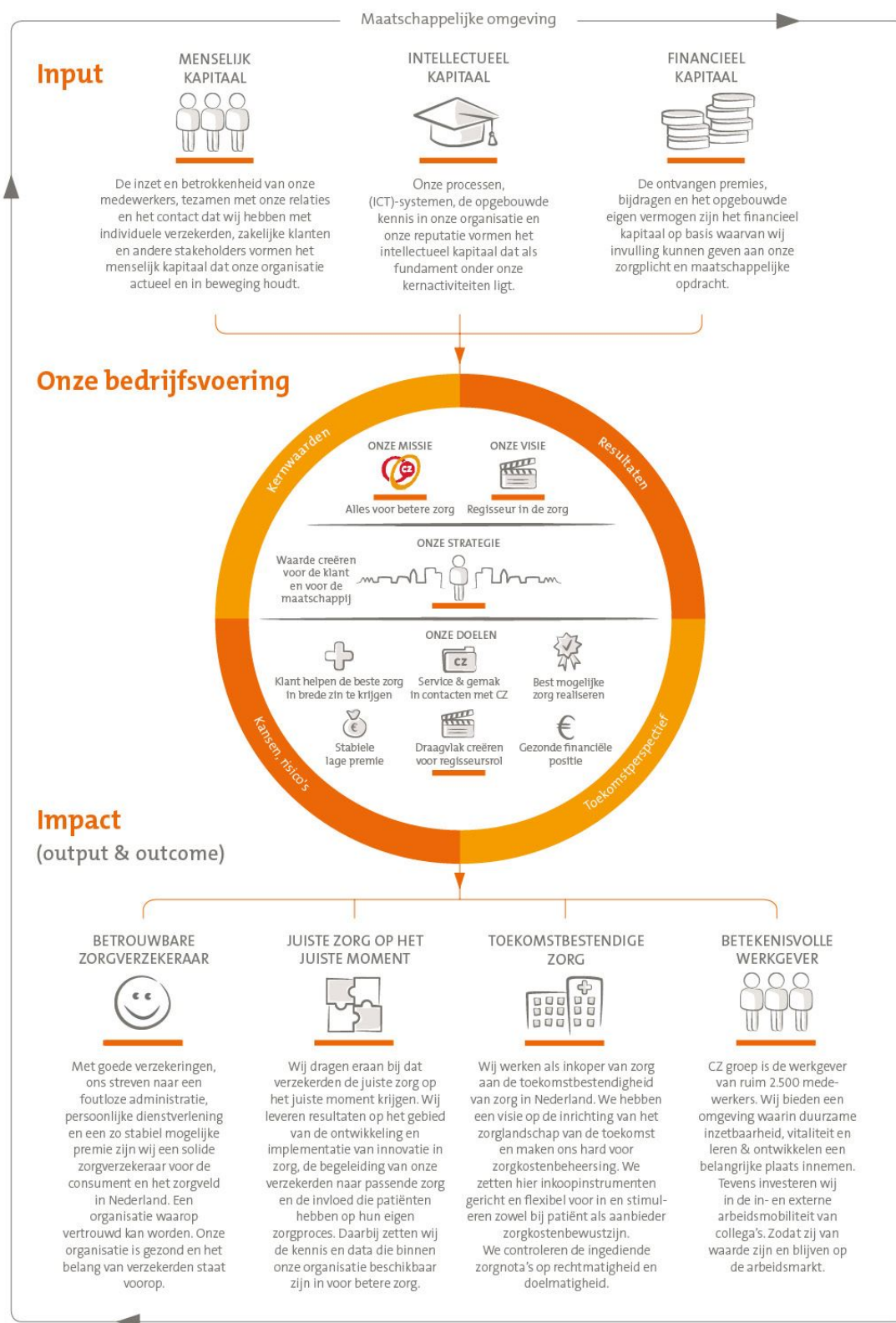
## Samenwerkingen

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

## CZ Zorgkantoor

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

## Hoe CZ groep waarde toevoegt



## Woord van de Raad van Bestuur



We kijken terug op een bewogen maar overwegend positief 2018. Een jaar waarin wij door onze klanten hoog gewaardeerd werden: op service scoorde CZ groep een 8,1 en op declaratieverwerking zelfs een 8,9. Samen met een hoge medewerkerbetrokkenheid zorgt dat voor veel vertrouwen in onze organisatie. We boekten successen met innovaties in de zorg, zoals in eHealth en Leefstijlcoaching, maar tegelijkertijd werden we geconfronteerd met de soms weerbarstige praktijk. Verandering kost tijd terwijl snelle verbeteringen hard

nodig zijn. Gelukkig zijn er volop voorbeelden van succesvolle initiatieven. Het is nu zaak deze op te schalen en de positieve impact ervan te vergroten. Op deze weg gaan wij verder.

We hebben in het afgelopen jaar zelf veel initiatieven genomen en initiatieven met steun van CZ groep zien opbloeien. We noemen een paar voorbeelden. In de regio Zuid-Limburg is door een nieuwe samenwerkingsvorm binnen de Regionale Pluspraktijken een bijzondere drieslag gemaakt; betere gezondheid, betere zorgkwaliteit én lagere zorgkosten. We hebben veelbelovende resultaten geboekt binnen ons programma voor gepersonaliseerde zorg 'My Best Treatment'. Daarin combineren we gepersonaliseerde geneeskunde met maximale participatie van de patiënt op de beslismomenten. Met goede toepassing van technologische mogelijkheden wordt de beste behandeling voor iedere individuele patiënt gekozen en het mooie is dat dit ook een verlaging van de zorgkosten oplevert. Verder ondersteunden wij het Amsterdam Medisch Centrum met de magistrale bereiding van een medicijn waarvan de prijs ineens enorm opgehoogd werd door de producent. Een initiatief dat per patiënt fors kosten bespaart terwijl de kwaliteit van de behandeling gelijk blijft. Als laatste voorbeeld noemen we onze samenwerking voor de hulp aan gezinnen die kampen met veel verschillende problemen ('multiproblematiek'). Veel van die mensen belanden in een zorgtraject terwijl het onderliggende probleem niet opgelost wordt. Samen met gemeenten, woningcorporaties en zorg- en welzijnsorganisaties werken we aan 'ontschotting' zodat de juiste hulp geboden kan worden. En dat is niet altijd zorg.

Binnen onze eigen organisatie hebben we hard gewerkt aan de strategie 'CZ 2025'; een aangescherpte koers voor onze organisatie die draait om digitalisering en impact maken. Ook introduceerden we Just, een nieuwe label als opvolger van CZdirect. De aanvullende verzekering van Just biedt verzekerden alleen bij onverwachte en plotselinge gebeurtenissen dekking, waarmee we verzekeren terugbrengen tot de essentie. We steken ons nek met dit vernieuwende concept uit en de ontvangst van Just in dit eerste jaar valt wat tegen. Maar, op basis van gedegen onderzoeken naar wat de verzekerden van de toekomst écht willen, hebben we vertrouwen in de waarde van Just op de lange termijn.

### **Toekomstbestendige zorg**

De ontwikkelingen van de afgelopen decennia in onze samenleving brengen het punt dat het écht anders moet in zorg steeds dichterbij. De zorgvraag blijft stijgen en de kosten nemen ieder jaar toe. De overheid blijft daarbij een zorgkostenstijging begroten die hoger ligt dan de inflatie. Dat is wat ons betreft een verkeerd signaal. Zorgverleners worden hierdoor minder geprikkeld om de kosten in de hand te houden. Tegelijkertijd verwacht de overheid van CZ groep dat we kostenbesparende afspraken maken met zorgverleners. Er is echter inspanning van politiek en beleidsmakers nodig om het tij te keren. Zorgcontractering moet belangrijker en aantrekkelijker worden gemaakt. Wij werken ondertussen aan vernieuwing in samenwerking met zorgaanbieders en in contractering om de doelstellingen voor de lange termijn te bereiken.

### **Feiten of emotie?**

De problematiek achter het zorgstelsel is niet nieuw. Er is sprake van marktwerking, maar de ruimte is beperkt. Bovendien wordt veel van onze bewegingsvrijheid politiek bepaald en daar komt vaak emotie bij kijken. In dat kader willen we stilstaan bij het faillissement van het MC Slotervaart en de IJsselmeerziekenhuizen in 2018. Deze gebeurtenis leidde tot verdriet en onbegrip bij de direct betrokkenen en er was veel aandacht voor deze emoties in het publieke en politieke debat. De feitelijke redenen van het faillissement bleven hierdoor onderbelicht. Dat is jammer want als duidelijk is dat er goede redenen zijn voor het nemen van afscheid van een bestaande situatie, ontstaat er ruimte voor nieuwe mogelijkheden. Een goed voorbeeld hiervan is het Ruwaard van Putten Ziekenhuis. Dit ziekenhuis ging in 2013 failliet maar door zorgvuldige begeleiding was het meteen in staat een doorstart te maken in een gemoderniseerde vorm en bleef de overlast voor patiënten beperkt. Vandaag de dag wordt het Spijkenisse MC (de opvolger) gezien als een toonaangevend voorbeeld van een toekomstbestendig medisch centrum. Los van de emotie die bij een faillissement onvermijdelijk is en vooropgesteld dat een zorgvuldige afwikkeling cruciaal is, mag er aandacht zijn voor het feit dat je van sommige onwenselijke situaties afscheid moet nemen om er iets beters voor in de plaats te krijgen.

### **Innovatie**

In datzelfde licht zien wij innovatie. Innovatie moet ook in de plaats komen van oude werkwijzen en niet erbij. Er is al zo weinig tijd in de zorgsector en dat bemoeilijkt de acceptatie van nieuwe technologieën en werkwijzen. Om zorg in Nederland toekomstbestendig te maken, is vernieuwing – innovatie – hard nodig, want méér van hetzelfde gaat niet werken. Met onze nieuwe strategie 'CZ 2025' zetten we hierop in en sturen we tegelijkertijd op beheersing van de zorgkosten. Bijvoorbeeld met technologische innovaties en eHealth. In onze eigen organisatie werken we aan verregaande digitalisering van werkprocessen, 24/7 online service aan onze klanten en de inzet van data science en artificial intelligence voor zowel onszelf als zorgverleners. Voor onze medewerkers betekent dit dat we verdergaand divisie-overstijgend gaan samenwerken.

### **Financieel resultaat**

Commercieel gezien hebben we 2018 minder positief afgesloten dan voorgaande jaren. Naar 2019 toe zijn zo'n 118.000 verzekerden van onze groep naar een andere zorgverzekeraar overgestapt. Niettemin hebben we ons marktaandeel van 21% behouden en bovendien sluiten we 2018 financieel sterk af met een financieel resultaat van 140 miljoen euro. Dit resultaat wordt onder meer gevormd door meevallende zorgkosten, welke mede bereikt zijn door onze inspanningen in het zorgveld op het gebied van inkoop en innovatie. Onze solvabiliteit neemt toe tot 157%. Dit biedt ons een goede uitgangspositie naar 2020.

### **Zorg die verder gaat**

In 2018 kozen wij 'Zorg die verder gaat' als nieuwe pay-off voor CZ groep (vanaf het voorjaar 2019). Deze pay-off is ons op het lijf geschreven. We willen immers zorg die verder gaat: om de Nederlandse zorgsector te verbeteren, om onze verzekerden beter te helpen, om verder te kijken dan medische omstandigheden wanneer het gaat om zorg, en om onszelf doorlopend eraan te herinneren om het beste uit onszelf te halen. Het typeert onze mentaliteit. Alles wat we doen komt voort uit een drang naar echte impact. Impact wordt dan ook de maatstaf in ons beleid in de komende jaren. We kiezen voor projecten, programma's en diensten die in het klein hun waarde hebben bewezen en in het groot toepasbaar zijn. Zodat ze échte impact op zorg en verzekering kunnen hebben. Dit vraagt van ons volharding en daadkracht. We zijn niet tevreden met zeven of acht goed draaiende pilots in de regio. We sturen op opschaling en willen daarmee echt het grote verschil maken.

### **Vertrek Wim van der Meeren**

Over verder gaan gesproken: medio 2019 zal bestuursvoorzitter Wim van der Meeren (dan 64 jaar) aftreden. De zoektocht naar zijn opvolger heeft de Raad van Commissarissen in een vroeg stadium in kunnen zetten met het ontwikkelen van een profiel. Inmiddels is de Raad van Commissarissen ver gevorderd met het vinden van een opvolger.

### **Tot slot**

Al met al kijken wij terug op een jaar van ontwikkeling. Op allerlei gebieden in de samenleving zien we veranderingen, waarbij technologie de grootste impuls geeft aan nieuwe mogelijkheden. Tegelijkertijd vindt CZ groep het belangrijk om voldoende aandacht te houden voor de persoonlijke aandacht in de menselijke omgang. Daarom gaan we door op de ingeslagen weg: minder zorgkostenstijging, betere zorgkwaliteit en gezondere mensen. Dat hierbij gepersonaliseerde zorg de toekomst heeft, staat voor ons als een paal boven water. En daarin gaan we ver. Heel ver. Want ook dát is zorg die verder gaat.

Tilburg, maart 2019

Wim van der Meeren en Arno van Son  
Raad van Bestuur CZ groep

## Van de Raad van Commissarissen



Toezicht houden is niet iets wat je op afstand doet. Die overtuiging liep als een rode draad door ons jaar. We hebben in 2018 veel tijd besteed aan raadpleging van en overleg met de Raad van Bestuur, de Ledenraad, de Ondernemingsraad en de interne organisatie van CZ groep. Voor ons belangrijke bronnen van informatie om onze toezichhoudende rol goed te kunnen vervullen.

### Premiebeleid

Het bestuur van CZ groep staat voor een belangrijke opgave. Tot nog toe kon de organisatie de noodzakelijke premiestijging beperken door overreserves vanuit het eigen vermogen aan te spreken, maar de verwachting is dat deze overreserves afnemen. Tegelijkertijd nemen de kosten voor zorg alleen maar toe. Dat vraagt om inzet op het beteugelen van de zorgkostenstijging, zonder de kwaliteit in het geding te brengen. Op die doelen van de Raad van Bestuur zien wij als Raad van Commissarissen toe, op basis van het strategische plan. Van ons als commissarissen vraagt dat dat we scherp op de bal spelen. Om onze rol goed te kunnen vervullen, mogen we geen dingen missen.

### Organisatie en ontwikkelingen

Mede daarom heeft de Raad van Commissarissen in 2018 veel aandacht gehad voor het volgen van ontwikkelingen in de zorgsector en relevante maatschappelijke ontwikkelingen. Demografie bijvoorbeeld speelt een rol in de ontwikkeling van de zorgkosten (denk aan vergrijzing) maar ook digitalisering. Wat betekent dit voor de klanten van CZ groep? Wat betekent het voor de zorg? Eén ding is overduidelijk: doorgaan op de huidige manier is een heilloze weg. De zorgkosten nemen enorm toe. Wanneer er niets gebeurt, blijven de kosten elk jaar groeien met miljarden euro's. Waar gaan we dat in Nederland van betalen? Er moeten keuzes gemaakt worden. Niet alleen door de zorgverzekeraar maar vooral ook door de samenleving. Het is kortom hoog tijd voor een realistisch verhaal dat verteld moet worden en de commissarissen zien met genoegen dat CZ groep dat aandurft.

### Publiek debat

CZ groep is zeer zichtbaar geweest in het publieke debat. Als grote partij wordt regelmatig om de mening van de organisatie gevraagd. Bijvoorbeeld over de Hoofdlijnenakkoorden die zijn afgesloten op het gebied van wijkverpleging, medisch-specialistische zorg, huisartsenzorg en geestelijke gezondheidszorg. Veel zorgverzekeraars zien de akkoorden als een inperking van hun vrijheid: vooraf afspraken maken over de inhoud en de kosten van de zorg verhoudt zich slecht tot de taak van onder andere CZ groep om goede zorg in te kopen tegen de beste prijs. Ook in het debat over dure geneesmiddelen mengde de organisatie zich. Veel aandacht was er voor de eigen productie in het AMC van een geneesmiddel voor een zeldzame stofwisselingsziekte, nadat de prijs van het 'officiële' medicijn met meer dan honderdduizend euro per patiënt per jaar omhoog ging.

## Strategie 2025

In 2018 heeft CZ groep zijn strategie hernieuwd. De Raad van Commissarissen heeft hierover uitvoerig gesproken met de RvB en is goed op de hoogte van zowel het ontwerp als de fasering en de betekenis van de uitvoering ervan. De kern van de strategie gaat wat CZ groep betreft niet alleen over aanpassing aan een veranderende omgeving, maar vooral over een leidende rol in de enorme transformatie die de komende tien jaar gaat plaatsvinden. Daarbij gaat het om een verbindende en vernieuwende rol in de zorg zelf, de invloed van technologie en de weerslag daarvan op de eigen organisatie, en de leidende rol die CZ groep wil spelen in het verhogen van zorgkwaliteit en het helpen beheersen van de Nederlandse zorgkosten.

## Commissies

Binnen de Raad van Commissarissen bestaat een Audit-Risk Commissie (ARC) met een voorbereidende taak op de onderwerpen financiën, risico's en compliance (het voldoen aan wet- en regelgeving). Ook is er een Remuneratie-/ Benoemingscommissie, die de voorbereidingen voor de voltallige RvC treft als het gaat om het beloningsbeleid en benoemingsbeleid. Voor deze commissie was de zoektocht naar een opvolger voor de vertrekkende voorzitter van de Raad van Bestuur een belangrijk thema in 2018. Uit dit traject volgde de voorkeurskandidaat, die de Raad van Commissarissen wil benoemen, onder voorbehoud van goedkeuring door De Nederlandsche Bank.

## Bestuurlijke samenwerking

De Raad van Commissarissen heeft in 2018 het reguliere gesprek met De Nederlandsche Bank gevoerd. Dit hebben wij evenals in andere jaren ervaren als een prettig en constructief overleg. Tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen heerst een professionele, constructieve sfeer, waar in alle openheid een dialoog gevoerd kan worden. De adviezen en opmerkingen van de RvC worden ter harte genomen. Ook de samenwerking met de Ledenraad, die een belangrijk klankbord voor het bestuur en toezicht is, verloopt naar alle tevredenheid. De leden brengen vanuit hun eigen maatschappelijke achtergrond discussiepunten naar voren, wat de organisatie ten goede komt.

## Van de Ledenraad



De rol van de Ledenraad is het behartigen van de belangen van alle verzekerden van CZ groep. We zijn volop bezig met de doorontwikkeling van onze rol omdat we een groep betrokken en geïnteresseerde verzekerden zijn die ook een kritisch klankbord voor de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen willen vormen. Ten aanzien van onze rol volgen we met interesse de voortgang van het wetsvoorstel van minister Bruins, de Wet verzekerdeninvloed Zvw. In deze wet wordt onze taak verder verankerd. We

verwachten dat het de positie van de Ledenraad verder zal verstevigen.

### Aandachtspunten 2018

In 2018 hebben we veel aandacht besteed aan het proces van zorginkoop. De Ledenraad wil weten hoe dat tot stand komt en op basis waarvan de beslissingen worden genomen. Ook wilden we weten hoe verzekerden worden betrokken bij het zorginkoopproces. In het kader van zorginkoop hebben we ons verdiept in het huisartsentekort tijdens een vergadering. Op die manier konden de leden van de Ledenraad zelf ervaren hoe complex de problematiek van zorginkoop soms is maar ook met oplossingsrichtingen komen voor dit probleem.

Een ander aandachtspunt was de betaalbaarheid van de zorgpremie. Hoe kunnen we op de lange termijn de premie betaalbaar houden? En hoe kunnen we de solidariteit binnen de zorgverzekering behouden? Daarover is veel gesproken binnen de Ledenraad, maar ook met de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. Zij hebben dit vraagstuk eveneens hoog op hun agenda staan.

De Ledenraad werd verder door de Raad van Bestuur betrokken bij het debat over de inzet van collectiviteiten. We zien dat tweederde van de verzekerden via een collectieve verzekering aan CZ groep verbonden is. Als Ledenraad vinden het belangrijk dat er iets staat tegenover de korting die zij ontvangen. Zoals actief werken aan gezondheid en het voorkomen van ziekteverzuim. Ook hebben we ons in 2018 gebogen over de begrijpelijkheid van de teksten van onze polissen.

### Strategie CZ 2025

In het afgelopen jaar is de Ledenraad geïnformeerd over het strategietraject 'CZ 2025'. CZ groep wil met deze hernieuwde strategie meegaan met zijn tijd en een bepalende rol spelen in het betaalbaar houden van de zorg - met behoud van kwaliteit. De Ledenraad is daarover positief maar wil wel dat bij alle digitalisering er ook goed wordt gezorgd voor mensen die nog niet helemaal gewend zijn aan het digitale tijdperk.

### Werkbezoek

In het verslagjaar legde de Ledenraad een werkbezoek af aan het Alexander Monro-ziekenhuis in Bilthoven. Hier hebben we kennis opgedaan over de ervaringen met specialisatie van een ziekenhuis – in dit geval in borstkanker. Wat ons opviel was de professionaliteit van de medische zorg, de klanttevredenheid en de betrokkenheid bij de patiënten.

## Lef nodig bij aanpak multiproblematiek



Lef en leiderschap. Dat is hard nodig bij een nieuwe, onorthodoxe en gezamenlijke aanpak van ‘multiproblematiek’: gezinnen die kampen met veel verschillende problemen. Er is een groeiende, enthousiaste beweging waarin gemeenten, zorgverzekeraars, woningcorporaties en zorg- en welzijnsorganisaties samenwerken om te

‘ontschotten’. CZ groep is een van de initiatiefnemers van de andere aanpak. Die blijkt goed te werken. Het meeste wordt hierin bereikt door de maximale ruimte van de regels op te zoeken om maatwerk te kunnen leveren over de schotten heen.

Veel mensen die kampen met een veelvoud aan problemen, komen door de klachten die zij ervaren in een zorgtraject terecht. Terwijl het onderliggende probleem van de klachten soms heel eenvoudig op te lossen is. Praktijkvoorbeelden uit Breda en Den Haag laten zien dat schuldenproblematiek in veel gevallen een grote rol speelt. Er is zelfs een situatie bekend waarin wel 48 hulpverleners betrokken waren bij één persoon. Bij elkaar kostte dat 268.000 euro. De problemen van de man bleken te herleiden tot een schuld van 6.000 euro. De onorthodoxe aanpak is dan om ‘gewoon’ die schuld voor hem af te lossen. Dat scheelt niet alleen een hoop persoonlijke ellende maar kan ook duur zorggebruik voorkomen.

### Ruimte nemen

CZ groep werkt al enige tijd aan het verminderen van schuldenproblematiek door het voeren van een proactief en klantgericht incassobeleid. Wanneer de problemen groot blijken, wordt samengewerkt met de gemeente en eventueel andere partijen om zonder bureaucratie uit de zorgen te komen. Daarbij regelen we eerst wat nodig is om de acute problemen op te lossen en doorlopen we pas achteraf alle formele stappen. Dat blijkt goed te werken. Eind 2018 organiseerden we een congres ‘Aanpak Multiproblematiek’ waarin we met alle aanwezigen uit de wereld van verzekeraars en gemeenten de mogelijkheden om de aanpak navolging te geven verkenden. Want CZ groep wil deze succesvolle aanpak uitbreiden. Tijdens het congres in december bleek dat veel gemeenten en andere partijen deze werkwijze willen overnemen of samen met CZ groep willen uitvoeren. De manier waarop de problemen worden opgelost is niet altijd ‘precies volgens de protocollen’. Toch lijkt het erop dat dit nodig is om echt goede resultaten te bereiken. Uit verhalen van wethouders en ambtenaren bleek dat er al veel goed gaat, maar ook dat veel medewerkers nog niet goed buiten de regels durven te werken. ‘Dat vraagt dus om lef en leiderschap’, zei CZ-bestuursvoorzitter Wim van der Meeren tijdens het praktijkcongres. ‘Medewerkers moeten zich vrij voelen om de benodigde ruimte te nemen en managers moeten daarin het goede voorbeeld geven.’

# Omgeving



## Externe ontwikkelingen

**De afgelopen jaren hebben wij veel externe ontwikkelingen gesignaleerd die een grote invloed uitoefenen op onze bedrijfsvoering en strategie. Voorbeelden hiervan zijn de stijging van de zorgkosten, de toename van ongecontracteerde zorg, ontwikkelingen in digitalisering en de ontwikkeling van de klantverwachtingen.**

### Stijging van zorgkosten

De totale zorgkosten tot en met 2023 nemen naar verwachting toe met ruim 22 miljard euro. Dat is een stijging van ongeveer 33 procent. Daarmee zal de zorgkostenstijging (6,1 procent per jaar) fors hoger zijn dan de economische groei (in 2018: 2,8 procent). Het grootste deel van de zorgbegroting bestaat uit de uitgaven voor de Zorgverzekeringswet (Zvw). In totaal nemen de netto Zvw-uitgaven van 2018 tot 2023 naar verwachting toe met ruim 14 miljard euro. Dat komt neer op 5 procent groei per jaar. De Sociaal-Economische Raad is een onderzoek gestart om de maatschappelijke impact van stijgende zorgkosten te onderzoeken. Op korte tot middellange termijn lijkt het onwaarschijnlijk dat er aanvullend beleid komt om de kostenstijgingen significant af te remmen.

CZ groep gebruikt de zogenaamde 'hoofdlijnenakkoorden' voor MSZ, Huisartsenzorg, GGZ en Wijkverpleging als uitgangspunt bij de inkoop voor 2019. Het uitgangspunt van de akkoorden is dat ze bijdragen aan een beheerste zorgkostenontwikkeling in de komende jaren. Van de andere kant merken we als zorginkoper dat zorgverleners deze akkoorden gebruiken als legitimatie om forse prijs- en volumeverhogingen te vragen. Wij kunnen het volume beperkt beïnvloeden, maar proberen in de onderhandelingen wel zoveel mogelijk tegendruk te geven op de prijs.

[Lees meer over zorgkostenbeheersing](#)

### Toename van ongecontracteerde zorg

CZ groep streeft ernaar met zoveel mogelijk zorgaanbieders afspraken te maken over de kwaliteit en kosten van zorg. Met contracten waarborgen wij de zorgplicht die we hebben voor verzekerden en geven we invulling aan onze maatschappelijke opdracht. Helaas komt ongecontracteerde zorg steeds meer voor. Vooral in de GGZ en Wijkverpleging neemt het toe. Dit levert uitdagingen op. Uit onderzoek van VWS binnen Wijkverpleging blijkt dat ongecontracteerde zorgverleners vaak hogere kosten declareren dan de gemiddelde gecontracteerde zorgverlener. Ook leveren zij meer zorg bij dezelfde indicatie. Zonder contract is er echter geen directe controle mogelijk op levering, kwaliteit en kosten van zorg. De vraag is hoe we contractering voor zorgaanbieders belangrijker en aantrekkelijker kunnen maken.

We boeken nog voldoende resultaten met onze zorginkoop. Toch is het nodig om de trend van ongecontracteerde zorg om te buigen. De overheid speelt hierin een rol en zou met beleid de zorgcontractering waardevoller en aantrekkelijker kunnen maken voor zorgaanbieders. Daarnaast is het belangrijk dat zorgverzekeraars zich richten op een meer innovatieve, vraaggestuurde manier van bekostigen. En dat er gedifferentieerd wordt in het inkoopbeleid. Wij ontwikkelen voor de langere termijn (2020-2025) een zorgvisie. Daarin beschrijven we hoe we onze positie in de inkoopmarkt ten minste willen behouden en waar mogelijk kunnen uitbouwen. Innovatie van de zorginkoopfunctie staat daarbij centraal.

[Lees meer over afspraken maken met zorgaanbieders](#)

### Versnelde digitalisering

De digitalisering in de verzekeringssector gaat snel, net zoals in andere branches. De snelheid van de digitale transformatie is de laatste jaren toegenomen en zal naar verwachting alleen nog maar meer toenemen. Dit heeft gevolgen voor onze bedrijfsvoering, onze processen, ons personeel en de omgang met klanten en andere stakeholders. CZ groep speelt krachtig in op de ontwikkelingen om zo waardevol te blijven voor onze klanten. Doordat het tempo van deze ontwikkelingen is verhoogd, schalen wij de komende jaren ook op met de verdere digitalisering van onze processen. Een belangrijke mijlpaal daarin is de geplande invoering van het nieuwe declaratiesysteem, naar verwachting medio 2020.

In het zorgveld worden de mogelijkheden van digitalisering ook zichtbaar. We zien echter dat de ontwikkeling daar langzamer verloopt. Vanuit verschillende kanten wordt er bijvoorbeeld gewerkt aan de ontwikkeling van eHealth. Maar deze toepassingen worden nu nog te weinig en vaak naast bestaande methodes gebruikt. De digitalisering heeft daardoor nog geen verlagend effect op de zorgkosten.

[Lees meer over eHealth](#)

### Hogere klantverwachtingen

De digitalisering heeft rechtstreeks invloed op de manier waarop onze klanten zaken met ons doen en op wat ze van ons verwachten. Dat komt onder andere door de ervaringen die klanten bij andere bedrijven opdoen. Chatbot- en messenger-systemen komen op en worden de nieuwe standaard. Daar willen we in meegroeien en het liefst onze verzekerden in kunnen verrassen. Want steeds meer klanten kiezen voor digitale communicatie. Zo neemt het gebruik van de 'Mijn-omgeving' alleen maar toe en groeit het aandeel digitale declaraties. Ook het digitaal contact blijft stijgen, terwijl het aantal bezoeken aan onze balie licht daalt. Met de toename van de keuze voor digitale communicatie groeit ook de klantverwachting. Het is belangrijk dat we goed bereikbaar zijn op alle kanalen, snel en adequaat reageren en meegroeien met online vernieuwingen. Ook online verwachten klanten namelijk een persoonlijke benadering. We spelen hierop in door een roadmap te maken voor de inrichting van het online kanaal, passend bij deze persoonlijke beleving. Tegelijkertijd zijn we ons ervan bewust dat niet iedereen de digitalisering kan bijbenen. We houden nadrukkelijk rekening met hen. Onze servicekantoren, spreekuren en mobiele kantoren zijn een belangrijk onderdeel van onze dienstverlening. En ook de telefoon is en blijft een belangrijke contactmogelijkheid voor persoonlijke service.

## Onze maatschappelijke omgeving

**Het goed, betaalbaar en toegankelijk houden van zorg in Nederland kunnen we als zorgverzekeraar niet alleen. De waarde die wij creëren, realiseren wij samen met onze maatschappelijke omgeving. Onze impact wordt door stakeholders beïnvloed en vice versa zijn wij ook van invloed op de waarde die zij aan het zorgveld kunnen toevoegen. In het waardecreatiemodel van CZ groep maken wij al deze zaken inzichtelijk.**

## Betrokkenheid van stakeholders

Overleg met onze stakeholders vinden we belangrijk bij CZ groep. Waar mogelijk betrekken wij hen bij ons beleid. Zo betrokken wij hen in 2017 bij het vaststellen van onze materiële thema's en materialiteitsmatrix. Op onze beurt staan wij open om een bijdrage aan hun beleid te leveren. Deze intensieve contacten helpen ons om goed op de hoogte te blijven van relevante onderwerpen en ontwikkelingen in de wereld om ons heen. Dit doen wij structureel, zeker wanneer het impactvolle thema's betreft. In de tabel Stakeholderdialoog 2018 geven we een overzicht van deze contacten en de uitkomsten ervan.

## Patiëntenparticipatie in 2018

CZ groep werkt veel samen met cliënten- en patiëntenorganisaties om de zorg beter te maken. Zij helpen ons om ons inkoopbeleid te verbeteren en vertegenwoordigen structureel de stem van patiënten. Zo kunnen wij zorg inkopen die beter voldoet aan de wensen van cliënten en patiënten. Simpelweg omdat we hen zelf vragen naar hun ervaringen en voorkeuren.

## Zomertoer

In 2018 heeft CZ groep een aantal initiatieven genomen in patiëntenparticipatie. Zo hielden we een zomertoer langs veertien patiëntenorganisaties. Tijdens deze zomertoer heeft onze afdeling Patiëntenparticipatie onze eigen speerpunten bij deze organisaties getoetst, maar vooral gevraagd naar waar zij zelf verbeterkansen zien. Daaruit zijn 37 kansen gekomen, waarin we vervolgens een selectie hebben gemaakt die we beoordeelden op kans van slagen. Alle patiëntenorganisaties ontvingen hierover terugkoppeling. De Zomertoer is erg goed ontvangen bij alle patiëntenorganisaties. Uiteindelijk willen we de verbeterkansen een plek geven in onze zorginkoop.

## Ervaringsdeskundigen

In 2017 hadden wij structurele contacten met 44 patiëntenorganisaties, in 2018 groeide dat aantal naar 55. Om onze patiëntenparticipatie nog meer te structureren, hebben we tools ontwikkeld voor zorginkopers waarmee aandacht voor patiëntenparticipatie een vanzelfsprekend onderdeel van het proces wordt. Zo deden we voor het eerst ervaring op met de inzet van ervaringsdeskundigen bij onze zorginkoopgesprekken met zorgverleners. We zijn daarmee gestart in de gehandicaptenzorg. CZ groep wil toe naar meer persoonsgerichte zorg en de ervaringen van de meest direct betrokken mensen zijn daarbij van grote waarde. Daarom willen wij deze succesvol gebleken methode uitbreiden naar andere zorgsectoren.

## Onze materiële thema's

**Materiële thema's zijn thema's waarvan onze stakeholders en wij vinden dat ze onderdeel moeten zijn van onze strategie en rapportage. Wij brengen deze thema's regelmatig in kaart en prioriteren ze in een materialiteitsmatrix.**

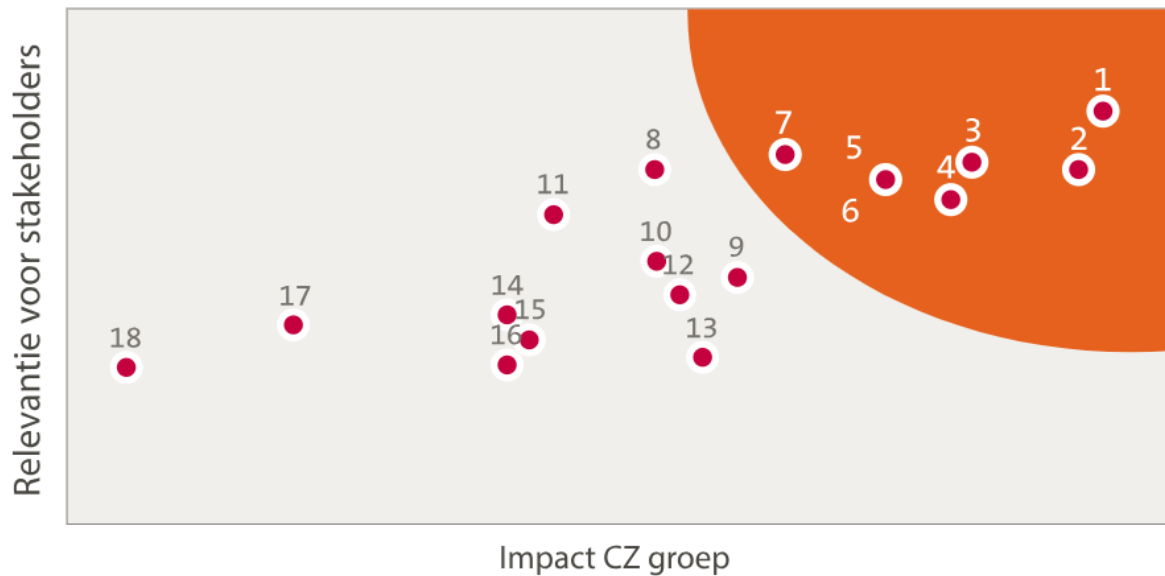
In de materialiteitsmatrix tonen we zowel de impact van de thema's op stakeholders als het belang ervan voor CZ groep. In 2017 hebben wij de materiële thema's voor CZ groep herijkt. Volgens een zorgvuldig en nauwkeurig proces zijn deze thema's gerangschikt en gewogen. De top 7 van materiële thema's ziet er als volgt uit:

1. Toegankelijkheid van zorg
2. Betaalbare premie
3. Zorgkosten en -kwaliteit
4. Bescherming van klantgegevens (privacy)

5. Transparantie over beleid
6. Klantenservice en klachtenbeheer
7. Integriteit

De top zeven thema's staat vanzelfsprekend hoog op de agenda van CZ groep. Een impressie van de acties die wij in 2018 uitvoerden voor toegankelijkheid van zorg, het betaalbaar houden van de premie en zorgkosten en -kwaliteit, tonen we in het stuk Realisatie van dit Jaarverslag.

#### Materialiteitsmatrix



- |                                       |                                                  |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1 Toegankelijkheid van zorg           | 11 Welzijn van klanten                           |
| 2 Betaalbare premie                   | 12 Deelnemen aan publiek debat en beleidsvorming |
| 3 Zorgkosten en -kwaliteit            | 13 Risicomanagement                              |
| 4 Bescherming klantgegevens (privacy) | 14 Betrokkenheid bij samenleving                 |
| 5 Transparantie over beleid           | 15 Goed werkgeverschap                           |
| 6 Klantenservice en klachtenbeheer    | 16 Duurzaam beleggen                             |
| 7 Integriteit                         | 17 Diversiteit en gelijke behandeling            |
| 8 Zorginnovatie                       | 18 Duurzame bedrijfsvoering                      |
| 9 Stakeholderbetrokkenheid            |                                                  |
| 10 Digitalisering en ICT              |                                                  |

Lees hier meer over onze materiële thema's en de totstandkoming van onze materialiteitsmatrix.

## 'CZ groep is een krachtige medestander'

Liesbeth Timmermans, patiëntenvereniging SPKS



**'Samen met CZ groep zijn wij bezig de ziekenhuiszorg voor kanker in het spijsverteringskanaal te verbeteren. Dat wil zeggen dat we de vorming van expertcentra stimuleren. Daar zijn de behandelend teams groot en veelzijdig, doen ze onderzoek en is de beste kans op genezing. Dat vergt van ziekenhuizen en specialisten een flinke verandering en dat valt niet overal in goede aarde. Ik ben blij dat we in CZ groep een krachtige medestander hebben gevonden.'**

'Nadat ik zelf zeven jaar geleden maagkanker kreeg ben ik betrokken bij de Stichting voor Patiënten met Kanker aan het Spijsverteringskanaal (SPKS). Ik kwam tijdens mijn ziekte, op advies van een bevriend oncoloog, in een goed ziekenhuis terecht, anders was ik er nu niet meer geweest. Die constatering vind ik verontrustend. Want wat gebeurt er met lotgenoten die in een ziekenhuis met minder kennis van deze aandoening terechtkomen? Om de zorg voor patiënten met deze vormen van kanker te verbeteren hebben we als SPKS een visie geschreven. Daarin beschrijven wij dat de zorg en behandeling in expertcentra moet plaatsvinden. Dat betekent dus dat in sommige ziekenhuizen deze zorg niet meer aanwezig zal zijn, terwijl andere ziekenhuizen uitgroeien tot expertcentra op dit gebied.'

'Na het formuleren van die visie hebben wij aan Zorgverzekeraars Nederland gevraagd om het document onder hun leden te verspreiden. Al snel meldde CZ groep zich en raakten we met hen in gesprek. Onze denkbeelden bleken precies op elkaar aan te sluiten. We vonden elkaar dus al snel. CZ groep kan ons helpen door als zorgverzekeraar goede afspraken te maken met zorgverleners. Wij zullen op onze beurt aan patiënten en zorgprofessionals uitleggen dat dit naar onze mening echt het enige pad is dat leidt naar betere zorg én dat we er haast mee willen maken. Veel zorgverleners willen wel, maar niet zo snel. Voor ons is het daarom prettig dat we een grote zorgverzekeraar achter ons hebben staan die met zijn zorginkoopbeleid deze ontwikkeling kan stimuleren.'

# Strategie



# Strategie CZ 2020

**We helpen onze klanten de best mogelijke zorg te krijgen tegen een zo stabiel mogelijke premie. In het zorgveld werken we aan kwaliteit, beheersing van kosten en goede toegankelijkheid.**

We hebben onze strategie vastgelegd in de visie 'CZ 2020'. Elk jaar maken we een update van deze strategie en de daaruit voortvloeiende doelen en speerpunten. Want de wereld om ons heen verandert doorlopend, net als de verwachtingen van onze belanghebbenden. Zo houden we ons beleid actueel. Na een update van 'CZ 2020' in het vorige jaar hebben we deze strategie geconcretiseerd in het bedrijfsplan 2018-2020. Tegelijkertijd keken we verder vooruit: naar CZ groep in 2025. In dit jaarverslag 2018 rapporteren we aan de hand van de strategie 'CZ 2020'. De invoering van 'CZ 2025' start in 2019.

## Onze missie

Wij helpen de klant de best mogelijke zorg te krijgen tegen een zo stabiel mogelijke premie en sturen gelijktijdig op hogere zorgkwaliteit, kostenbeheersing en beschikbaarheid van zorg. Nu en in de toekomst. Deze missie brengen we in de praktijk voor de maatschappij en al onze klanten.

## Onze visie

CZ groep wil de zorg nu én op lange termijn toegankelijk, goed en betaalbaar houden. Omdat wij als zorgverzekeraar veel zorg inkopen voor onze klanten, kunnen we met zorgaanbieders afspraken maken over kostenbeheersing, kwaliteit en innovatie. Daarnaast begeleiden we onze klanten bij hun keuze in de juiste zorg.

## Onze strategie 'CZ 2020'

CZ groep werkt aan betere toegang tot de zorg, betere kwaliteit van de zorg en betaalbare zorg. Met deze strategie zijn we van waarde voor onze klanten en voor de Nederlandse maatschappij. Onze strategie moet leiden tot een stijging van de kwaliteit van de zorg, en dat zorg voor iedereen beschikbaar blijft in de toekomst. Als zorgverzekeraar proberen we de zorgkosten te beheersen, zodat ze minder hard stijgen. Daarnaast besteden we aandacht aan het gezond houden van mensen.

## Onze doelen

We vertalen onze strategie in zes strategische doelen:

1. De klant helpen de beste zorg in brede zin te krijgen
2. Waarborgen van service en gemak in contacten met CZ groep
3. De best mogelijke zorg realiseren
4. Draagvlak creëren voor de regisseursrol
5. Sturen op een stabiele lage premie
6. Sturen op een gezonde financiële positie

## Onze kernwaarden

De kernwaarden van CZ groep zijn: verantwoordelijk, daadkrachtig en betekenisvol. Wij zijn verantwoordelijk voor het beschikbaar houden van goede zorg voor mensen die het nodig hebben, nu en in de toekomst. Daarom nemen wij soms moeilijke beslissingen en wegen we belangen zorgvuldig af. Wij treden daadkrachtig op bij het realiseren van verbetering in de zorg en bij het begeleiden van onze verzekerden. We willen echt iets betekenen voor onze klanten en de Nederlandse maatschappij. Daarom bieden we de vele uitdagingen in de zorg het hoofd en realiseren we merkbare verbeteringen voor onze klanten.

## Resultaten 2018

Een impressie van onze inspanningen en resultaten over 2018 presenteren we in één overzicht waarbij we de samenhang tussen onze impact (waardecreatie), strategische doelen, resultaten, ambities en risico's laten zien. De context van de hier gepresenteerde resultaten, doelstellingen en ambities zijn door het gehele verslag terug te vinden.

| Impact                      | Strategische doelen                 | Indicator                                                 | Resultaten 2017                                                            | Resultaten 2018                                                            | Ambitie 2019                                                               | Risico's                                                                                                                               |
|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Betrouwbare zorgverzekeraar | Service & gemak in contacten met CZ | NPS label CZ                                              | +16                                                                        | +15                                                                        | > +20                                                                      | * Operationeel Risico<br><br>* Actuele risico's:<br>- Toename cybercriminaliteit                                                       |
|                             |                                     | Klanttevredenheid service                                 | 8,0                                                                        | 8,1                                                                        | > 8,1                                                                      |                                                                                                                                        |
|                             |                                     | Klanttevredenheid declaratieverwerking                    | 8,7                                                                        | 8,9                                                                        | > 8,9                                                                      |                                                                                                                                        |
|                             |                                     | Klanttevredenheid klachtafhandeling Klant Contact Centrum | 7,3                                                                        | 7,4                                                                        | 7,7                                                                        |                                                                                                                                        |
|                             |                                     | First time fix' bij telefonische vragen van verzekerden   | 97,3%                                                                      | 97,6%                                                                      | > 97 %                                                                     |                                                                                                                                        |
|                             |                                     | Doorlooptijd Declaratieverwerking Verzekerdennota's       | Kanaal digitaal: 98% binnen 3 werkdagen<br>Overig: 98% binnen 10 werkdagen | Kanaal digitaal: 98% binnen 3 werkdagen<br>Overig: 98% binnen 10 werkdagen | Kanaal digitaal: 98% binnen 3 werkdagen<br>Overig: 98% binnen 10 werkdagen |                                                                                                                                        |
|                             |                                     | Aandeel verzekerden op 'Kanaal Digitaal'                  | 28%                                                                        | 33%                                                                        | 45%                                                                        |                                                                                                                                        |
|                             |                                     | Aandeel digitale declaraties                              | 73%                                                                        | 78%                                                                        | 90%                                                                        |                                                                                                                                        |
|                             |                                     |                                                           |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                                                                                        |
|                             | Stabiele, lage premie               | Zo stabiel mogelijke ontwikkeling van de premie           | √                                                                          | √                                                                          | Realiseren premiebeleid                                                    | * Wet- en regelgevingsrisico<br><br>* Actuele risico's:<br>- Verhoging van de kapitaaleis<br>- Verschil kostendekkende en reële premie |

| Waardecreatie                    | Strategie                                          | Indicator                                                                       | Verslag 2018                         |                                                                                   |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Impact                           | Strategische doelen                                |                                                                                 | Resultaten 2017                      | Resultaten 2018                                                                   | Ambitie 2019                                                                                  | Risico's                                                                                                                                                                                                                 |
| Juiste zorg op het juiste moment | Klant helpen de beste zorg in brede zin te krijgen | Aandeel gecontracteerde zorgverleners (t.o.v. aangeboden contracten)            | 95,3%                                | 94,5%                                                                             | > 95%                                                                                         | * Verzekerings-technisch risico                                                                                                                                                                                          |
|                                  |                                                    | Signalen over (on) toegankelijkheid van zorg                                    | √                                    | √                                                                                 | Geen signalen/klachten                                                                        | * Operationeel risico                                                                                                                                                                                                    |
|                                  |                                                    | Raadplegen CZ Hulpwijzer *                                                      | 42.164<br>(unieke gebruikers)        | 14.014<br>(unieke adviezen)                                                       | 15.850<br>(unieke adviezen)                                                                   | * Actuele risico's:<br>- Toename ongecontracteerde zorg                                                                                                                                                                  |
|                                  |                                                    | Consultatie cz.nl/zorgvinden *                                                  | 628.424<br>(unieke pagina weergaves) | 318.805<br>(unieke pagina's behaald)                                              | 335.000<br>(unieke pagina's behaald)                                                          | - Krapte op arbeidsmarkt in zorgsector                                                                                                                                                                                   |
|                                  |                                                    | Zakelijke markt: CZ groep verbeterd met werkgevers de gezondheid van werknemers | 57%                                  | 47%                                                                               | 43%                                                                                           | - Toekomst van collectiviteiten<br>- Zorginstellingen in financiële problemen                                                                                                                                            |
|                                  | Best mogelijke zorg realiseren                     | Marktaandeel CZ groep                                                           | √<br>(21%)                           | √<br>(21%)                                                                        | Handhaven marktaandeel                                                                        | * Operationeel Risico                                                                                                                                                                                                    |
|                                  |                                                    | Zorgkosten t.o.v. zorgkostenbegroting basisverzekering                          | < begroting zorgkosten 2017          | < begroting zorgkosten 2018                                                       | Maximaal begroting zorgkosten 2019                                                            | * Strategisch risico                                                                                                                                                                                                     |
|                                  |                                                    | Aandeel zorgkosten uit gecontracteerde zorg                                     | 95,7%                                | 94,8%                                                                             | 95-99%                                                                                        | * Wet- en regelgevingsrisico                                                                                                                                                                                             |
|                                  |                                                    | Selectief inkopen (aandachtsgebieden geïmplementeerd in inkoop)                 | 11 zorgaandachtsgebieden             | 11 zorgaandachtsgebieden                                                          | Voortzetten zorgaandachtsgebieden inkoop 2019 en verdere actualisatie                         | * Actuele risico's:<br>- Toename ongecontracteerde zorg                                                                                                                                                                  |
|                                  |                                                    | Inkoop op waarde (aantal aandachtsgebieden waar criteria voor zijn ontwikkeld)  | 4 nieuwe aandoeningen (inkoop 2018)  | Voortzetten resultaten inkoop 2018 en uitbreiden met één aandoening (inkoop 2019) | Voortzetten aandoeningen inkoop 2019 en uitbreiden met twee nieuwe aandoeningen (inkoop 2020) | - Krapte op arbeidsmarkt in zorgsector<br>- Toename (nieuwe) dure geneesmiddelen<br>- Toekomst van collectiviteiten<br>- Zorginstellingen in financiële problemen<br>- Wetsaanpassing van tarief- en prestatieregulering |
| Toekomst-bestendige zorg         | Draagvlak creëren voor regisseursrol               | Betrekken van patiëntenorganisaties bij zorginkoop CZ groep                     | 44                                   | 55                                                                                | Aansluitend op zorginkoopbeleid                                                               | * Strategisch risico                                                                                                                                                                                                     |
|                                  |                                                    | Consumenten zien CZ groep als betrouwbare verzekeraar                           | 40%                                  | 41%                                                                               | 37%                                                                                           | * Wet- en regelgevingsrisico                                                                                                                                                                                             |
| Betekenisvolle werkgever         |                                                    |                                                                                 |                                      |                                                                                   |                                                                                               | * Actuele risico's:<br>- Toename ongecontracteerde zorg                                                                                                                                                                  |

| Waardecreatie | Strategie                  | Indicator                                                                       | Verslag 2018                  |                 |                                        |                                 |
|---------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|----------------------------------------|---------------------------------|
| Impact        | Strategische doelen        |                                                                                 | Resultaten 2017               | Resultaten 2018 | Ambitie 2019                           | Risico's                        |
|               | Gezonde financiële positie | Medewerkers betrokkenheid (eNPS-score)                                          | met ingang van 2018 ingevoerd | +10             | Vindt één keer per twee jaar plaats    | * Verzekerings-technisch risico |
|               |                            | Solvabiliteit                                                                   | √<br>(149%)                   | 157%            | Binnen bandbreedte streefsolvabiliteit | * Marktrisico                   |
|               |                            | Organisatiekosten                                                               | √                             | √               | Lager dan begroting 2019               | * Tegenpartij-kredietrisico     |
|               |                            | Belegd vermogen dat voldoet aan de CZ Code Maatschappelijk Verantwoord Beleggen | 99,8%                         | 99,5%           | 99-100%                                | * Operationeel risico           |
|               |                            | Naleving integriteitsbeleid                                                     | √                             | √               | Voldoen                                | * Wet- en regelgevingsrisico    |

\* Bij deze indicator hebben we de gemeten waarde bijgesteld t.o.v. het verslag 2017 om betere aansluiting te houden met onze doelstellingen (de impact die we nastreven voor onze verzekerden).

## Over 2018

We kijken terug op een overwegend positief jaar. We hebben veel van onze doelstellingen behaald en sommige ook overtroffen. Zoals bijvoorbeeld de klanttevredenheid over onze service en declaratieverwerking, het aandeel klanten dat de voordelen van ons online klantenportaal (de Mijn-omgeving) benut en het vertrouwen dat consumenten in ons als organisatie hebben. Dat zijn mooie resultaten waar we trots op zijn. Toch zijn er ook aandachtspunten. Zo zien we dat we meer moeten inzetten om het aandeel digitale declaraties dat wij binnen krijgen te verhogen. En het blijkt lastig om de tevredenheid over onze klachtafhandeling op het hoge niveau te krijgen dat wij voor ogen hebben. Weliswaar hebben van 2017 naar 2018 daar een mooie stijging op laten zien (van 7,3 naar 7,4) maar onze ambitie lag net iets hoger. Dit en meer evalueren we. Een belangrijk punt van aandacht voor ons blijft de ontwikkeling op zorgcontractering. Wij streven naar vernieuwende contractering (lees [hier](#) meer over) en blijven benadrukken dat het van belang is dat overheid en politiek contractering voor zorgverleners belangrijker maken.

## Vooruitblik CZ 2025

**De zorgverzekeringsmarkt is volop in beweging en ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op. CZ groep wil snel kunnen inspelen op de veranderende wereld. Daarom hebben we in 2018 hard gewerkt aan een herijking van onze strategie: 'CZ 2025'. Deze nieuwe strategie hebben we in lijn gebracht met externe ontwikkelingen zoals digitalisering en data science, de druk op solidariteit in de samenleving, verschuivingen in de zorgketen, demografische ontwikkelingen, decentralisatie in zorg en ontwikkelingen op het gebied van zorginkoop.**

In het najaar hebben we onze vernieuwde strategie vastgesteld en vanaf 2019 voeren we 'CZ 2025' in. We zetten de komende jaren verder in op digitalisering en innovatie die in de plaats moet komen van bestaande processen en methoden en niet erbij. Dat moet, want er is sprake van een fors personeelstekort in de zorg. En zorgkosten die door blijven stijgen. Onder meer innovatie moet daarop een antwoord geven. Voor CZ groep wordt impact de komende jaren de maatstaf in ons beleid. We kiezen voor snelle opschaling van vernieuwende projecten, programma's en diensten die échte impact op zorg en verzekering hebben.

Onze basis wordt gevormd door een gezonde organisatie. Wij blijven sturen op een goed, stabiel premiebeleid en werken intern aan duurzame inzetbaarheid. Ten opzichte van vorige jaren varen we nog scherper aan de wind. De uitdagingen in de zorgsector en de technologische ontwikkelingen maken dat verandering en vernieuwing nú moet plaatsvinden. Als organisatie moeten we daarom nú extra scherp en snelheid bieden om ook in de toekomst waardevol te blijven voor onze klanten, de zorgsector en de Nederlandse samenleving als geheel.

## ‘In het ziekenhuis wordt krimp onze norm’

Roel Goffin, Raad van Bestuur Zuyderland Ziekenhuis



‘In de regio van ons ziekenhuis en onze thuiszorgorganisatie, Zuid-Limburg, is ongeveer tweederde tot driekwart van onze patiënten verzekerd bij CZ groep. Je kunt dus wel stellen dat Zuyderland en CZ groep elkaar overal tegenkomen. Samen willen we de inwoners van de regio Zuid-Limburg goede zorg bieden, die ook in de toekomst houdbaar en betaalbaar blijft. Binnen verschillende samenwerkingsverbanden werken wij aan betere zorg tegen lagere kosten. Dat doen we door uitbreiding van huisartsenpraktijken

naar anderhalvelijnszorg. Zo hoeven mensen minder vaak naar het ziekenhuis. We begonnen op het gebied van cardiologie en in 2018 hebben we dit uitgebreid met vele andere specialismen.’

‘Voor ons als ziekenhuis betekent dit dat wij ons doorlopend afvragen: wat is onze toegevoegde waarde? Moet deze behandeling in het ziekenhuis plaatsvinden of kan het anders? Het antwoord neigt in veel gevallen naar ‘het kan anders’. Niet voor niets is onze strategie ‘de beste zorg, zo thuis mogelijk’. Wij zien dit als een stap naar betere kwaliteit van de zorg, maar ook als een manier om geld te besparen op kostbare ziekenhuiszorg. Neem nu alleen al de palliatieve zorg: in een sterk vergrijsd gebied als Zuid-Limburg een veel voorkomende vorm van zorg. Vroeger kwam het voor dat er thuis een onhoudbare situatie ontstond voor mensen in hun allerlaatste levensfase. Uit pure noodzaak kwam de stervende patiënt dan via de spoedeisende hulp in het ziekenhuis terecht. Een trieste situatie, die ook veel geld kost. Binnen het programma Anders Beter hebben we dit nu veel beter geregeld: we overleggen veel eerder met de patiënt en zijn naasten over zijn wensen én we stemmen de zorg van verschillende zorgaanbieders beter op elkaar af. Zo hebben mensen een beter levenseinde en besparen we kosten.’

‘eHealth is een andere vernieuwing waarin wij intensief met CZ groep optrekken. Het Zuyderland is voor CZ groep een ‘Living Lab’ voor eHealth. We passen het bijvoorbeeld toe bij Parkinson en inflammatoire darmziekten. Doordat we werken met apps die mensen doorlopend bevragen, registreren we veel eerder wanneer de dokter moet ingrijpen. En de mensen met wie het goed gaat hoeven juist minder vaak naar het ziekenhuis. Ook hier zien we de patiënttevredenheid toenemen en de kosten dalen.’

‘Het Zuyderland is blij met CZ groep als samenwerkingspartner. CZ groep heeft oog voor onze uitdagingen en helpt ons echt de zorg te verbeteren. Voor ons betekent het dat ons ziekenhuis in de komende tien jaar flink zal krimpen. Krimp wordt eigenlijk de maatstaf van het slagen van deze vernieuwingen. Best gek, als je als organisatie ‘in je eigen vlees gaat snijden’, maar het is nodig wil de zorg in Zuid-Limburg op den duur houdbaar blijven. CZ groep steunt ons daarin, onder andere met de juiste financiële prikkels om dit doel te bereiken.’

# Realisatie



## Betrouwbare zorgverzekeraar

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

## Verzekeringen en premie

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

### Nieuw in 2018: Just

In 2018 is ons totale aanbod van zorgverzekeringen niet veranderd. Enige wijziging was de introductie van Just in het najaar van 2018, als opvolger van het label CZdirect. Just is een digitale en eenvoudig toegankelijke zorgverzekering die zich richt op een nieuwe groep klanten die heel anders tegen zorg verzekeren aankijkt. De aanvullende verzekering 'Just Live' verzekert alleen de échte risico's, wat zorg verzekeren weer terug bij de essentie brengt. Just helpt verzekerden bij het maken van gezonde keuzes zodat onnodige risico's worden voorkomen. -

[Lees hier meer](#)

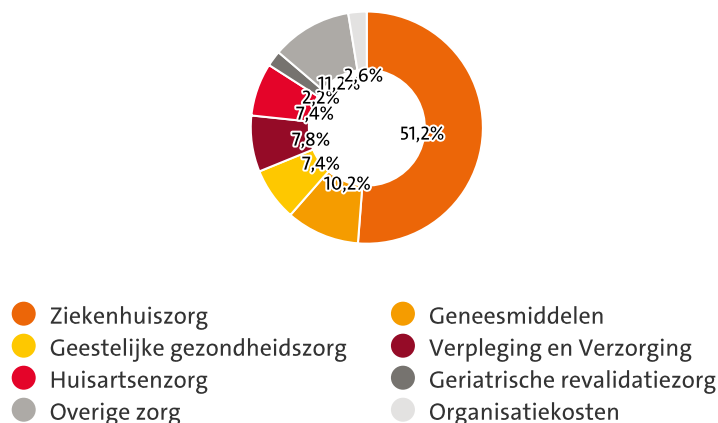
### Premie 2018: opnieuw onder de kostprijs

CZ groep streeft naar een zo stabiel mogelijke premieontwikkeling. Wij hebben geen winstoogmerk. Positieve resultaten gebruiken we om onze reserves op peil te houden en zetten we als het kan in om de noodzakelijke premiestijging te beperken. We letten hiernaast goed op de kosten die wij als organisatie maken. In 2018 hebben we ruim 97% van de premiegelden van de basisverzekering direct aan zorg besteed.

In 2018 betaalden onze verzekerden 3% meer voor hun basisverzekering dan in 2017. Toch waren de premies in 2018 nog steeds onder de kostprijs. We hebben in totaal € 259 miljoen uit onze reserves ingezet om een premie aan te bieden die ruim € 6,00 per maand lager is dan de kostprijs.

Doordat de zorgkosten in Nederland jaarlijks steeds hoger worden, stijgt ook de premie. Sinds 2014 dempen we de noodzakelijke premiestijging door een deel van onze 'overreserves' in te zetten. De overreserve is het geld dat boven de noodzakelijke buffers voor onverwachte gebeurtenissen (de streefsolvabiliteit) tot het vermogen van zorgverzekeraars behoort. De verwachting is dat deze overreserves in de toekomst afnemen, zowel door inzet voor de premie als door een verhoging van de kapitaaleis voor zorgverzekeraars. Om een zo stabiel mogelijke premie aan verzekerden te bieden, is het belangrijk geleidelijk terug te bewegen naar een kostendekkende zorgpremie. In 2019 bieden we onze premie nog onder de kostprijs aan. Hier reserveren we in totaal € 80 miljoen van onze overreserves voor.

## Uitgaven basisverzekering 2018



### Inzet van reserves voor premie

Regelmatig krijgen we de vraag voorgelegd waarom we niet alle beschikbare reserves in zetten voor het verlagen van de premie. In 2018 zwengelde de Consumentenbond dit publiekelijk aan door de suggestie te wekken dat dit mogelijk zou zijn. Het tegendeel is waar. Naast dat wij verplicht zijn een buffer aan reserves te hebben om de zorg voor onze verzekerden gegarandeerd te kunnen betalen, is het ook onverstandig onze volledige reserves in te zetten voor de premie. Een lage premie in het ene jaar lijkt aantrekkelijk, maar het zorgt in het volgende jaar voor een forse stijging van de premie. Want dan is er niets meer om in te zetten en moet het gat in één keer gedicht worden. Met daarbij opgeteld de premieverhoging voor de zorgkostenstijging van dat jaar. Dat zou een enorme premiestijging veroorzaken waar geen enkele verzekerde bij gebaat is. Ieder jaar heeft de zorgverzekeraar het dilemma van premiestelling voor zich. Het gaat dan om inschattingen van de zorgkosten aan de ene kant en de verwachte ontwikkeling van het verzekerdenbestand aan de andere kant. In de jaren dat er overreserves zijn om in te zetten, moet op basis van die twee factoren bepaald worden wat een verantwoorde inzet voor verlaging van de premie is. Met oog voor de toekomst én rekening houdend met de wens om die premie zo laag mogelijk te houden. Een afweging die zorgvuldig gemaakt moet worden en waar alle belangen in meegenomen worden.

## Service en begeleiding

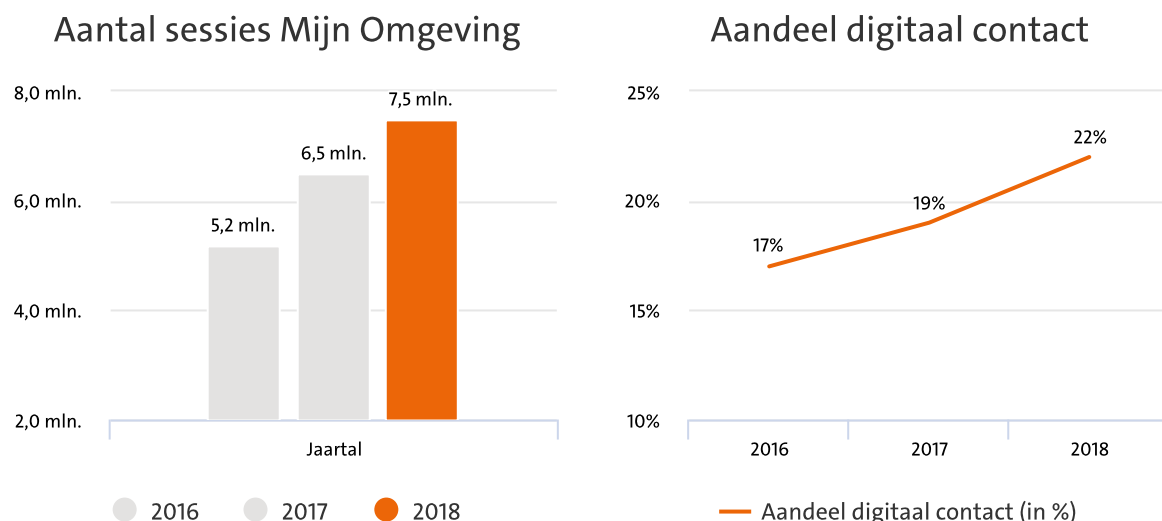
**CZ groep wil het verschil maken met een excellente uitvoering van de zorgverzekering, uitstekende service en persoonlijke begeleiding naar de juiste zorg. Zo zorgen we voor enthousiaste klanten die voor onze labels (blijven) kiezen en ons aanbevelen bij anderen.**

### Onze service

Het contact met onze organisatie moet voor klanten gemakkelijk, duidelijk en klantgericht zijn. We willen verzekerden snel en klantvriendelijk van de juiste informatie voorzien en alle administratieve handelingen correct uitvoeren. We behaalden onze doelstellingen op het gebied van service in 2018 ruimschoots. Klanten gaven ons een 8,1 voor service. Onze declaratieverwerking werd gewaardeerd met maar liefst een 8,9.

We zien dat steeds meer klanten kiezen voor digitale communicatie. We werken dan ook hard aan onze digitale service. Tegelijkertijd denken we ook aan de grote groep mensen in Nederland die de digitalisering moeilijk kan bijbenen. We houden nadrukkelijk rekening met hen. Onze servicekantoren, spreekuurlocaties en mobiele kantoren zijn en blijven een belangrijk onderdeel van onze service.

### Digitalisering in service



In 2018 nam het aantal verzekerden dat onze Mijn-omgeving gebruikt toe, evenals het aantal keren dat deze digitale service-omgeving werd gebruikt en het aandeel digitale declaraties dat we van verzekerden ontvangen. Ook in algemene zin zien we dat het digitaal contact dat verzekerden met ons hebben, toeneemt. Het aantal bezoeken aan onze balie daalt tegelijkertijd licht. De ontwikkeling van digitalisering maakt het cruciaal dat onze digitale service goed op orde is en blijft. Daarom investeren wij continu in verbetering en verkennen we de nieuwste technieken. In 2018 hebben we onder meer de systemen van ons Klant Contact Center verrijkt met een toepassing die klantadviseurs inzicht geeft in de stappen en status van een klantvraag. Belangrijke informatie die we kunnen gebruiken om persoonlijke én proactieve service te verlenen. Daarnaast hebben we diverse stappen gezet op real-time verwerking van klantgegevens.

### Nieuw in 2018: self service tool

In 2018 introduceerden we een nieuwe Self Service Tool voor het declareren van zittend zorgvervoer. Waar voorheen papieren formulieren moesten worden ingevuld, kan de klant vanaf 2018 vervoerskosten zelfstandig en digitaal declareren. Voor deze tool zijn applicaties gebruikt die nog niet eerder op deze manier zijn ingezet. Zoals Routenet voor het inzichtelijk maken van de routes. Het percentage verzekerden, veelal oncologie- en dialysepatiënten, dat koos voor deze nieuwe tool steeg binnen een paar maanden na de introductie naar 25 procent. Hoger dan we van tevoren hadden verwacht.

## Onze begeleiding

Persoonlijke begeleiding van onze klanten vinden we erg belangrijk. Daarom hebben we hier een strategisch programma voor opgezet. De zorg in Nederland is complex geregeld. Klanten hebben regelmatig vragen als zij zorg nodig hebben, voor zichzelf of voor een ander als mantelzorger. Ook weten ze vaak niet waar ze de juiste ondersteuning kunnen vinden. CZ groep wil verzekerden hierin ondersteunen en van toegevoegde waarde zijn. Klanten verwachten dat ook van ons, zo weten we uit diverse klantonderzoeken.

Ons strategisch programma voor persoonlijke begeleiding kent drie uitgangspunten. Ten eerste willen we klanten inzicht bieden in het zorglandschap. Ten tweede ondersteunen we verzekerden bij het daadwerkelijk regelen van de juiste zorg. Tot slot helpen we verzekerden om zelf keuzes te maken en eigen regie te houden over hun zorg. Voor de persoonlijke begeleiding van klanten staat ons CZ Zorgteam opgesteld en werken we met diverse online tools en diensten. Om onze verzekerden optimaal te helpen, trainen we onze medewerkers speciaal op de uitgangspunten van persoonlijke begeleiding.

In 2018 hebben we op meerdere fronten vernieuwingen ingezet en onze begeleiding doorontwikkeld. Zoals bij de CZ HulpWijzer. Met deze online tool kunnen klanten zien hoe zij hulp kunnen regelen zoals verpleging aan huis, hulpmiddelen, woningaanpassing en vervoer. De CZ Zorgvinder is eveneens verder verbeterd. Met deze online tool kunnen verzekerden per behandeling opzoeken welke zorgverleners in hun regio (of landelijk) zorg leveren. Hiernaast hebben we afgelopen jaar diverse webinars voor onze klanten georganiseerd, bijvoorbeeld over second opinions en consultvoorbereiding. Daarnaast introduceerden we in 2018 de e-mailreeks Zorgadvies. Met deze e-mailservice attenderen we onze verzekerden op elk moment van hun zorgpad op tips en dienstverlening die vanuit onze organisatie voor hen beschikbaar zijn. Zo helpen we onze verzekerden weer een stukje beter én vaker tijdens hun zorgtraject.

## Vraag het de medisch specialist

In 2018 zijn we een nieuwe pilot gestart in samenwerking met Medicinfo: 'Vraag het de medisch specialist'. Deze (pilot)dienst is bedoeld voor verzekerden die na hun bezoek aan hun arts in het ziekenhuis nog vragen hebben. Via 'Vraag het de medisch specialist' kunnen zij hun vragen vertrouwelijk bespreken met een onafhankelijke medisch specialist. Dit gesprek is geen second opinion en verzekerden leveren geen medisch dossier aan. De medisch specialist luistert en deelt kennis en ervaring over de diagnose of behandeling. Zo krijgen verzekerden antwoord op vragen en worden zij geholpen om het volgende gesprek met de eigen arts goed voor te bereiden.

## Zakelijke markt

**Werkgevers bieden wij passende collectieve verzekeringen aan en helpen we bij het vormgeven van hun bedrijfszorgactiviteiten. Zij hebben een steeds grotere verantwoordelijkheid als het gaat om de gezondheid en inzetbaarheid van werknemers.**

Door een contract voor collectieve verzekeringen met CZ groep af te sluiten, kan de werkgever zijn medewerkers korting aanbieden op de premie voor henzelf en hun gezin. En via collectieve aanvullende verzekeringen biedt hij hen extra dekkingen aan. De medewerker profiteert via zijn verzekering van diensten van CZ groep. Daarnaast ondersteunen wij werkgevers bij een collectieve verzekering met allerlei tools en experts om medewerkers fit, gezond en duurzaam inzetbaar te houden.

### Op maat gesneden ondersteuning

In onze samenwerking met werkgevers werken wij aan het bieden van op maat gesneden ondersteuning bij het bevorderen van het welzijn van hun werknemers. Onze zakelijke collectiviteiten lenen zich erg goed om groepsgewijs te werken aan preventie: je hebt een groep mensen die in veel gevallen te maken heeft met dezelfde gezondheidsuitdagingen. Bijvoorbeeld wanneer er een verhoogde kans op werkstress is of wanneer er fysiek zwaar werk wordt verricht. Met de data die we tot onze beschikking hebben, kunnen we gezondheidsuitdagingen die gerelateerd zijn aan het werk opsporen en werkgevers een passend advies geven hoe zij met hun werknemers deze uitdagingen te lijf kunnen gaan.

### ‘Fast lane’ voor vrachtwagenchauffeurs

In 2018 ronden we de pilot ‘Fast lane’ af voor vrachtwagenchauffeurs met slaapapneu. Slaapapneu is een ademstilstand tijdens de slaap van minstens tien seconden. Mensen met slaapapneu krijgen te weinig diepe slaap met vermoeidheid, concentratie- en andere problemen als gevolg. Zeker bij vrachtwagenchauffeurs kan dit zeer gevaarlijk zijn. Vaak worden signalen in deze beroepsgroep echter genegeerd. Want chauffeurs die in behandeling gaan, mogen maanden de weg niet op. In de pilot van CZ groep is het hele zorgtraject, dat normaal gesproken zes maanden duurt, teruggebracht tot vier weken. Bij een vermoeden van slaapapneu wordt er direct bij de chauffeur aan huis een slaaponderzoek gedaan. Een week later is al het gesprek met de specialist en een week daarna kan proefplaatsing van OSAS-apparatuur (die de ademstilstand tijdens de slaap voorkomt) plaatsvinden. Tussen de diagnose en het akkoord na een geslaagde proefplaatsing zit twee weken. Dat maakt behandeling een stuk aantrekkelijker voor chauffeurs. De pilot werd uitgevoerd bij een transportgroep die collectief verzekerd is bij CZ groep en was zeer succesvol. Er deden 36 chauffeurs mee van wie er 17 werden behandeld. Binnen twee weken voelden zij zich wakkerder en minder moe. Ook de gemeten resultaten waren significant: bij één deelnemer ging het aantal ademstops in een uur zelfs terug van 88 naar 1,1. De nieuwe procedure (Fast-Lane) wordt vooralsnog alleen aangeboden aan doelgroepen binnen de collectiviteiten van CZ groep.

## Just: nét even anders



**In de afgelopen jaren is langzamerhand een nieuwe klantgroep ontstaan. Een klantgroep die niet anders gewend is dan dat online en offline voortdurend geïntegreerd zijn en dat dienstverlening 24/7 online beschikbaar is. Een groep met andere verwachtingen van zorgverzekeraars en zorgverleners en die technologie en digitalisering omarmt. Voor deze groep hebben we in 2018 onze zorgverzekering CZdirect aangepast en omgedoopt tot Just.**

Om goed te begrijpen hoe deze nieuwe klanten denken, wat ze belangrijk vinden en welke keuzes ze maken in verzekeren, betrokken we hen bij het ontwikkeltraject van Just. Wat blijkt? In de basis vinden ze dat iedereen verantwoordelijk is voor zijn eigen gezondheid en dat je een ander niet mag laten opdraaien voor jouw bewust ongezonde gedrag. Maar, de échte risico's van ziek worden moet je wél met elkaar delen. Dus wat hen betreft moet een verzekering fair zijn. En natuurlijk easy; alles moet digitaal te regelen zijn. Die uitgangspunten hebben we verwerkt in Just.

De basisverzekering blijft de basisverzekering, maar met onze aanvullende verzekering 'Just live' slaan we een nieuwe weg in: we verzekeren alleen onverwachte gebeurtenissen die onvoorziene zorgkosten opleveren. Bijvoorbeeld als je na een ongeval zorg nodig hebt. In dat geval vergoeden we zelfs meer dan in reguliere aanvullende pakketten van onze concurrenten. Zorg die je kunt voorzien – een bril of reisvaccinaties – wordt door Just live niet vergoed. Daar maak je zelf je keuzes in en die betaal je zelf. Maar, de 'Just live'-klant betaalt dus ook niet mee aan zulke kosten voor anderen. Waardoor ook de premie fair blijft.

Just is bovendien gemakkelijk en digitaal toegankelijk. Klanten kunnen hun gezondheidsvragen eenvoudig appen of mailen. We helpen verzekerden met het maken van gezonde keuzes. Dat doen we bijvoorbeeld door blogs te schrijven over gezond leven, waaraan we relevante voordelen koppelen. Ook is er een nieuwe website, die maximaal geschikt is voor de smartphone. Just is dus nét even anders en vangt easy en fair in één woord.

## Juiste zorg op het juiste moment

**CZ groep draagt eraan bij dat verzekerden kwalitatief goede en doelmatige zorg ontvangen, bij voorkeur in hun eigen omgeving. Dat doen we door hen naar passende zorg te begeleiden, door hen te helpen zelf de regie over hun zorg te voeren en door innovaties in de zorg te stimuleren en ontwikkelen. Bij het realiseren van onze ambitie maken we gebruik van de kennis en data die binnen onze organisatie beschikbaar zijn.**

In de afspraken die we met zorgaanbieders maken, houden we rekening met deze uitgangspunten. Zo maken we afspraken met aanbieders om in zorg de patiënt centraal te stellen en niet de ziekte of aandoening. Persoonsgerichte zorg noemen we dat. Ook willen we dat zorgaanbieders goed met elkaar samenwerken wanneer een verzekerde meerdere vormen van zorg nodig heeft. En dat zorg op de beste plek aangeboden wordt. Daarnaast vinden we het belangrijk dat de verzekerde geholpen wordt zelf zijn zorg te organiseren en dat hij eenvoudige zorgvragen zelf of met een beetje hulp van professionals kan managen. Tot slot verlangen we van zorgaanbieders dat de zorg goed toegankelijk is. Dit betekent ook dat zorg soms anders georganiseerd moet worden. Onderdelen van tweedelijnszorg kunnen door de eerstelijns worden opgevangen (zogenaamde ‘anderhalvelijnszorg’). En slimme behandelingsvormen zoals eHealth kunnen sommige eerstelijnszorg - en soms ook herhaal-tweedelijnszorg - vervangen. - *Lees meer over hoe het Zuyderland Ziekenhuis zorg anders organiseert.*

## Zorg dichtbij

**CZ groep staat voor persoonlijke zorg dichtbij de patiënt. Met ‘zorg dichtbij’ bedoelen we aan de ene kant dat de juiste zorg voor onze verzekerden in de buurt beschikbaar is. Hiervoor streven we naar een optimale inrichting van het zorglandschap op basis van regiovisies die we samen met het zorgveld ontwikkelen. Zo zorgen we per regio onder meer voor oncologische zorgnetwerken en een goede spreiding van het aanbod geestelijke gezondheidszorg. Alleen als expertzorg beter is, laten we het streven naar ‘zorg dichtbij’ los. Dan staat de kwaliteit van de geboden zorg voorop.**

Aan de andere kant bedoelen we met ‘zorg dichtbij’ de zorg die op de individuele keuzes van de patiënt wordt afgestemd. Dus zorg die dichtbij de wens en kracht van een individu staat. Persoonsgerichte zorg. We werken er op beide terreinen aan om zorg dichtbij in de praktijk te realiseren en hebben in 2018 verschillende mooie initiatieven gerealiseerd.

### Ouderenzorg: zo lang mogelijk thuis

CZ groep streeft ernaar de ondersteuning van ouderen die langer thuis willen blijven wonen zo goed mogelijk te organiseren. Als alle partijen die kunnen helpen bij het veilig thuis wonen samenwerken en preventieve maatregelen nemen, kunnen crisisopnames worden voorkomen. Hoe de zorg aan ouderen het beste kan worden georganiseerd hebben we afgestemd met Zorgbelang Nederland en instanties uit de eerstelijns- en tweedelijnszorg. Belangrijk is om de deskundigheid van iedere schakel in het zorgproces optimaal te benutten. Ook

het consequent en effectief onderling afstemmen van het zorgaanbod is cruciaal. Daarnaast is het van belang de zorg tijdig en op de juiste plek te laten uitvoeren door de juiste zorgaanbieder. Uiteraard staat de behoefte van de oudere daarbij centraal. Dit willen we de komende jaren doorvoeren in alle regio's waar we actief zijn en die we tot ons primaire verzorgingsgebied rekenen. Daarbuiten zullen we met name via begeleidingsdiensten de verzekerden op dezelfde wijze behulpzaam zijn bij het regelen van hun zorg.

In veel regio's hebben we het afgelopen jaar al op verschillende manieren samengewerkt aan zo'n zorgketen voor kwetsbare ouderen. Zo is in Breda een voorportaal voor de spoedeisende hulp opgezet om onnodige crisisopnames te voorkomen. In Etten-Leur zijn afspraken gemaakt die ervoor moeten zorgen dat kwetsbare ouderen sneller in beeld zijn. In Nijmegen kunnen ouderen terecht in observatiebedden waar kan worden beoordeeld hoe de zorg verder kan worden georganiseerd. In Limburg is het voor professionals gemakkelijker gemaakt om zorg op maat te leveren en tijdig in te zetten op preventie. In Zeeuws-Vlaanderen is de Seniorenkliniek geopend, een tijdelijke opvang voor ouderen die even niet thuis kunnen wonen. En in Zoetermeer is breed overlegd over hoe ouderen die thuis wonen het beste kunnen worden ondersteund.

### **MijnZorg Zuid-Limburg**

In de regio Zuid-Limburg is het zorggebruik een stuk hoger dan in de rest van Nederland. De regio heeft een oudere populatie en een mindere gezondheid. Daarnaast hebben de inwoners in deze regio minder gezondheidsvaardigheden om onder andere chronische ziektes te voorkomen. Gemeenten, zorgverleners, Burgerkracht Limburg en zorgverzekeraars waaronder CZ groep sloegen de handen ineen voor de verbetering van de zorg in deze regio. - [Lees hier meer](#)

### **Maag- en slokdarmkanker: expertzorg**

Ons uitgangspunt is om de zorg voor verzekerden dichtbij huis te organiseren. In sommige gevallen is dit niet wenselijk. Dan is expertzorg beter, ook als die expertise zich op grotere afstand bevindt. Bijvoorbeeld als het gaat om maag- en slokdarmkanker. Dit is een aandoening met een slechte prognose en een grote impact op patiënten. Op dit moment komt slechts een derde van de patiënten in aanmerking voor een curatieve behandeling. De overlevingskans na vijf jaar is minder dan 25 procent. CZ groep wil dat alle patiënten met maag- en slokdarmkanker een gelijke kans hebben op overleving en kwaliteit van leven. Ons doel is dat Nederland tot de top-3 landen in Europa gaat behoren voor deze zorg. Om dit te bereiken, is het belangrijk dat het behandelvoorstel voor iedere patiënt wordt opgesteld op advies van een expert uit een speciaal expertcentrum waar kennis over deze aandoeningen gebundeld en van hoog niveau is. Zo ontvangen patiënten de juiste zorg op de juiste plek, ongeacht de locatie waar de diagnose wordt gesteld.

In 2018 hebben we onze visie op zorg voor verzekerden met maag- en slokdarmkanker aangescherpt. In samenwerking met zorgverleners en de patiëntenvereniging SPKS hebben we concreet gemaakt hoe een zorglandschap met expertcentra er uit zou moeten zien. Ons streven is dat in 2023 al onze verzekerden met maag- of slokdarmkanker zorg krijgen onder regie van expertcentra. Dat is ambitieus want we kunnen op dit moment nog niet overzien of we een landelijk dekkend netwerk hebben in 2023. Voor 2019 wordt al scherper ingekocht op de chirurgische ingreep bij maag- en slokdarmkanker. Ook gaat CZ groep met ziekenhuizen in gesprek over hoe zij zich vanaf 2020 kunnen aansluiten bij een expertcentrum.

## Eigen regie: samen beslissen

Goede zorg valt of staat bij hoe de patiënt de zorg en het resultaat ervaart. Nog te vaak wordt de patiënt onvoldoende betrokken in het zorgproces. Terwijl 98% van de patiënten samen met hun zorgverlener wil beslissen welke zorg het beste bij hen past. Met het programma 'My Best Treatment' (waarin deelprogramma's opgenomen zijn als Samen beslissen, Consultvoorbereiding en een programma rondom de implementatie van medische expertsystemen 'DSS') werken wij aan de verbetering en verbreding van een zorgaanbod waarbij écht gepersonaliseerde zorg het uitgangspunt is. Wat CZ groep betreft één van de grootste revoluties van de afgelopen 25 jaar in zorg.

Al vijf jaar zijn wij bezig om te stimuleren dat patiënten samen met zorgverleners beslissen welke zorg voor hen persoonlijk nodig en wenselijk is. We helpen zorgverleners met een stappenplan om samen beslissen in de praktijk te brengen. We baseren ons op ervaringen uit de praktijk en werken hiervoor nauw samen met zorgverleners en andere partijen in het veld, zoals Patiëntenfederatie Nederland. Daarnaast helpen we mee aan de implementatie van intelligente systemen die vooraf kunnen voorspellen wat de individuele slagingskansen van een behandeling zijn en welke bijwerkingen er kunnen optreden. Het integreren van deze intelligente systemen in zorgpaden noemen we de 'next step' in samen beslissen. Ook bieden we zelf onze verzekerden ondersteuning bij goede participatie in hun zorgtraject, onder meer met tips voor een goede voorbereiding van een gesprek met hun arts.

### Samen beslissen in het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis

In het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis (ETZ) in Tilburg is het afgelopen jaar gewerkt aan de implementatie van samen beslissen in het zorgpad voor patiënten met longkanker. Elke patiënt krijgt nu een gesprek met een oncologisch verpleegkundige. Tijdens dit gesprek worden de behandelopties en -wensen van de patiënt nader besproken. Heeft de patiënt behoefte aan psychosociale ondersteuning? Kiest hij voor pijnbestrijding, een levensverlengende behandeling of een alternatieve behandelwijze? Dat is voor iedere patiënt anders. En daarom is het belangrijk dat ze de kans krijgen hun wensen kenbaar te maken. Samen met de zorgverlener kan een goede afweging worden gemaakt. De eerste ervaringen zijn positief: vooral de aandacht voor de gevoelens van de patiënt wordt als prettig ervaren.

### Eerste lessen van My Best Treatment

In het programma My Best Treatment combineren we de persoonlijke wensen van de patiënt met zijn biologische kenmerken. Dit draagt bij aan een persoonsgerichte behandeling. In verschillende pilots werkt CZ groep met partners aan de implementatie van My Best Treatment. In 2018 konden we de eerste lessen uit deze pilots trekken.

- Lees hier meer

## eHealth

Er bestaan inmiddels veel eHealth-toepassingen. Mogelijk kunnen deze de zorg verbeteren en de zorgkosten verlagen. Toch worden ze nog niet vaak gebruikt door patiënten of zorgverleners. En als dat wel gebeurt, is dat vaak aanvullend op bestaande zorg waardoor zorgkosten stijgen. Met het strategisch programma 'Waardegedreven eHealth' onderzoekt CZ groep hoe eHealth toegevoegde waarde kan bieden en onderdeel kan worden van de zorg, zonder dat de techniek het doel is maar wel de effectiviteit en de doelmatigheid van de zorg.

Daarvoor zetten we pilots op waarin de obstakels in beeld komen. Daarnaast brengen we partijen bij elkaar in inspiratiebijeenkomsten en faciliteren we oplossingen die bijdragen aan de implementatie van eHealth. Tot slot bieden we eHealth toepassingen rechtstreeks aan onze verzekerden aan. Het afgelopen jaar zijn er verschillende initiatieven geweest, onder meer in de huisartsen- en ziekenhuiszorg, waarin wij deze ambitie aan het uitrollen zijn.

### **eHealth in huisartsenzorg**

Huisartsen ervaren een hoge werkdruk. Patiënten op hun beurt verwachten meer service van de arts. Alleen in de ochtend kunnen bellen voor een afspraak of uitslag staat in schril contrast tot de service in andere sectoren. eHealth kan mogelijk een oplossing bieden. Daarom startten we in 2018 een pilot bij zorggroep Het Huisartsenteam in Etten-Leur. De bestaande portal van deze zorggroep werd uitgebreid met een nieuw ontwikkelde app. Hiermee kunnen patiënten online consulten inplannen, vragen stellen en herhaalmedicatie aanvragen. Vijf huisartsenpraktijken boden de app actief aan. In de eerste acht weken na de introductie hebben 920 van de 12.500 patiënten de app gedownload. En 28 procent van de van de afspraken werd bij deze praktijken online gedaan. Dat is ver boven het landelijk gemiddelde van 13 procent. In 2019 wordt de app ook ingezet bij andere huisartsenposten van zorggroep Het Huisartsenteam. Daarnaast willen we de app uitbreiden voor online diabeteszorg en online huisartsenzorg.

### **eHealth in ziekenhuiszorg**

CZ groep en het Zuyderland Ziekenhuis werken samen op het vlak van eHealth. Dit Limburgse ziekenhuis fungeert als 'living lab' voor de introductie van online keuzehulpen, videoconsulten en digitale coaches voor verschillende groepen patiënten. Het doel is om deze toepassingen bij meer ziekenhuizen te gebruiken. De eerste ervaringen bieden goede perspectieven. Parkinsonpatiënten en chronische darmpatiënten kunnen met een digitale coach een digitaal dagboek van hun ziekteverschijnselen bijhouden. Ook kunnen ze chatten met een verpleegkundige. De verandering van het ziektebeeld komt zo veel eerder aan het licht. Dat leidt tot minder consulten en opnamen. We houden bij de toepassing van eHealth in ziekenhuizen goed rekening met de dilemma's, belangen en obstakels die daarbij komen kijken. In 2019 willen we deze effecten van eHealth in ziekenhuizen in beeld hebben. Dat is noodzakelijk om eHealth breed toe te passen.

### **eHealth in ouderenzorg**

Ook in ouderenzorg kan eHealth van toegevoegde waarde zijn. Daarom maakten CZ groep en de gemeente Breda een proef mogelijk waarbij de huizen van alleenstaande ouderen met een hulpvraag voorzien worden van sensoren. Deelnemers konden zich tot eind 2018 inschrijven. Zij maken nu een jaar lang gebruik van deze technologie waarmee mantelzorgers en/of zorgverleners iemand op afstand kunnen 'volgen'. Ze krijgen een waarschuwing als er zorgwekkend of opvallend gedrag wordt waargenomen. De eerste resultaten zijn zeer positief; vooral de mantelzorgers en wijkverpleegkundigen hebben veel baat bij de inzet van dit soort technologieën in relatie tot de door hen ervaren werkdruk. Breda is de eerste gemeente die op deze schaal investeert in monitoring van ouderen.

### **eHealth voor verzekerden**

In 2018 vond er een pilot plaats waarbij een selecte groep verzekerden gebruik kon maken van een tool die moedervlekken controleert op de aanwezigheid van huidkanker. Circa 3.300 verzekerden gebruikte de app en zo'n 10.000 foto's zijn geanalyseerd. De reacties waren positief. Er zijn vroegtijdig meerdere non-melanoom huidkankers en melanomen ontdekt waar direct actie op is ondernomen.

## My Best Treatment



De gemiddelde patiënt bestaat niet. Vanuit die overtuiging werkt CZ groep aan een veel meer op de individuele patiënt gerichte behandeling. Zowel vanuit medisch perspectief als vanuit het principe van 'samen beslissen'. Daarmee kunnen we behandelingen effectiever maken of, wanneer genezing niet meer mogelijk is, patiënten helpen een zo hoog mogelijke

levenskwaliteit te bereiken. Tegelijkertijd willen we hiermee zorgkosten besparen. In 2018 hebben we daarom hard gewerkt aan de doorontwikkeling en implementatie van gepersonaliseerde zorg met ons programma 'My Best Treatment'.

Binnen ons programma My Best Treatment combineren we gepersonaliseerde geneeskunde met maximale participatie van de patiënt in het beslistraject. Dat draagt bij aan een hogere slagingskans van de behandeling. We combineren de persoonlijke wensen van de patiënt dus met zijn biologische kenmerken. Voor het eerste houden we persoonlijke begeleidingsgesprekken en stimuleren we de toepassing van 'decision support systems' en 'artificial intelligence' in zorgpaden. Voor het tweede werken we met hoogwaardige ict-oplossingen die op basis van een combinatie van big data en individuele patiëntprofielen kunnen voorspellen hoe goed een bepaalde behandeling zal aanslaan bij iemand.

In 2018 hebben we de eerste lessen getrokken uit My Best Treatment. Daaruit blijkt dat, willen we dit door heel Nederland invoeren, er wat hobbels te nemen zijn. Zo ontbreekt het nog aan uniforme ict-infrastructuur en databases waardoor het lastig kan zijn om patiëntdata met elkaar te vergelijken. Daarnaast moeten sommige zorgprofessionals erg wennen aan de nieuwe werkwijze. Een behandelend arts is bijvoorbeeld sterk gericht op behandelen terwijl het perspectief van een ongeneeslijk zieke patiënt soms meer gericht is op de kwaliteit van het nog resterende leven. Zo'n situatie vraagt om een nauwere samenwerking tussen de specialist en de ziekenhuispsycholoog of maatschappelijk werker. Tot slot zien we dat de werkwijze van My best treatment wordt belemmerd doordat de financiering nu vooral gericht is op behandelen. Er ontbreekt een passend financieringsmodel. CZ groep wil samen met andere partijen zoeken naar hoe deze drie hobbels weggenomen kunnen worden voor succesvolle opschaling. Liefst zo snel mogelijk, zodat ook de patiënten van vandaag de beste zorg krijgen die bij hen past.

Om het ict-infrastructuur en databaseprobleem op te lossen, werkten we in 2018 samen met de zorg- en onderzoeksector binnen het project Health-RI. Hierin ontwikkelen we een infrastructuur om op basis van biologische factoren het ziekteverloop en de reactie op een behandeling te kunnen voorspellen. Daarnaast participeren we in COIN, een consortium voor nieuwe diagnostische methoden bij kankerbehandeling. Een voorbeeld hiervan is het meten van tumor-dna via bloedafname. Dat is minder belastend voor de patiënt dan weefselafname en geeft inzicht over het beste vervolgbeleid voor die specifieke patiënt.

Wij zijn honderd procent overtuigd van de toekomst van gepersonaliseerde zorg. Daarom gaan we op deze weg verder en breiden we het programma steeds verder uit. Dat daarvoor ook een cultuuromslag nodig is in de zorgsector weten we eveneens, daarom zullen we er hard aan moeten werken. Allemaal met als einddoel: de beste behandeling voor iedere individuele patiënt.

## Toekomstbestendige zorg

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

We zetten hier gericht en flexibel inkoopinstrumenten voor in en stimuleren zowel bij patiënt als zorgaanbieder zorgkostenbewustzijn. We controleren de bij ons ingediende zorgnota's op rechtmatigheid en doelmatigheid. Hiernaast sturen we op vernieuwing in zorg. We werken aan zorgpaden gebaseerd op bewezen effectieve processen, waarbinnen optimaal gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die onder meer eHealth biedt. Hiermee wordt zorg beter en / of goedkoper terwijl de kwaliteit ervan tenminste gelijk blijft.

## Afspraken met zorgaanbieders

**We willen een verantwoorde invulling geven aan onze zorgplicht. Het sluiten van goede contracten met een zo breed mogelijk palet aan zorgaanbieders is daarbij erg belangrijk. Die contracten gaan immers over kwaliteit, beschikbaarheid en betaalbaarheid. Op die manier zorgen we ervoor dat onze verzekerden terechtkomen bij de juiste zorgverleners. En dat de zorg tegen een goed tarief wordt geleverd.**

Contracten sluiten met zorgaanbieders wordt de laatste jaren steeds lastiger. We zien dat het aandeel niet-gecontracteerde zorg van het totaal aan zorgkosten dat via CZ groep wordt vergoed, toeneemt van 4,3 procent in 2017 naar 5,2 procent in 2018. Dat heeft enerzijds te maken met de hoge eisen die wij stellen aan zorgaanbieders. We willen niet met iedere aanbieder een contract afsluiten. Anderzijds is er ook een dalende bereidheid onder aanbieders om contracten te sluiten, met name in de geestelijke gezondheidszorg en verpleging en verzorging. Deze tendens is niet wenselijk, want zonder contract is er geen directe controle op de levering, kwaliteit en kosten van zorg mogelijk. Voor zorgaanbieders moet het daarom aantrekkelijker worden om contracten met zorgverzekeraars af te sluiten. Naast innovatie in zorgcontractering vanuit de zorgverzekeraar en meer samenwerking op regionaal niveau met zorgaanbieders, vraagt dit ook inspanning van politiek en beleidsmakers.

### Vernieuwing in zorgcontractering

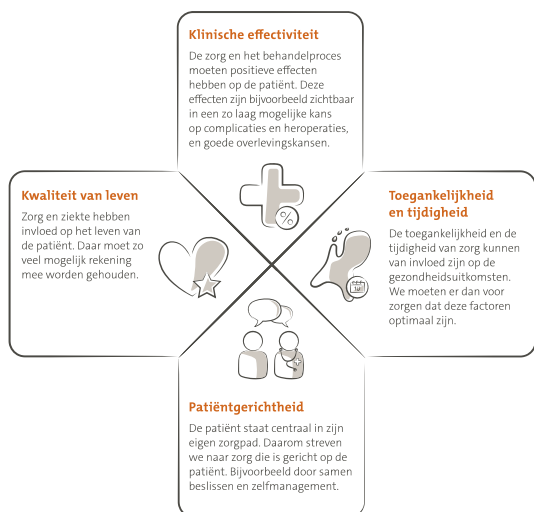
Onze ervaringen en inzichten bij de uitvoering van zorginkoop in de afgelopen jaren hebben we in 2018 verwerkt in een model dat uitgangspunt is voor onze zorginkoop van 2019 en verder. Het model is gebaseerd op regio's en aandoeningen. We kijken vanuit deze perspectieven naar wat onze positie ten opzichte van verschillende zorgaanbieders is en bepalen vervolgens hoe we met hen in gesprek gaan. Soms betekent dat dat we scherp op onze inkooprol gaan zitten; daar waar het om inkoop in ons kerngebied gaat en om aandoeningen waar veel aanbieders zorg van dezelfde goede kwaliteit kunnen bieden. In andere gevallen betekent het dat we in nauwe samenwerking ('co-makership') met aanbieders tot kwaliteitsverbetering en kostenbeheersing komen. Hetzij door samen aan de interne processen te werken (vervlechting van werkzaamheden verzekeraar en zorgaanbieder), hetzij door vooroplopende zorgaanbieders te stimuleren om onderling tot kwaliteit verhogende standaarden te komen. De zorgvisie van CZ groep bouwt enerzijds verder op bestaande, beproefde inkoopvormen en geeft anderzijds invulling aan hoe we op een andere manier een relatie met zorgverleners kunnen aangaan waardoor we op een vernieuwende manier onze doelstellingen kunnen bereiken en waarmee we verwachten veel duurzamer de rol van de zorgverzekeraar inhoud te kunnen geven.

## Stichting Egidius Zorgconcepten

Om prostaatankerzorg in Nederland te verbeteren heeft samenwerkingspartner Stichting CbusineZ in 2017 de Stichting Egidius Zorgconcepten in het leven geroepen. De opgerichte stichting heeft tot doel de verbinding te leggen tussen de regionale netwerken zodat zij samen tot een steeds verdere verbetering van de prostaatankerzorg kunnen komen. De stichting is v n en vóór het zorgveld. CZ groep heeft via CbusineZ de oprichting verzorgd maar het werkbestuur bestaat uit professionals en bestuurders van zorgaanbieders. Zij delen met de netwerken samen kennis, discussiëren over de benodigde kwaliteitsinformatie, praten over verdere specialisatie en spreken op alle terreinen verbeteringen af. Vanaf dit jaar kunnen zorgaanbieders zich - onder voorwaarden - aansluiten bij de Stichting Egidius Zorgconcepten. Wij ondersteunen de verbeteringen van de zorg door de deelnemers aan de stichting maximaal te faciliteren in onze inkoopafspraken met hen. - [Lees hier meer](#)

## Kwaliteit van zorg

Wij vinden dat kwaliteit van zorg - waar mogelijk - voorop moet staan in zorginkoop. We geven hier al sinds 2009 invulling aan toen we zijn gestart met de selectieve inkoop van behandelingen voor borstkanker. De afgelopen jaren hebben we ons ingezet om de kwaliteit van zorg op diverse zorgaandachtsgebieden een steeds grotere rol te geven. Want mede via onze inkoopvoorwaarden realiseren we echte verbeteringen in de zorg voor onze verzekerden. Patiënten vragen momenteel nadrukkelijker om meer inzicht in de kwaliteit van zorg en landelijk wordt er meer en meer gewerkt aan het meetbaar maken van de uitkomsten van zorg, waarbij de ervaringen van patiënten een steeds grotere rol spelen. Deze ontwikkelingen maken het steeds beter mogelijk om onze ambities te realiseren.



Het voorop stellen van kwaliteit in zorginkoop vereist dat we in beeld hebben van wat de kwaliteit van zorg bepaalt. Er zijn immers veel beïnvloedende factoren. Wij hebben deze veelheid aan beïnvloedende factoren geclusterd in vier dimensies: klinische effectiviteit, medische toegankelijkheid en tijdigheid, patiëntgerichtheid en kwaliteit van leven.

Per aandoening bepalen we welke dimensie(s) in de inkoop van de zorg centraal moeten staan. De impact van de aandoening is daarbij leidend. Zo kiezen we bij oncologische aandoeningen eerder voor klinische effectiviteit. Bij chronische aandoeningen ligt de nadruk meer op patiëntgerichtheid en kwaliteit van leven.

Onze focus op kwaliteit van zorg resulteert in 'waardegedreven zorgcontractering'. Dit principe, waarbij de patiënt en zijn zorgpad centraal staan en de focus ligt op specifieke doelgroepen en aandoeningen, pasten we in 2018 al toe op vier aandoeningen; darmkanker, wondzorg, dementie en orthopedie voor heup- en knieartrose. In 2019 komen daar depressie en maag- en slokdarmkanker bij.

## Verbetering van de depressiezorg

Een depressie heeft veel impact. Persoonlijk, omdat de symptomen grote invloed hebben op iemands leven en zelfstandigheid. En maatschappelijk, omdat de kosten van depressiezorg en het bijbehorende ziekteverzuim hoog zijn. We zien dat in de depressiezorg nog veel kan worden verbeterd. Daar willen wij een bijdrage aan leveren. Vanuit onze visie op kwaliteit staan kwaliteit van leven en klinische effectiviteit van de behandelingen in ons inkoopbeleid centraal. We hebben verschillende verbeteringen voor ogen. Bijvoorbeeld op het gebied van het onnodig hoge gebruik van antidepressiva, de grote regionale verschillen in behandeling en de kans op terugval en therapieontrouw. Ook verkennen we hoe de effectiviteit van behandelingen verbeterd kan worden door betere afstemming van de behandeling op de persoonlijke kenmerken van de individuele patiënt. We onderhouden nauw contact met patiëntenorganisaties om onze aanpak aan te laten sluiten bij de wensen van patiënten. We trekken in regionale pilots samen met hen op.

## Zorgkostenbeheersing

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

Dit doen we door jaarlijks naast afspraken over kwaliteit ook afspraken te maken met zorgaanbieders over de kosten. We sturen erop dat de totale kosten binnen de zorgkostenbegroting blijven. De ontvangen declaraties worden voor de betaling op tal van punten gecontroleerd. Daarnaast controleren we achteraf of zorgkosten terecht zijn gedeclareerd, of de nota's kloppen en of er passende zorg is verleend. We werken bij onze controles zo efficiënt mogelijk door gericht te controleren op basis van goede risicoanalyses. En we zoeken de samenwerking met de verzekerde en de zorgaanbieder op om de administratieve last te beperken. Waar mogelijk werken we aan afspraken over controle in de keten, zoals bij zelfonderzoek en Horizontaal Toezicht.

### Vermijden onterechte zorgkosten

Om de zorgkosten te beheersen, is het belangrijk goed te controleren of zorgkosten terecht worden gedeclareerd. Want onder de 5 miljoen nota's die we afgelopen jaar ontvingen, komen ook foutieve nota's voor. We doen ons best om de fouten zo vroeg mogelijk in het declaratieproces op te sporen zodat ongewenste uitgaven van zorggeld kunnen worden voorkomen. Als we er snel bij zijn, heeft de verzekerde er de minste hinder van. Voor de controles werken we samen met zorgaanbieders, klanten en landelijke partijen zoals Zorgverzekeraars Nederland en de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ). We maken ook gebruik van data die we beschikbaar hebben. Door onze controles haalden we in 2018 53 miljoen euro terug aan onterechte betalingen; 90 procent via controles achteraf, 5 procent via fraudeonderzoek en 5 procent via de medewerking van klanten.

Wij vragen onze verzekerden om hun binnengekomen zorgdeclaraties goed te controleren. Wanneer klanten vermoeden dat de rekening van hun zorgverlener niet klopt, kunnen ze dat eenvoudig online bij MijnCZ melden. In 2018 ontvingen we 22.708 meldingen van klanten. 41 procent daarvan was terecht. Daardoor kon 2,6 miljoen euro worden teruggevorderd. Ook leggen we rekeningen waarvan wij vermoeden dat ze niet kloppen voor aan onze klanten. Als een rekening daadwerkelijk fouten bevat, wordt deze niet betaald. Hiermee voorkomen we dat we achteraf geld moeten terugvorderen. In 2018 legden we 2.346 rekeningen voor aan onze klanten. 64 procent van de klanten hielp ons met controleren. We zien dat de bereidheid van verzekerden om bij de controle van zorgkosten mee te kijken hoog is. We onderzoeken momenteel hoe we het proces nog beter in kunnen richten.

### Betere declaraties door Horizontaal Toezicht

Om onterechte zorgkosten terug te dringen, controleren we nota's achteraf. Maar het kan ook slimmer door vooraf in het proces te kijken of de wijze waarop de nota's tot stand komen goed is. Met Horizontaal Toezicht doen we precies dit. We krijgen meer inzicht en zekerheid over de registratie- en declaratieprocessen bij zorginstellingen vóórdat zij de declaraties naar ons toe sturen. Als deze processen juist zijn, zijn achterafcontroles niet meer nodig (met uitzondering van reguliere controles in het kader van fraude-onderzoek). Voor zowel de zorginstelling als ons scheelt dit werk. Er hoeven immers geen correcties en herziene facturen meer te worden verstuurd. Voor onze gezamenlijke klanten betekent het dat de nota's in één keer goed gedeclareerd worden en dat er geen correcties op onder meer het eigen risico hoeven plaats te vinden.

In 2018 hebben we met Horizontaal Toezicht concrete resultaten behaald in het Laurentius Ziekenhuis in Roermond. Dit ziekenhuis ontvangt geen achterafcontroles meer op declaraties. Nog zes andere ziekenhuizen hebben in 2018 een intentieverklaring met CZ groep ondertekend om Horizontaal Toezicht toe te passen. Onze ambitie is om in 2020 80 procent van de ziekenhuizen door middel van Horizontaal Toezicht te controleren. CZ groep is één van de grondleggers onder Horizontaal Toezicht dat in de afgelopen twee jaar door Zorgverzekeraars Nederland (ZN), de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) en de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU) is uitgewerkt tot een landelijk toepasbaar controleframework.

## Innovatie in zorg

**Technologische en wetenschappelijke innovaties kunnen de zorg enorm verbeteren. Daarom stimuleren, ondersteunen en initiëren wij vernieuwingen in de zorg. Dat doen we op verschillende manieren.**

Een aantal initiatieven en projecten pakken we intern op vanuit onze afdeling Innovatie & Advies. Dit betreft trajecten die in lijn liggen met ons strategisch zorgbeleid. Het team ontwikkelt en implementeert innovatieve oplossingen samen met zorgverleners. Door in nauwe samenwerking met zorginkopers te werken, zorgt Innovatie & Advies ervoor dat het ontwikkelde beleid wordt geborgd in de afspraken die CZ groep met zorgaanbieders maakt. Voor vernieuwende producten en diensten die niet direct uit onze strategie voortkomen maar die we wel van toegevoegde waarde vinden voor de zorg voor onze verzekerden, schakelen we andere partijen in, zoals CbusineZ en Medicinfo. Ook hebben we ons Zorgdoorbraakfonds. Met dit fonds financieren we zorginnovaties die bijdragen aan kwalitatief betere, toegankelijke en betaalbare zorg.

### Succes: leefstijlcoaching in de basisverzekering

Sinds 2014 zet CZ groep zich in om leefstijlcoaching te vergoeden vanuit de basisverzekering. Want verandering van leefstijl bij mensen met een hoog risico op gezondheidsproblemen mag gezien worden als geneeskundige zorg. In 2017 ronden wij een driejarige pilot van het Coaching op Leefstijl-programma 'Cool' af. Samen met de universiteiten van Maastricht en Tilburg evalueerden wij de resultaten wetenschappelijk. De evaluatie liet zien dat deelnemers aan Cool er in slagen hun leefstijl aan te passen en dit ook nog na twee jaar volhouden. Zij voelen zich fitter en geven aan een verbetering in ervaren gezondheid te hebben. De sleutel van het succes van Cool is te vinden in de begeleiding van een daartoe opgeleide leefstijlcoach, samenwerking van regionale partijen en een goed geregelde vergoeding van de geboden zorg. Dit alles hebben we via Cool in praktijk gebracht en de waarde van deze innovatie aangetoond. Vanaf 1 januari 2019 valt leefstijlgeneeskunde mede op basis van de resultaten van Cool onder de vergoedingen van de basisverzekering. Een resultaat waar wij trots op zijn.

## Betaalbaarheid van (dure) medicijnen

Geneesmiddelen hebben een grote toegevoegde waarde voor de zorg. Door nieuwe geneesmiddelen ontstaan behandelopties die de kwaliteit van leven en de levensduur verbeteren. Tegelijkertijd zien we dat een deel van deze middelen de betaalbaarheid van het stelsel steeds meer onder druk zetten doordat ze extreem duur zijn. In ons inkoopbeleid van deze dure geneesmiddelen – die onder het budget van ziekenhuiszorg vallen – staat de kwaliteit van de zorg voor onze verzekerden voorop. Dat neemt niet weg dat wij met de ziekenhuizen samen kijken naar mogelijkheden om de kosten van de dure geneesmiddelen terug te brengen. Daarbij verkennen we innovatieve mogelijkheden in product en proces, zoals de inzet van biosimilars en magistrale bereiding.

## Biosimilars

Biosimilars zijn varianten van dure biologische merkgeneesmiddelen, ook wel biologicals genoemd. Zij hebben dezelfde kwaliteit, werkzaamheid en veiligheid maar tegen een veel lagere kostprijs. CZ groep is aangesloten bij de Stichting Initiatiefgroep Biosimilars Nederland en stimuleert het gebruik van biosimilars in ziekenhuizen. Inmiddels hebben bijna alle ziekenhuizen er ervaring mee opgedaan. De koplopers hebben gemiddeld 75 procent biosimilargebruik bij verschillende behandelingen. Door deze ontwikkeling in Nederland verlagen de leveranciers van dure biologische merkgeneesmiddelen hun prijs. Een geneesmiddel voor onder andere reuma en darmziekten bijvoorbeeld, heeft recent een prijsdaling van 80 procent laten zien. Om te voorkomen dat het om een kortdurende korting gaat, vinden we het belangrijk om het gebruik van biosimilars in ziekenhuizen te blijven stimuleren.

## Magistrale bereiding

Magistrale bereiding is de bereiding van medicijnen in de apotheek. Vaak in kleine hoeveelheden, afgestemd op één of enkele patiënten. Met magistrale bereiding kunnen de kosten van medicatie flink lager zijn in vergelijking met medicijnen die rechtstreeks van de leverancier komen. Een goed voorbeeld hiervan is het medicijn CDCA. Dat wordt gebruikt voor de zeldzame stofwisselingsziekte CTX. Dit medicijn is afgelopen jaar extreem in prijs gestegen. En dat terwijl het medicijn al lang bestaat en relatief eenvoudig te bereiden is. Om kosten te besparen, wilden we dit medicijn daarom samen met het Amsterdams Medisch Centrum magistraal laten bereiden. Hoewel dit in eerste instantie op verzet stuitte van de enige leverancier van CDCA heeft het AMC toch goedkeuring gekregen om dit medicijn zelf te maken. Op die manier worden de zorgkosten met zo'n € 100.000 per persoon per jaar teruggebracht, met behoud van de kwaliteit.

Ditzelfde gebeurt met het medicijn Radium-223-chloride. Dit is een bewezen middel dat een positief effect heeft op de levensduur van patiënten met prostaatkanker. Het is een duur medicijn dat mogelijk ook levensverlengend werkt en helpt bij de pijnbestrijding. Dit medicijn kan met magistrale bereiding goedkoper worden gemaakt in de eigen ziekenhuisapothek. Meander Medisch Centrum startte daarom samen met VUmc en RadboudUMC een onderzoek naar dit medicijn. CZ groep financierde dit onderzoek samen met Zilveren Kruis, Menzis en VGZ.

## Egidius: op weg naar betere prostaatankerzorg



**Specialisatie en regionale samenwerking bij de behandeling van prostaatanker leidt tot betere resultaten. Dat blijkt uit buitenlandse voorbeelden. CZ groep wil ervoor zorgen dat ook in Nederland de zorg voor patiënten op de beste manier wordt georganiseerd. Met de Stichting Egidius Zorgconcepten hebben we daar in 2018 een flinke stap in gezet.**

De kwaliteit van de prostaatankerzorg in Nederland is goed, maar uit onderzoek van de Nederlandse Vereniging van Urologen (NVU) en Zorgverzekeraars Nederland in 2018 is gebleken dat er ruimte is voor verbetering. Er zijn verschillen geconstateerd in de kwaliteit van de zorg. De kans op complicaties en bijwerkingen (zoals impotentie en incontinentie) is groter in een ziekenhuis dat weinig van deze operaties uitvoert. In ziekenhuizen waar de ingreep jaarlijks meer dan honderd keer wordt uitgevoerd is het risico op bijwerkingen 30 procent lager.

Dat er ruimte ligt voor verbetering van de prostaatankerzorg was al langer duidelijk aan de hand van goede voorbeelden in het buitenland. Hier worden delen van de zorg, zoals voor- en nabehandeling, dichtbij de patiënt georganiseerd. De daadwerkelijke operaties worden echter uitsluitend in aangewezen expertise centra uitgevoerd waardoor de kans op complicaties en bijwerkingen aanzienlijk lager is. Deze organisatie van zorg vraagt om goede regionale samenwerking in netwerken én een goede beschrijving van het hele zorgtraject van de patiënt.

Om prostaatankerzorg in Nederland te verbeteren heeft samenwerkingspartner Stichting CbusineZ in 2017 de Stichting Egidius Zorgconcepten in het leven geroepen. De opgerichte stichting heeft tot doel de verbinding te leggen tussen de regionale netwerken zodat zij samen tot een steeds verdere verbetering van de prostaatankerzorg kunnen komen. De stichting is ván en vóór het zorgveld. CZ groep heeft via CbusineZ de oprichting verzorgd maar het werkbestuur bestaat uit professionals en bestuurders van zorgaanbieders. Zij delen met de netwerken samen kennis, discussiëren over de benodigde kwaliteitsinformatie, praten over verdere specialisatie en spreken op alle terreinen verbeteringen af. Vanaf dit jaar kunnen zorgaanbieders zich - onder voorwaarden - aansluiten bij de Stichting Egidius Zorgconcepten. Wij ondersteunen de verbeteringen van de zorg door de deelnemers aan de stichting maximaal te faciliteren in onze inkoopafspraken met hen.

# Betekenisvolle werkgever

**CZ groep is elke dag bezig om de zorg te verbeteren. Voor onze klanten en voor Nederland. Dat vraagt veel van ons. Nieuwe ideeën. Groei in kennis. In inzet. En dat in een wereld die steeds sneller verandert. Waar technologie onvermoeibaar voorwaarts gaat.**

Dit heeft impact op onze branche, onze organisatie en onze mensen als individu. Ons leven én ons werk zijn vandaag anders dan gisteren. En wie weet hoe het er morgen uit ziet? Het is nu belangrijker dan ooit om volop in beweging te blijven. Stilstaan is geen optie. Hoe? Door ons verder te ontwikkelen. Nieuwsgierig te blijven. Enthousiast. Vol energie en ambitie naar de toekomst kijkend.

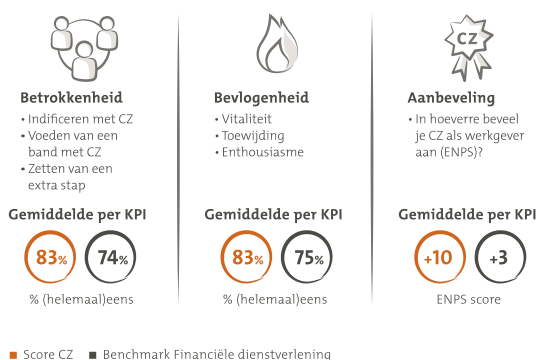
CZ groep is de werkgever van ruim 2.500 medewerkers. We willen een organisatie zijn waar medewerkers met plezier hun werk doen en waarin duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en leren & ontwikkelen een belangrijke plaats innemen. Wij investeren in de in- en externe arbeidsmobiliteit van collega's zodat zij van waarde blijven op de arbeidsmarkt.

In 2018 hebben we onder de noemer 'Alles voor een betere jij' op drie pijlers ingezet : ontwikkeling (kennis en vaardigheden), vitaliteit (gezondheid) en loopbaan (carrière). Met onder meer een speciale duurzame inzetbarheidseditie van het interne magazine "Bij CZ" en met de organisatie van CZ-markten hebben we al onze medewerkers gestimuleerd om in beweging te komen. - [Lees hier meer](#)

De invulling van onze werkgeversrol werd afgelopen jaar positief gewaardeerd. Uit het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) van 2018 (deelname 76%) blijkt dat medewerkers zeer betrokken en bevlogen zijn (score 83%). Ook het aanbevelen van CZ groep als werkgever scoort gemiddeld hoog met een ENPS van +10. Allemaal bovengemiddelde scores vergeleken met de benchmark van financiële dienstverleners. Verder blijkt uit het MBO dat onze medewerkers van vrijheid en flexibiliteit in hun werk houden en dat de meeste kansen om de betrokkenheid verder te verhogen bij ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden liggen. Een prettige constatering is dat de werkbelasting over het algemeen op een goed niveau ligt. Medewerkers vinden wel dat de samenwerking tussen afdelingen beter kan. Hier wordt aandacht aan besteed.

Het was voor het eerst dat er binnen CZ groep een MBO werd gehouden. Tot dit jaar werd er een tweejaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden. Betrokkenheid zegt voor ons iets anders dan tevredenheid. Het MBO geeft meer ruimte voor het delen van eigen opvattingen en ervaringen dan het MTO. En het maakt ook duidelijk hoe CZ'ers hun eigen rol in het geheel zien. Wanneer je betrokken bent, laat dat zien dat je achter de strategie van de organisatie staat. En dat je als het nodig is een stapje extra zet. Daarom is dit voor onze organisatie een belangrijke meting en zijn we trots op de uitkomsten.

## Resultaten medewerkersbetrokkenheidsonderzoek 2018



## CZ groep als werkgever

Het HRM-beleid van CZ groep wordt gevormd door de pijlers Mobiliteit, Leren & Ontwikkelen en Vitaliteit en de Performancecyclus. Het hogere doel van ons beleid is het realiseren van duurzame inzetbaarheid voor alle medewerkers.



### Mobiliteit

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers meebewegen met de veranderende wereld. Medewerkers die zich willen inspannen om duurzaam inzetbaar te zijn, binnen CZ groep of daarbuiten, ondersteunen we daarin. Bijvoorbeeld door middel van een loopbaanadvies of door initiatieven als Banenmatch, een dienst die we in 2018 beter afgestemd hebben op de behoeften van medewerkers en organisatie.

### Banenmatch

Banenmatch is het algemene, interne loket voor medewerkers met loopbaanvraagstukken en ondersteunt medewerkers om voor hen de drempel tot bewegen zo laag mogelijk te maken. Bij Banenmatch kunnen medewerkers onder meer informatie ophalen over welke mogelijkheden er binnen onze organisatie zijn op het gebied van trainingen, coaching, loopbaanstappen en doorgroeimogelijkheden. Ook helpt Banenmatch bij het daadwerkelijk in beweging komen, het maken van een goed CV en motivatiebrief en de voorbereiding op een sollicitatiegesprek. Voor leidinggevendenden biedt Banenmatch een loket waar zij hun huidige én toekomstige vacatures in kunnen vullen. Het brengt vraag en aanbod dus bij elkaar. Op deze manier vergroot Banenmatch de mobiliteit van medewerkers, het matcht ontwikkelpotentieel met doorgroeimogelijkheden en het zorgt voor meer kennisuitwisseling tussen afdelingen. Banenmatch is er echter niet alleen voor medewerkers die binnen onze eigen organisatie stappen willen maken. Ook als collega's hun toekomstperspectief buiten CZ groep zien liggen, kunnen zij op ondersteuning rekenen. Kortom, Banenmatch is 'the place to be' voor alles wat met loopbaan en arbeidsmobiliteit te maken heeft. In 2018 stonden 190 medewerkers bij Banenmatch ingeschreven. 34 collega's vonden dit jaar een nieuwe functie binnen CZ groep.

### Digitalisering en arbeidsplaatsen

De wereld digitaliseert in een rap tempo. Soms kan het betekenen dat daardoor werk en arbeidsplaatsen verdwijnen. Hoe gaat CZ groep daarmee om? Het primaire belang ligt onvermijdelijk bij de klant. Klanttevredenheid is immers leidend voor bedrijfscontinuïteit. En onze klanten verwachten van ons steeds meer realtime verwerking van hun poliswijzigingen en een direct antwoord op de vragen die ze bijvoorbeeld per e-mail stellen. Om aan die wensen te kunnen voldoen, moeten we digitaliseren. Dat neemt natuurlijk niet weg dat we goed voor medewerkers willen zorgen van wie de baan verandert of op termijn verdwijnt. Daarom bereiden we hen op tijd voor op veranderingen en krijgen ze mogelijkheden tot het volgen van opleidingen of het lopen van stages.

## Leren & ontwikkelen

We begeleiden onze medewerkers graag bij de ontwikkeling van hun kennis, vaardigheden en competenties, talent of passie. Om dat goed afgestemd op de doelstellingen van zowel de organisatie als de medewerkers te doen, hebben we in 2018 onze visie op leren vastgesteld. Hiermee onderstrepen we het belang van leren en bevorderen we het in praktijk brengen ervan. Het uitgangspunt van onze visie op leren is dat leren een continu proces is. Belangrijk is je daarbij te realiseren dat je als medewerker eigenaar van je eigen leerproces bent. Je bepaalt zelf je leerdoelen en stemt deze af met je omgeving. Want leren doe je niet alleen, maar vooral samen. Het betekent in staat zijn feedback te ontvangen, elkaar helpen beter te worden en inzichten delen. Fouten maken mag. Dat hoort bij het proces van oefenen, experimenteren en reflecteren. En leren is leuk! Het plezier in de ontwikkeling maakt dat je het volhoudt en verder gaat. Dat is in het kort de kernboodschap die we iedereen binnen CZ groep meegeven.

## CZ Campus

Binnen onze organisatie kunnen medewerkers deelnemen aan verschillende trainingen en opleidingen. Er is een ruim aanbod aan mogelijkheden. CZ Campus neemt een centrale plaats in ons programma 'Leren & ontwikkelen' in. Het online platform bestaat sinds 2017. Hier vinden medewerkers een uitgebreid aanbod van informatie, opleidingen, trainingen en webinars. Bijvoorbeeld over agile werken en risicomanagement. Om interne ontwikkeling te stimuleren breiden we onze e-learnings per 1 januari 2019 uit met de uiteenlopende en laagdrempelige modules van Goodhabit: lessen in verschillende praktische vaardigheden tot modules op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en ter inspiratie. Afgelopen jaar hebben we ook gewerkt aan een ander 'jasje' voor de CZ Campus dat dat vanaf 1 januari 2019 live staat.

## Vitaliteit

Het bevorderen van vitaliteit en gezondheid van onze medewerkers is een belangrijke pijler van ons HRM-beleid. Vitale en gezonde medewerkers zijn energiever, gelukkiger, creatiever en productiever. Hiervoor bieden we onder andere verzuimmanagement en eHealth-oplossingen aan.

## Vitaliteitsplein

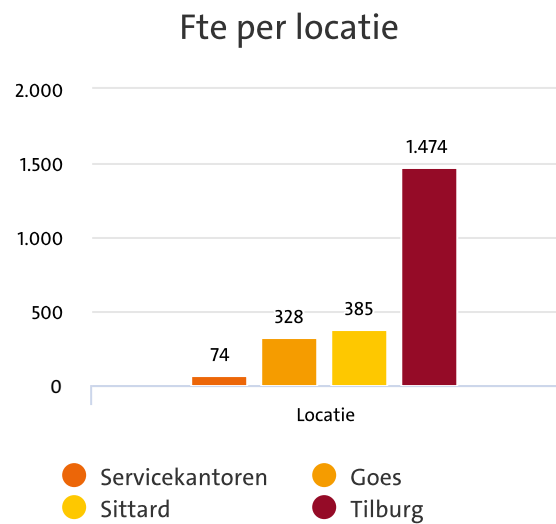
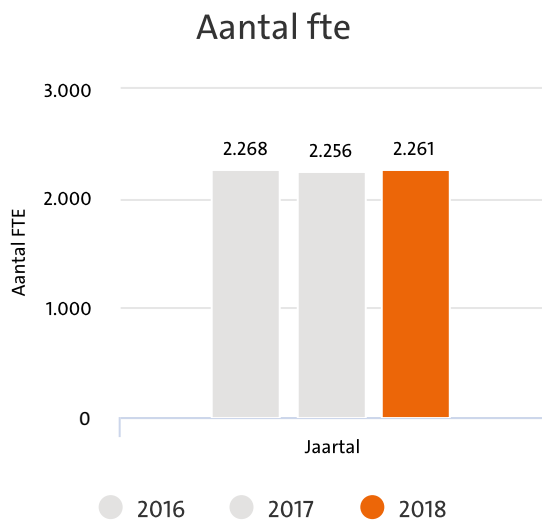
Op ons Vitaliteitsplein – een online portal – vinden medewerkers informatie over gezondheid, gezond eten, weerbaarheid of over het herkennen van lichamelijke stresssignalen. Maar de portal geeft ook toegang tot tips, trainingen, hulpmiddelen, preventieve trajecten en andere mogelijkheden die CZ groep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

## Performancecyclus

Met de performancecyclus is er binnen CZ groep voortdurend aandacht voor het functioneren, de ambitie, de ontwikkeling en de duurzame inzetbaarheid van iedere medewerker. Binnen deze cyclus neemt het Persoonlijk Ontwikkelplan een belangrijke plaats in. Met iedere medewerker maken we concrete afspraken over leren en ontwikkelen en we blijven met elkaar in gesprek over doelen en gewenste resultaten die direct zijn afgeleid van de divisie- en strategische personeelsplannen.

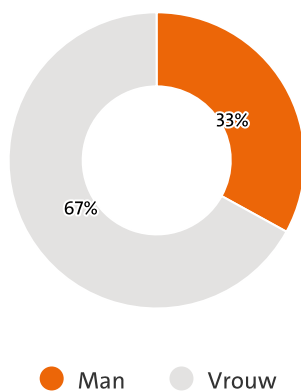
## Medewerkers CZ groep in 2018

ontsloten uit onze HRM administratie\*

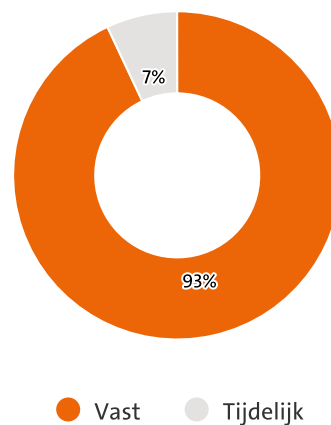


### Aantal medewerkers

(2018: 2.508 medewerkers)

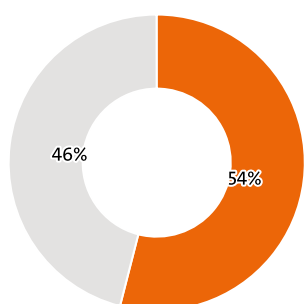


### Verhouding dienstverband



## Verhouding full- en parttime

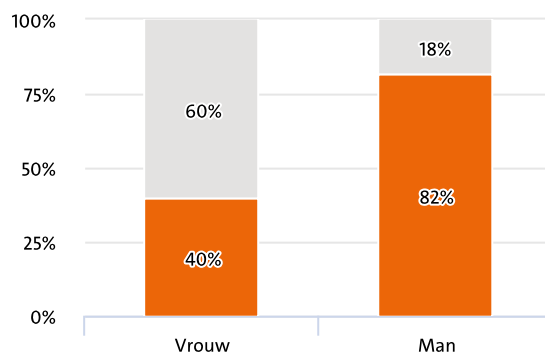
(totaal)



● Fulltime ● Parttime

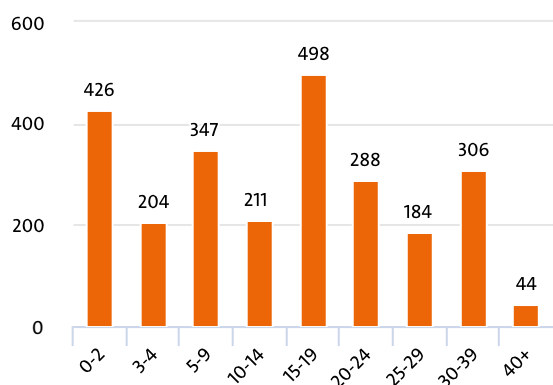
## Verhouding full- en parttime

(uitgeplitst in vrouw/man)



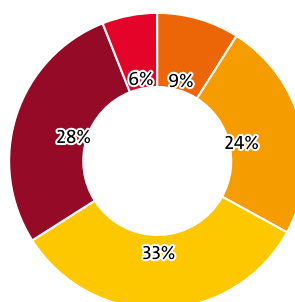
● Parttime ● Fulltime

## Aantal dienstjaren medewerkers



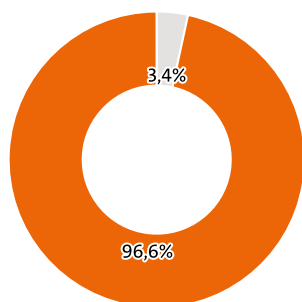
● Aantal dienstjaren

## Leeftijdopbouw



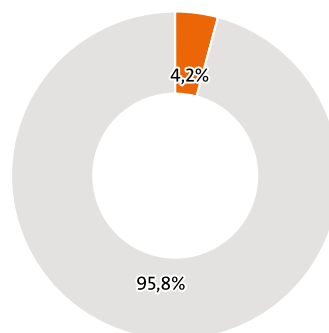
● 20-29 ● 30-39 ● 40-49  
● 50-59 ● 60-67

## Investeren in opleidingen



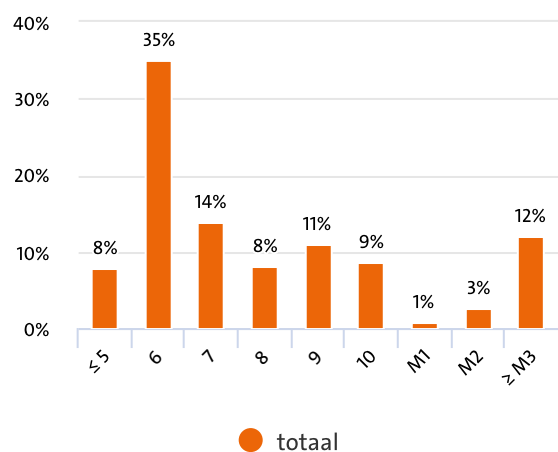
● Opleidingskosten  
● Overige loonkosten

## Ziekteverzuim

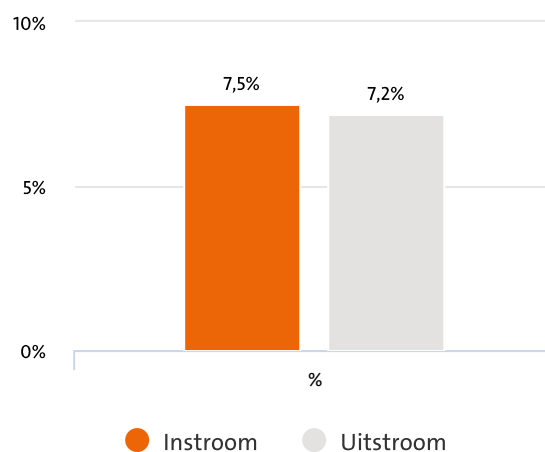


● Ziekteverzuim  
● Niet ziek

## Onderverdeling naar salarissgroepen



## In- en uitstroom



\* Ultimo 2018, exclusief uitzendkrachten en externen

## CZ-markt voor duurzame inzetbaarheid



**“Hoe blijf je gelukkig op je werk? En hoe kan CZ je daarbij helpen?” Dat waren de centrale vragen waarmee medewerkers van CZ groep in het najaar van 2018 werden uitgenodigd om naar de ‘CZ-markt’ te komen. De markt werd georganiseerd op de verschillende locaties van CZ groep met het doel om medewerkers inspiratie op te laten doen. Zodat ze aan hun duurzame inzetbaarheid kunnen werken.**

Speedcoachen met een loopbaanadviseur, sparren met een lifestylecoach of een workshop Personal Branding volgen. Dit en meer stond op het programma van de CZ-markt. Hoogtepunt van iedere markt was de CZ-theatervoorstelling die draaide om het doorbreken van gewoontes en patronen op je werk. Twee goed geïnformeerde acteurs speelden een alledaagse kantoor dag na en maakten het medewerkers onmogelijk zich níet te herkennen in één van de typetjes. “Herken jouw beren, bergen & hobbels”, was het motto. Met veel humor en een vleugje emotie illustreerde de voorstelling het belang van in beweging blijven in je professionele loopbaan.

Op de markt zelf waren tal van activiteiten georganiseerd. Medewerkers konden zich aanmelden voor een vitaliteitscheck, zich op de (zakelijke) foto laten zetten voor hun LinkedIn-profiel, informatie krijgen over CZ Banenmatch (het interne loket voor loopbaanvraagstukken) en tips & tricks ontvangen van een ergocoach. Ook was er aandacht voor leefstijl met gezonde voeding en voldoende bewegen. De markt werd enorm goed bezocht op alle locaties en heeft aan het einde van het jaar al opvolging gekregen met onder meer extra trainingsdata voor verschillende trainingen en meer aanvragen voor loopbaancoaching.

De CZ-markten maken onderdeel uit van het meerjarenprogramma ‘Alles voor een betere jij’ waarin CZ groep zich inzet om de CZ-medewerkers het beste uit zichzelf te laten halen.

# Financieel



## Financieel

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

### Financieel resultaat

In 2018 groeide onze omzet naar 10.030 miljoen euro (2017: 9.348 miljoen euro). Op onze verzekeringen realiseren we een positief resultaat van 155 miljoen euro (2017: -173 miljoen euro). Dit resultaat bestaat uit een plus op de basisverzekering van 123 miljoen euro (2017: -172 miljoen euro) en een plus op de aanvullende verzekering van 32 miljoen euro (2017: -0,2 miljoen euro). Onze beleggingen genereerden in 2018 een negatief resultaat van 16 miljoen euro (in 2017 +34 miljoen euro). Ons financieel resultaat voor 2018 komt in totaal positief uit op 140 miljoen euro (2017: -140 miljoen euro).

Het complete overzicht van de jaarcijfers is terug te vinden in het [Financieel Jaarverslag 2018](#).

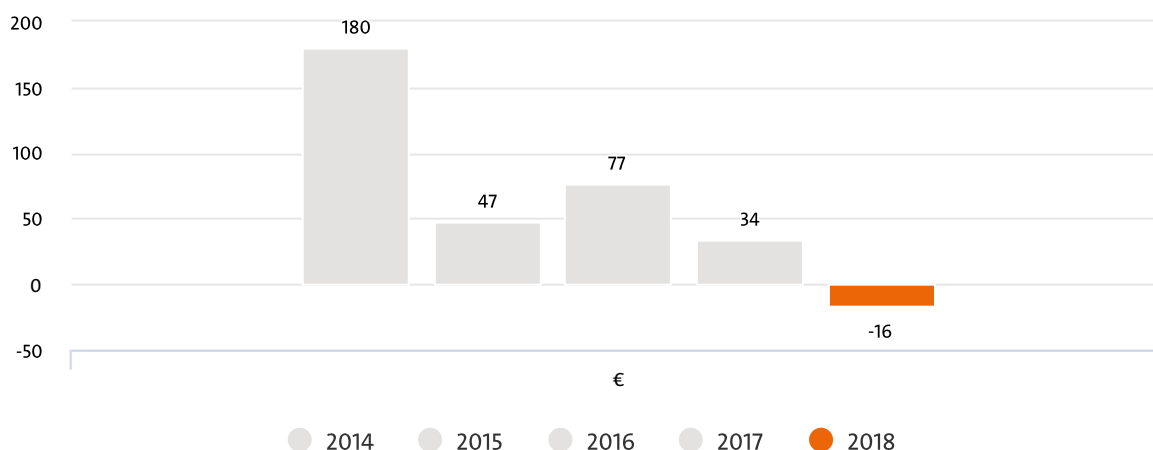
### Verkorte opstelling resultaat CZ groep

| (x 1.000.000 euro)                     | 2018   | 2017   |
|----------------------------------------|--------|--------|
| Premies en bijdragen                   | 10.030 | 9.348  |
| Wijziging voorziening lopende risico's | 179    | 177    |
| Toegerekende beleggingsopbrengsten     | -1     | 1      |
| Uitkeringen ziektekosten               | -9.676 | -9.331 |
| Bedrijfskosten                         | -371   | -366   |
| Overige technische lasten              | -6     | -2     |
| Verzekeringsresultaat                  | 155    | -173   |
| Beleggingsopbrengsten                  | -16    | 34     |
| Toegerekende beleggingsopbrengsten     | 1      | -1     |
| Totaal financieel resultaat            | 140    | -140   |

### Beleggingsopbrengsten

De netto verliezen uit beleggingen bedragen op 31 december 2018 16 miljoen euro (2017: +34 miljoen euro). Het rendement op het totaal gemiddeld belegd vermogen bedraagt -0,5% (2017: 1,0%). De lagere resultaten op onze beleggingen zijn het gevolg van een groot negatief resultaat op onze aandelenportefeuille. Er was sprake van een iets hogere marktrente en lagere beurskoersen.

## Beleggingsresultaten (x € 1.000.000)

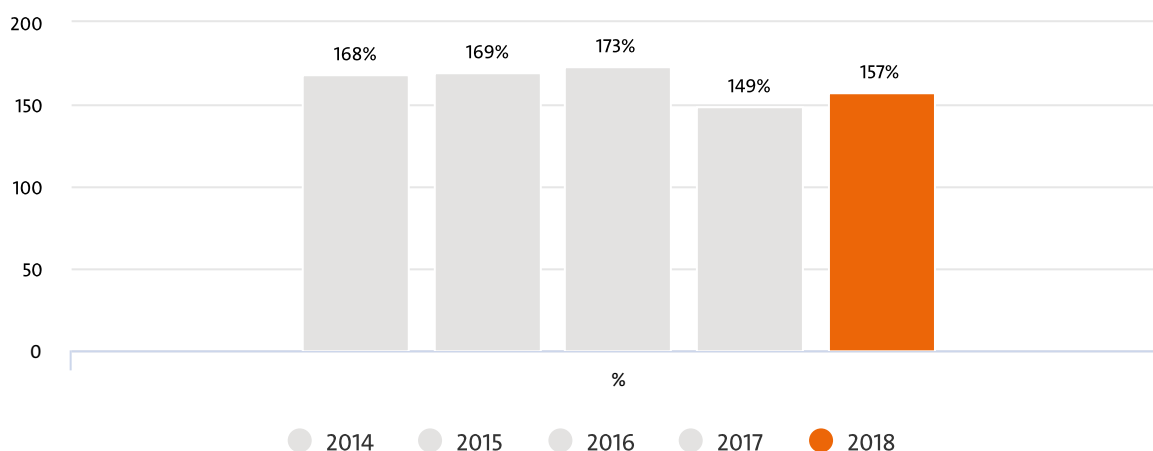


CZ groep wil maatschappelijk verantwoord beleggen. In het onderdeel maatschappelijk verantwoord beleggen leggen wij uit hoe we daar inhoud aan geven. Ook is een samenvatting van ons beleggingsbeleid terug te vinden op [www.cz.nl/beleggingen](http://www.cz.nl/beleggingen), inclusief de integrale, meest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

### Solvabiliteit

Sinds 2016 is de Europese richtlijn Solvency II voor verzekeraars van kracht. Hiermee worden eisen gesteld aan onder andere de financiële buffers die wij moeten aanhouden, risicomanagement, goed bestuur en transparantie. Het aanwezige eigen vermogen volgens Solvency II van CZ groep bedraagt 2.419 miljoen euro (2017: 2.288 miljoen euro). Daaruit volgt dat de vereiste solvabiliteit 1.539 miljoen euro is (2017: 1.540 miljoen euro). De solvabiliteitsratio aan het eind van het boekjaar 2018 bedraagt voor CZ groep 157% (2017: 149%).

## Solvabiliteitspercentage volgens Solvency II



### Financiële vooruitblik

In 2019 bieden we de basisverzekeringen van CZ groep opnieuw niet-kostendekkend aan. In totaal verwachten we hier 80 miljoen euro voor te moeten inzetten. Hiervoor is een voorziening voor lopende risico's gevormd. Inclusief de vrijval van deze voorziening in 2019 is het begroot resultaat voor 2019 op de basisverzekering nul. CZ groep is immers een niet op winst gerichte zorgverzekeraar. We hebben in deze begroting nog geen rekening gehouden met de eventuele inzet van vermogen voor de premie van 2020.

In 2019 voorzien we geen desinvesteringen. Net als in 2018 loopt er een groot investeringsproject inzake ons nieuwe declaratiesysteem ForCZ. Samenhangend met de toenemende digitalisering is de verwachting dat er vanaf 2019 een geleidelijke daling van personeelsaantallen zichtbaar gaat worden. De financiering van de activiteiten in 2019 zal plaatsvinden middels eigen middelen. CZ groep heeft geen externe financiering nodig.

## MijnZorg Zuid-Limburg



De regio Zuid-Limburg kampt met vergrijzing en een lagere gezondheid dan andere regio's. Het zorggebruik is er hoog. Uit onderzoek blijkt dat een deel van het intensieve zorggebruik samenhangt met de sociaaleconomische status van de inwoners en met een minder grote zelfredzaamheid. Met het samenwerkingsverband MijnZorg Zuid-Limburg werkt

**CZ groep aan de juiste ondersteuning en zorg. Centraal staat goede afstemming; tussen gemeenten, zorgverzekeraars en zorgverleners, maar ook tussen zorgverleners onderling en met Burgerkracht Limburg, als vertegenwoordiger van de burgers in deze regio. MijnZorg Zuid-Limburg voert inmiddels een flink aantal projecten uit.**

De opdracht waaraan CZ groep hier werkt, is in wezen vergelijkbaar met de totale opdracht voor Nederland: betere zorg tegen lagere kosten. In de regio Zuid-Limburg is hierin een cruciale rol weggelegd voor de huisartsen. Met steun van CZ groep zijn in totaal vijftien PlusPraktijken opgezet. Dit zijn praktijken waarin de huisarts een 'zorgregisseur' is die patiënten helpt om zelf aan hun gezondheid te werken. De huisarts overlegt vaker dan voorheen met gespecialiseerde collega's en hoeft daardoor minder snel te verwijzen naar – duurdere – tweedelijnszorg. Ook schakelt de huisarts sneller de gemeente of een zelfhulpgroep in wanneer er een niet-medische oorzaak zit achter de klachten. Zo werken de huisartsen aan drie doelen: betere gezondheid, betere zorgkwaliteit én lagere zorgkosten.

Bovendien hebben de partners in MijnZorg Zuid-Limburg in 2018 hard gewerkt aan betere ouderenzorg. Het zorgaanbod voor ouderen was erg versnipperd. Dat is niet in het belang van ouderen die zo lang mogelijk thuis willen blijven wonen. Wanneer een oudere eenmaal in het ziekenhuis belandt, wordt de weg terug naar huis veel moeilijker. Daarom is er nu een PlusPunt Ouderenzorg waarbij alle inspanningen gericht zijn op het voorkomen van ziekenhuisopname. Er wordt bijvoorbeeld sneller thuiszorg geregeld. En er is nu ook een eerstelijnsverblijfsloket voor de huisartsen, bedoeld om ouderen met een zorgvraag tijdelijk op te vangen en zo snel mogelijk weer naar huis terug te laten keren.

Een derde resultaat van het afgelopen jaar waar we erg trots op zijn, komt voort uit onze samenwerking met Meander. Deze thuiszorgorganisatie besloot om de kanteling te maken van 'zorgen' naar 'ontzorgen'. CZ groep ondersteunde dat door een andere financieringsvorm. De kanteling houdt in dat Meander patiënten zelfredzamer heeft gemaakt, waardoor zij veel minder zorg gebruiken. Dit leidde tot een radicale vermindering van de zorgkosten én hoge patiënttevredenheid. Landelijk wordt Meander daardoor gezien als een voorbeeld van het nieuwe werken in de thuiszorg.

# Organisatie



## Duurzame bedrijfsvoering

Met het uitvoeren van de basisverzekering sturen we op goede, betaalbare en toegankelijke zorg voor iedereen. Dat is onze voornaamste taak en meteen ook een grote maatschappelijke opdracht. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) is daarmee een intrinsiek onderdeel van ons dagelijks werk. Naast de zorg voor mens en maatschappij hebben we aandacht voor het milieu. Actueel zijn de Sustainable Development Goals (SDG's) die wij willen integreren in onze bedrijfsvoering.

### Beginnen bij CZ groep

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

### Mvo-aandachtspunten

Om concreet invulling te geven aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft de Kerngroep MVO van CZ groep zich in 2018 gebogen over de contouren van een MVO-beleidsplan voor de periode tot en met 2020. Op basis van vergelijkingen met andere verzekeraars, OESO-richtlijnen, GRI en de MVO Prestatieladder zijn de volgende aandachtspunten geformuleerd: goed werkgeverschap, maatschappelijk verantwoord beleggen, ketenverantwoordelijkheid en milieu. In *Betekenisvolle werkgever* staat beschreven wat CZ groep verstaat onder goed werkgeverschap. In 2019 krijgt het mvo-beleidsplan verder zijn beslag.

### Bijdragen aan SDG's

De Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties vormen sinds 2015 de mondiale agenda die een einde moet maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering. Steeds meer bedrijven adopteren de SDG's en zetten deze in als koersbepaler op weg naar een duurzame toekomst. De kerngroep MVO van CZ groep heeft het afgelopen jaar gekeken welke ontwikkelingsdoelen het beste passen bij de missie, visie en strategie van onze organisatie en een voorstel voorbereid voor interne besluitvorming. Formele vaststelling van de geselecteerde SDG's staat gepland voor begin 2019.

## Maatschappelijk verantwoord beleggen

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

In 2018 heeft het Verbond van Verzekeraars ook namens Zorgverzekeraars Nederland (en dus CZ groep) het IMVO-convenant voor de Verzekeringsector ondertekend. Dit convenant helpt om meer inzicht te krijgen in de internationale keten en zo problemen als mensenrechtenschendingen, milieuschade en dierenleed te voorkomen en aan te pakken. De afspraken in het convenant zijn gebaseerd op de OESO-richtlijnen voor multinationale organisaties en VN-richtlijnen voor bedrijven en mensenrechten. Het doel is om beleggingen die worden gedaan door de Nederlandse verzekeringsector te verduurzamen en maatschappelijk verantwoord uit te voeren. Dit zal voor het komende jaar bijvoorbeeld leiden tot meer aandacht voor het onderwerp klimaatverandering en energietransitie.

Ons eigen beleggingsbeleid hebben we vastgelegd in de ‘CZ Code maatschappelijk verantwoord beleggen 2018’. Hierin passen we de ‘Environmental, Social & Governance’ (ESG)-richtlijnen toe. Dat betekent dat we niet beleggen in bedrijven waar de mensenrechten worden geschonden of sprake is van fraude, corruptie of milieuvervuiling. We beleggen evenmin in controversiële wapens of de tabaksindustrie. Wel heeft CZ groep beleggingen in onder andere de farmaceutische industrie. In 2018 werden we via het publiek debat naar ons standpunt hierin gevraagd. Farmaceutische bedrijven spelen een zeer belangrijke rol in de gezondheidszorg omdat zij zorgen voor de ontwikkeling van medicijnen. De gezondheidszorg kan niet zonder deze industrie. Een aantal farmaceutische bedrijven vraagt extreem hoge prijzen voor een aantal medicijnen en geeft geen inzicht in de kosten. CZ groep belegt ook in die bedrijven. Op die manier zitten we als aandeelhouder aan tafel en kunnen we invloed uitoefenen op het beleid. We doen dat niet alleen, maar samen met andere beleggers die eenzelfde uitgangspunt hebben als wij. Via deze ‘voting & engagement programma’s’ worden de krachten van beleggers gebundeld. De komende jaren hebben wij als doel om inzicht te krijgen in het kostenmodel en prijsontwikkelingsbeleid van deze farmaceutische bedrijven. Wij zijn van mening dat we op deze manier op dit moment het meeste kunnen bereiken. Meer informatie over ons beleggingsbeleid, inclusief het meest recente Engagementverslag, is te vinden op [www.cz.nl/beleggingen](http://www.cz.nl/beleggingen).

## Milieubeheer

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

Hierbij letten we vooral op energie en mobiliteit. Bijvoorbeeld hoe energie-efficiënt onze gebouwen zijn. Sinds 2014 houden we daarvan de cijfers bij. Die zijn gebaseerd op de hoofdvestigingen en de servicekantoren. Van sommige servicekantoren kunnen we dat niet meten, omdat de energiekosten zijn opgenomen in de huurprijs. Van die kantoren zijn dus geen cijfers opgenomen. Opvallende ontwikkeling in 2018 is de toename van het gebruik van de NS card. Dit is het gevolg van een nieuwe mobiliteitsregeling die op 1 januari 2018 is ingegaan. Het woon-werkverkeer met het openbaar vervoer wordt sindsdien volledig vergoed. Tegelijkertijd is in 2018 het parkeerbeleid in de omgeving van het CZ-kantoor in Tilburg aangescherpt. Twee beweegredenen voor onze medewerkers om voor de trein te kiezen.

## Milieucijfers 2018

|                                           | %      | 2018                         | 2017                       |
|-------------------------------------------|--------|------------------------------|----------------------------|
| Papierafval                               | -16,7% | 116.966 kg                   | 140.438 kg                 |
| Bedrijfsafval                             | -3,1%  | 214.164 kg                   | 220.960 kg                 |
| Energie - 100% Hollandse wind             | +1,5%  | 6.582 mwh                    | 6.486 mwh                  |
| Mobiliteit - NS Cards                     | +146%  | 3.734.453 km                 | 1.517.877 km               |
| CO <sub>2</sub> -footprint                | -0,3%  | 1.879,8 CO <sub>2</sub> /ton | 1.886 CO <sub>2</sub> /ton |
| Tellertikken printers en repo (zwart-wit) | -3,1%  | 49.227.712                   | 50.865.560                 |
| Digitale declaraties                      | +8,3%  | 2.334.808                    | 2.156.782                  |
| Aandeel duurzame kantoorartikelen         | -7%    | 48%                          | 55%                        |

Vanaf 2014 laat CZ groep zijn totale CO<sub>2</sub>-footprint uitrekenen volgens de CO<sub>2</sub>-Prestatieladder van de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (SKAO) welke is gebaseerd op het Greenhouse Gas Protocol. In 2018 is de CO<sub>2</sub>-uitstoot van CZ groep licht afgenomen.

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

|                                         | 2018  | 2017  | 2016  |
|-----------------------------------------|-------|-------|-------|
| Aardgasverbruik                         | 329   | 315   | 327   |
| Verbruik auto's (lease en eigen beheer) | 1.017 | 1.012 | 976   |
| Elektriciteit                           | -     | -     | -     |
| Stadsverwarming                         | 220   | 241   | 212   |
| Zakelijke kilometers eigen auto         | 314   | 318   | 324   |
| Totaal                                  | 1.880 | 1.886 | 1.839 |

In 2018 hebben we ons milieubeleid onder de loep genomen. We hebben ons de vraag gesteld hoe we de komende jaren verder willen werken aan een duurzame bedrijfsvoering. In 2019 krijgt dit een concreet vervolg.

## Ketenverantwoordelijkheid

**Mede naar aanleiding van vragen uit de media heeft CZ groep in 2018 meerdere stappen gezet om tot afspraken te komen die leiden naar een duurzame productie van geneesmiddelen. Misstanden in de praktijk laten zien dat het nodig is om behalve de laagste prijs en beschikbaarheid ook duurzaamheid als factor mee te wegen bij de inkoop van geneesmiddelen.**

CZ groep heeft daarom in 2018 een duurzaamheidsverklaring opgesteld. Farmaceuten die leverancier binnen ons preferentiebeleid willen zijn, moeten deze verklaring kunnen ondertekenen. In de verklaring zijn de uitgangspunten meegenomen van de Sustainable Development Goals (SDG's) en de UN Global Compact van de Verenigde Naties. Om onze intenties meer kracht bij te zetten, zijn we afgelopen jaar bovendien in overleg gegaan met de ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Buitenlandse Zaken, de Sociaal-Economische Raad, vertegenwoordigers van de koepels van geneesmiddelenfabrikanten en de andere grote landelijke zorgverzekeraars. Met het samenbrengen van deze partijen hebben we het onderwerp op nationaal niveau op de agenda geplaatst. Doel is om met de markt tot afspraken te komen die leiden tot verbeteringen in de omstandigheden waaronder geneesmiddelen overal ter wereld worden geproduceerd. In 2019 willen we verdere invulling geven aan het thema ketenverantwoordelijkheid, waarbij ook ketenverantwoordelijkheid in de financiële keten de aandacht heeft (zie ook *Maatschappelijk verantwoord beleggen*).

## 'Machtig mooi om mee te denken met CZ'

### Bianca Tuerlings, verzekerde bij CZ



Bianca Tuerlings uit Haaren is verzekerd bij CZ groep sinds 1 januari 2018. 'Na een uitgebreide oriëntatie op een passende zorgverzekeraar kwam ik uit bij CZ. Mijn werkgever, een installatiebedrijf uit Den Bosch, biedt een collectieve zorgverzekering van CZ aan. In de aanloop naar mijn overstap heb ik verschillende keren informatie opgevraagd bij CZ en alle keren reageerden ze snel en ben ik goed geholpen.'

'In het afgelopen jaar heb ik een aantal behandelingen bij een osteopaat ondergaan. Zijn nota's heb ik gedeclareerd via de app 'CZ Declareren'. Het gebruik hiervan is heel simpel: je downloadt de app, vult je gegevens in en maakt een foto van de nota. Ik vind het een uitkomst. En het aardige is dat CZ mij heeft gevraagd om mee te helpen bij de verdere verbetering van deze app, door op een avond deel te nemen aan wat zij noemen een 'klantarena'.

'Tijdens deze avond werd een aantal klanten geïnterviewd en hebben we CZ-medewerkers kunnen helpen bij het bedenken van manieren om de app nog beter en gebruiksvriendelijker te maken. Voor mij was goede beveiliging een issue, voor anderen gebruiksgemak, of toegankelijkheid. Al met al hebben we heel wat bruikbare ideeën gezien. Ik vond het een eer om hiervoor uitgenodigd te worden en heel gaaf om eraan mee te doen. Ik vind het machtig mooi als een bedrijf zijn klanten mee laat denken over mogelijke verbeteringen. Ik denk dat we daar met z'n allen meer naar toe gaan in de komende jaren.'

'Ik ervaar CZ groep als een vooruitstrevende organisatie, die zijn verzekerden betreft bij relevante ontwikkelingen in het bedrijf. Ze reageren snel en denken met je mee: bij hen bestaan geen gekke vragen. Bovendien merk je aan alles dat je bij hen geen nummer bent maar een mens en dat vind ik belangrijk.'

## Corporate governance

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

### Governance

Voor een zorgvuldige bedrijfsvoering en een transparant en efficiënt toezicht op het bestuur hanteert CZ groep het model van de structuurvennootschap. We hebben een Raad van Commissarissen (RvC) en een Raad van Bestuur (RvB). Daarnaast heeft CZ groep, omdat het een onderlinge waarborgmaatschappij is, een Ledenraad. CZ groep overlegt regelmatig met externe toezichthouders, zoals De Nederlandsche Bank (DNB) en de Nederlandse zorgautoriteit (NZa). We willen niet alleen voldoen aan alle toepasselijke wetten en regels, maar ook aan normen die wij onszelf opleggen. Wij hanteren vrijwillig het normenkader van de Corporate Governance Code en we hanteren de Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap van Zorgverzekeraars Nederland (ZN). In ons beloningsbeleid houden wij ons aan de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (Wnt), het beloningsbeleid van de Wet op het financieel toezicht (Wft) en het Europees toezichtkader Solvency II.

### Ledenraad

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

### Raad van Commissarissen

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

### Raad van Bestuur

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

### Concern Management Team

De Raad van Bestuur wordt bij de dagelijkse aansturing en besluitvorming van CZ groep ondersteund door het Concern Management Team. Dit team bestaat uit de directeuren van de divisies binnen CZ groep, de secretaris van de Raad van Bestuur en het hoofd Governance Risk & Compliance.

## Organisatiestructuur

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

- Zorg
- Verzekerden & service
- Operations
- Marketing & verkoop

De divisie Zorg ontwikkelt ons zorgbeleid en organiseert de inkoop van zorg voor alle verzekerden. Via CZ Zorgkantoor is de divisie Zorg verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet langdurige zorg in zes regio's. De divisie Verzekerden & Service zorgt voor de verzekerdenadministratie en debiteurenadministratie, beantwoordt vragen van klanten via het Klant Contact Center en biedt begeleiding bij het vinden en organiseren van de juiste zorg. De divisie Operations verzorgt alle administratie rondom de inzet van zorg

| Ledenraad                          |                                 |
|------------------------------------|---------------------------------|
| Raad van Commissarissen            |                                 |
| Raad van Bestuur                   |                                 |
| Reputatiemanagement & woordvoering | Juridische zaken                |
| Human Resource Management          | Governance, Risk & Compliance   |
| Financiën                          | ICT                             |
| Interne Audit Dienst               | Informatie- & Projectmanagement |
| Data Science                       | Label Contact Centrum           |
| Zorg                               | Verzekerden & Service           |
| Operations                         | Marketing & Verkoop             |

voor onze verzekerden. Het doel is om dit snel, klantvriendelijk en foutloos te doen. Denk hierbij aan declaraties en controle van nota's. De divisie Marketing & Verkoop zorgt voor herkenbaarheid van het merk CZ en het ontwikkelen van producten en diensten.

CZ groep heeft daarnaast verschillende ondersteunende divisies en stafafdelingen waaronder Financiën, ICT, Juridische Zaken, HRM, Interne Audit Dienst en Governance, Risk & Compliance.

## ‘De Ondernemingsraad is een serieuze partner’



**‘CZ groep is een stabiele en goede werkgever. Je hebt hier prima arbeidsvoorwaarden en er heerst een aangename cultuur en sfeer. Natuurlijk zijn er doorlopend ontwikkelingen die gevolgen kunnen hebben voor medewerkers. Die komen wij graag zo vroeg mogelijk aan de weet. Zodat we op een goede manier onze rol als vertegenwoordiger van onze collega’s bij het bestuur kunnen vervullen.’**

‘In het afgelopen jaar hebben we binnen de gelederen van de OR gemerkt dat het tijd kost om van zeventien individuen met verschillende achtergronden en functies een team te smeden. Als nieuw aangetreden raad hebben we daar veel energie in gestoken. Net zoals in de contacten met management, bestuur en toezichthouder. We hebben vooral veel gesprekken gevoerd met de divisiedirecteuren. We hebben laten weten graag tijdig op de hoogte zijn van ontwikkelingen met personele gevolgen. Je wilt als OR niet worden ‘overvallen’ door een adviesaanvraag. We vinden het overleg met zowel de directeuren als de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen open en constructief verlopen. Zodra wij een verzoek om meer informatie doen, wordt daar op gereageerd.’

‘In 2018 hebben we informatie gevraagd over de strategie ‘CZ 2025’, waarin digitale transformatie een hoofdrol speelt. Daarbij vroegen we aandacht voor de klanten die niet goed meekomen in het digitale tijdperk en ook voor de collega’s die daar minder affiniteit mee hebben. We zijn het gesprek aangegaan over de interne mogelijkheden die deze collega’s hebben. CZ groep kent een ‘van werk naar werk’-beleid en wij hebben voorgesteld om medewerkers in de gelegenheid te stellen – bijvoorbeeld via een stage van een paar maanden – te ontdekken of ander werk binnen CZ groep misschien bij hen past.’

‘Intern ondernemerschap is een belangrijk ontwikkelpunt voor de medewerkers van CZ groep. Om in de praktijk te ervaren wat dat inhoudt, is de OR in 2018 als dwarsdoorsnede van CZ groep gevraagd om een pilot hierin uit te voeren. We staan achter dit initiatief waarmee onze organisatie wendbaarder wil worden en dat is iets wat we nodig hebben met het oog op de toekomst. Eén van onze bevindingen was dat intern ondernemerschap gestimuleerd kan worden door ruimte en vertrouwen te krijgen van de leidinggevende. Fouten maken mag. Als je er maar van leert!’

'Een ander punt van aandacht: het sociaal plan liep op 1 juli af. Een nieuw sociaal plan bleef uit, reden voor de OR om bij elk uitgebracht advies aan te geven dat het oude sociaal plan van toepassing zou zijn. In de laatste maanden van het jaar is er een nieuw sociaal plan tot stand gekomen met een looptijd van drie jaar. Hiermee is de nodige zekerheid terug voor medewerkers die ontslagen of boventallig worden. De nieuwe afspraken zijn in grote lijnen hetzelfde, maar er zijn ook verschillen. De transitievergoedingen gaan iets omlaag maar verschillende andere regelingen zijn juist verruimd. De onderhandelingen hierover vonden plaats tussen CZ groep en de vakbonden, maar aangezien dit proces niet soepel verliep was niet uitgesloten dat de OR een rol zou moeten spelen in de onderhandelingen. Reden om ons er goed in te verdiepen. Het was uiteindelijk niet nodig. We zijn blij dat een nieuw sociaal plan in werking is getreden.'

'Bij CZ groep is de ondernemingsraad een serieuze gesprekspartner die tijdig wordt betrokken bij beleid en strategie, zo ervaren wij. Met een steeds soepeler functionerend OR-team kijken we met vertrouwen naar de manier waarop we onze rol in 2019 kunnen invullen.'