



## Jaarverslag 2024

Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.



# Inhoudsopgave

<b>Bestuursverslag</b>	<b>5</b>
1 Introductie	6
2 CZ groep in 2024	17
3 Duurzaamheidsverklaring	50
4 Bijlagen Bestuursverslag	163
<b>Jaarrekening 2024</b>	<b>179</b>
1 Balans per 31 december 2024	180
2 Winst- en verliesrekening over 2024	182
3 Toelichting op de jaarrekening 2024	183
4 Toelichting op de balans per 31 december 2024	202
5 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2024	214
<b>Overige gegevens</b>	<b>232</b>
1 Statutaire bepalingen over de verwerking van het resultaat	232
2 Controleverklaring	233

# Inleiding

Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. valt onder CZ groep en kent daarmee eenzelfde profiel, corporate governance, structuur, beleid en risicomanagement. Vandaar dat waar in de tekst "CZ groep" staat, dit gelezen kan worden als Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. en daar waar specifiek Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. wordt bedoeld, dit expliciet is aangegeven.

## Onze kernactiviteiten

De kernactiviteit van CZ groep is het uitvoeren van de basisverzekering. Dit is de verplichte verzekering tegen ziektekosten. Daarnaast bieden we aanvullende verzekeringen en hebben we specifieke producten voor werkgevers, zoals collectieve zorgverzekeringen en bedrijfsgezondheidsprogramma's. Als onderlinge waarborgmaatschappij hebben wij geen winstoogmerk. Dit betekent dat eventuele positieve resultaten niet als winst aan personen of partijen worden uitgekeerd, maar uitsluitend worden ingezet om de noodzakelijke reserves op peil te houden en om de premie voor onze klanten zo stabiel en laag mogelijk te houden.

Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. heeft als kernactiviteit de uitvoering als zorgverzekeraar van de verplichte verzekering tegen ziektekosten, voortvloeiend uit de Zorgverzekeringswet.

# Bestuursverslag

# 1 Introductie

## 1.1 Voorwoord van het Bestuur

### De lat gaat omhoog



De turbulentie in de wereld om ons heen houdt aan. Ook in de zorg waar de druk op de toegang van bijvoorbeeld de ziekenhuiszorg, kraamzorg en geestelijke gezondheidszorg, steeds verder oploopt. Om het tij te keren zijn er goede afspraken gemaakt in het Integraal Zorgakkoord over de benodigde transformatie van het zorgveld en zijn veelbelovende samenwerkingsverbanden gestart. Het is belangrijk dat deze op korte termijn tot concrete resultaten gaan leiden. Wij werken daaraan en sturen daarop. Niet alleen in het zorgveld maar ook in onze eigen organisatie. De lat gaat ook voor ons omhoog. Zo werken we aan verbetering van onze interne beheersing en hebben we in 2024 een verbeterprogramma uitgevoerd op de aanwijzing van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) over de zorgplicht. Hiervan is begin 2025 geconstateerd dat het nodig is om hier nog verder aan te werken.

Onze aangescherpte strategie 'CZ 2030'- vastgesteld in 2023 en operationeel sinds 2024 – stelt twee doelen centraal: de **toegang tot zorg** en de **betaalbaarheid van de premie**. Om deze te realiseren en goed met elkaar in balans te houden, is executiekracht nodig. Buiten, in het zorgveld, moeten we met elkaar meer focussen op het maken van échte impact. En ook binnen onze organisatie, moeten we deze slag maken om te kunnen versnellen op onze strategie en onze rol als maatschappelijk betrokken zorgverzekeraar verder invulling te geven.

### Emoties in de samenleving

Transformatie is complex. Het gaat gepaard met het loslaten van wat vertrouwd is, terwijl er nog beperkte zekerheid is over wat ervoor in de plaats komt. Exemplarisch hiervoor is de situatie die in 2024 rondom de reorganisatie van ziekenhuis Zuyderland speelde. Het voorstel om zorg te concentreren, en daarmee niet alle typen zorg op beide locaties te blijven aanbieden, schuurde in Zuid-Limburg. Mensen waren bezorgd over de toegankelijkheid van zorg in hun regio. Men had het gevoel dat ze iets werd afgenomen. De politieke inmenging maakte de situatie nog complexer. De benodigde transformatie in de zorg vraagt echter om keuzes. Wij zijn daarom met alle betrokken partijen achter onze beslissing blijven staan en hebben daardoor de nieuwe koers vast kunnen houden. Dat was een belangrijk signaal, ook voor andere lopende transformaties waar lastige keuzes gemaakt moeten worden.

### Uitdagingen in de zorg

Het jaar 2024 had nog meer uitdagingen en crises. Een voorbeeld dat direct de toegankelijkheid van zorg raakt, is het faillissement van de commerciële huisartsenketen Co-Med. Aanvankelijk leek dit een veelbelovend initiatief om de huisartsenzorg te ontlasten en verstevigen. Later bleek de organisatie afspraken niet na te komen en niet de kwaliteit te bieden die verwacht mag worden. Wij en andere zorgverzekeraars besloten om het contract met Co-Med te beëindigen wat leidde tot een faillissement van de keten. Dit had als gevolg dat ca 45.000 verzekerden tijdelijk zonder vaste huisarts kwamen te zitten. Daarop waren we – samen met andere betrokken zorgverzekeraars - voorbereid, waardoor we hen snel toegang tot een alternatief konden bieden, deels digitaal en deels fysiek. Eind 2024 is de status dat zorgverzekeraars en huisartsen voor de meeste betrokken verzekerden een nieuwe vaste plek hebben gevonden.

Ook verkeerden er in 2024 opnieuw zorgaanbieders in zwaar weer. Wij bieden financiële ondersteuning waar dat zinnig en nodig is. Als we financiële hulp bieden, willen we echter zien dat er óók een verbeterstap wordt gezet voor een structureel betere uitgangspositie. Zodat investeringen bijdragen aan de transformatie, in de vorm van betere zorgmodellen, betere toegankelijkheid, meer passende zorg of duurzamere organisaties.

### Het belang van samenwerking

Helder is hoe belangrijk samenwerking en resultaatgerichtheid zijn om een positieve impact te maken op de toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg. Daarom werken we aan coalitievorming en aan de uitvoering van het IZA. In navolging op de regiobeelden, werken we in regio's aan de belangrijkste knelpunten en stimuleren we zorgaanbieders om met concrete plannen te komen. Belangrijk daarbij is dat we verder komen dan plannen maken en dat we onnodige bureaucratie voorkomen.

### Focus op interne transformatie

De uitdagingen die in het zorgveld spelen, hebben hun weerslag op de wijze waarop CZ groep stuurt op het realiseren van onze twee centrale doelen. Het is nodig dat iedereen in onze organisatie daar klaar voor is en dat had in 2024 dan ook onze aandacht.

Met een intern verandertraject op leiderschap en organisatie richtten we eerst het Bestuursteam en daarna het management opnieuw in. Ook verstevigden we het fundament onder onze strategie en organisatie. Daarbij hoort de interne beheersing - het aantoonbaar in control zijn - op het gebied van risicomanagement en compliance. We investeerden in 2024 in de vernieuwing van IT en toepassing van data-analyse en Artificial Intelligence (AI), de verbetering van diverse (toekomstige) werkprocessen en de implementatie van diverse wetgeving zoals de Digital Operational Resilience Act (DORA) en de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD – in dit verslag onder voorbehoud van het Nederlandse implementatiebesluit en de EU Omnibuswet- geïmplementeerd, die mogelijk zal gelden vanaf verslagjaar 2025). In 2025 gaan we daar mee verder.

Alle mensen in onze organisatie kunnen - op hun eigen manier - een betekenisvolle bijdrage leveren aan onze doelen om zorg toegankelijker en betaalbaarder te maken. Dat stimuleren we als werkgever. CZ groep vraagt van alle teams en medewerkers verantwoordelijkheid en eigenaarschap. We maken intern een waardevolle cultuuromslag. Een ontwikkeling die deze cultuurverandering ondersteunt en bijdraagt aan het behalen van resultaten op onze strategie is de introductie van de CZ Hartslag; een manier van planning en control die onze manier van werken verschuift van achteraf verantwoord, naar vooruit sturen en die ervoor zorgt dan iedereen in de organisatie volgens dezelfde cadans werkt. Als een kloppend hart, voor onze verzekerden en een toekomstbestendige zorgsector.

### Investeren in onze eigen toegankelijkheid

Net als heel veel andere bedrijven hebben ook wij te maken met een tekort aan medewerkers op bepaalde vakgebieden. Daardoor staat de bereikbaarheid van onze organisatie onder druk. Dit vraagt om het maken van keuzes. In 2024 sloten we daarom de servicekantoren waar steeds minder gebruik van werd gemaakt en investeerden we in de versterking van ons Klant Contact Center en digitalisering. Want steeds meer klanten hebben behoefte aan digitale voorzieningen die gemak en flexibiliteit bieden. Daaraan komen we met onze doorontwikkeling van digitale services, zoals de app en de mijn-omgeving, tegemoet. Ook AI draagt hieraan bij. Digitale ondersteuning creëert ruimte voor ons Klant Contact Center om de minder digitaal vaardige verzekerden en de mensen met complexe vragen persoonlijk verder te helpen.

In 2024 zetten we ook sterker in op het regelen van zorg voor onze verzekerden. Begin maart ontvingen wij een aanwijzing van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) voor het niet volledig nakomen van onze zorgplicht. In het licht hiervan startten we met een verbeterprogramma gericht op de bevindingen. Zo hebben wij onder meer het team Zorgbemiddeling versterkt en diverse werkprocessen verbeterd. Hoewel de NZa onderschrijft dat dit stappen in de goede richting zijn, constateert zij begin 2025 ook dat de aanwijzing nog niet volledig is opgevolgd. Deze conclusie – en het gevolg daarvan: verscherpt toezicht – trekken wij ons aan. Wij werken in 2025 verder aan vervolgstappen en werken er hard aan om zo snel mogelijk volledig te gaan voldoen.

### Resultaat 2024

We sluiten het jaar af met een totaal van 13.593 miljoen euro (2023: 12.503 miljoen euro) aan ontvangen premies en bijdragen. Ons financieel resultaat bedraagt 132 miljoen euro (2023: +88 miljoen euro). Dit resultaat is met name het gevolg van een rendement van 240 miljoen euro op de beleggingsportefeuille (2023: +171 miljoen euro). Het resultaat op onze basisverzekeringen in 2024 bedraagt -59 miljoen euro (2023: -29 miljoen euro). De aanvullende verzekeringen laten een positief resultaat zien van 34 miljoen euro (2023: 3 miljoen euro). Ons solvabiliteitsratio komt ultimo 2024 uit op 149 procent (2023: 147 procent). Het totale verzekerdenbestand van CZ groep kromp van 2023 naar 2024 met -128.000 verzekerden (2022-2023: +409.000 verzekerden). Dit hing samen met het feit dat we een minder scherpe premie in de markt wegzetten, met name als gevolg van stijgende zorgkosten. Het totale marktaandeel over 2024 kwam uit op 22 procent (2023: 23 procent).

### Volle kracht vooruit

Door de verschillende maatregelen die we in 2024 binnen de organisatie troffen, is de organisatie beter afgestemd op onze strategie. Waar mensgerichtheid, ondernemerschap en daadkracht centraal staan. Met een scherp team met de juiste kwaliteiten sturen we op onze strategische doelen. We willen graag al onze medewerkers bedanken voor hun begrip en inzet. We weten dat het een turbulent transformatiejaar was – binnen en buiten onze organisatie. En we zijn trots dat iedereen de schouders eronder heeft gezet. In 2025 pakken we door. Intern is er nog werk te verzetten en ook extern – in het zorgveld – gaan we onze waarden sterker uitdagen, voor meer impact.

Hoewel buiten de negatieve toon soms overheerst, gebeurt er zo veel positiefs in de zorg. De sector is enorm veerkrachtig en de motivatie van zorgprofessionals torenhoog. We slagen er met elkaar nog steeds in om mensen langer te laten leven. En er worden steeds weer nieuwe, kansrijke innovaties ontwikkeld die de potentie hebben om stevige positieve impact te maken op het zorgveld en de gezondheid van Nederland. De weg naar de nodige transformatie is ingezet.

De uitdagingen zijn groot en de lat moet omhoog. Dat vraagt om met elkaar te blijven zorgen dat we op de ingeslagen wegen de voortgang blijven maken in de komende periode.

*Tilburg, 26 maart 2025*



Namens het Bestuursteam van CZ groep,

Joep de Groot, voorzitter

Suzanne van Veen-Wubben, vice-voorzitter en bestuurder Finance & Risk

## 1.2 Verslag van de Raad van Commissarissen

### Intensief jaar met complexe vraagstukken

De Raad van Commissarissen (RvC) noemt het jaar 2024 'intensief'. Zowel op zakelijk, inhoudelijk als op persoonlijk vlak. Er passeerden complexe vraagstukken, waaronder de bestuurlijke herinrichting en de aanwijzing van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Naast toezicht houden was ook verbinding maken essentieel, vooral in relatie tot de aanstelling van het nieuwe Bestuursteam.



### Nieuw bestuur, nieuwe cultuur

In 2023 en begin 2024 dachten de RvC, de Raad van Bestuur (RvB) en diverse in- en externe deskundigen na over de aansturing van CZ groep. Een organisatie met twee mensen aan de top vonden wij te kwetsbaar voor de continuïteit. Per 1 mei 2024 is een nieuw Bestuursteam aangesteld van zeven bestuurders: twee nieuwe bestuurders die extern zijn geworven, de andere vijf posities zijn ingevuld met interne kandidaten. Tegelijkertijd is het Concern Management Team, de bestuurslaag direct onder de RvB, opgeheven. Iedere bestuurder in het Bestuursteam vertegenwoordigt een andere discipline, samen dragen ze één integrale verantwoordelijkheid. Middels een gedegen leiderschapsprogramma werkt het team aan zijn positie.

Ook is vanuit het Bestuursteam een cultuurveranderingstraject in gang gezet. Voor een toekomstbestendige organisatie, met een sterker team dat beter in staat is om de ambitieuze strategie CZ 2030 tot uitvoering te brengen. Deze combinatie van stappen was nodig. Enerzijds om het hoofd te kunnen (blijven) bieden aan de steeds complexere vraagstukken in het sterk veranderende zorgveld en zo continuïteit te waarborgen. Anderzijds om prettiger samen te werken in de hele organisatie. Opener. Het moet leiden tot plezieriger werken, elkaar verantwoordelijkheid gunnen en doen waar je goed in bent. Die cultuurverandering is gestart. Eerst organisatorisch en bestuurlijk, maar het gaat de hele organisatie raken de komende twee jaar. Het is zaak dat we vanuit de RvC de impact daarvan op de organisatie goed blijven monitoren en dat het bestuur de positieve effecten en het enthousiasme borgt.

Een belangrijk thema in het verandertraject is sturing. Daarvoor werd in 2024 door CZ groep de CZ hartslag geïntroduceerd: een vernieuwde planning- en control-cyclus. De hele organisatie gaat werken volgens dezelfde cadans (hartslag). In de nieuwe (kwartaal)sturing is aandacht voor reflectie, prioritering en planning. Voor meer focus, verbetering van processen en afstemming tussen teams. De RvC zal in 2025 deze ontwikkelingen blijven volgen.

### Benoeming van een nieuw Bestuursteam en nieuwe RvC-leden

De inrichting van het nieuwe Bestuursteam vroeg veel van de RvC dit jaar. Belangrijk onderdeel daarvan was de selectie van nieuwe kandidaten. Met de opheffing van het Centraal Management Team (CMT) moest ook afscheid genomen worden van mensen die zich jarenlang met ziel en zaligheid hebben ingezet voor CZ groep. Dat heeft niet alleen organisatorische impact gehad maar ook op persoonlijk vlak, op mensen en teams.

Binnen de RvC legde Kees Donkervoort zijn commissariaat neer per 30 juni 2024 omdat hij een andere hoofdfunctie heeft aangenomen. Wij zijn Kees veel dank verschuldigd voor zijn niet aflatende inzet om de zorgplicht bespreekbaar te maken in al onze gesprekken. Daarnaast heeft Kees veel bijgedragen aan de teamvorming binnen de RvC. Greet Prins kan zich – tot onze spijt – wegens gezondheidsredenen niet verkiesbaar stellen voor een tweede termijn. Er is gezocht naar waardige vervanging. Met succes: in 2025 starten twee deskundige specialisten als nieuwe leden van de RvC. Allereerst Maarten van Rixtel. Hij heeft veel bestuurservaring en een achtergrond in de Wet langdurige zorg (Wlz). Daarnaast ook Frida van den Maagdenberg. Zij is voormalig bestuurder van het Leiden University Medical Centre (LUMC) en het Amsterdam Universitair Medisch Centrum (AMC) en is daarnaast ervaren commissaris.

### Inhoudelijke aandachtspunten

De RvC verdiepte zich in 2024 in diverse onderwerpen en thema's, zowel centraal als in de voorbereidende Audit en Riskcommissie (ARC) en de Remuneratie- en benoemingscommissie. Dit jaar waren er relatief veel thema's dusdanig groot dat ze de commissies overstegen en in de RvC gezamenlijk zijn opgepakt. Ook daar benutten wij elkaars deskundigheid en dragen onze integrale verantwoordelijkheid.

CZ groep kreeg begin van het jaar van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) een aanwijzing met betrekking tot het niet volledig nakomen van de zorgplicht. In de organisatie is hard gewerkt aan een structurele oplossing. De RvC heeft de voortgang op dit traject intensief gevolgd. Wij betreuren het dat de inspanningen niet voldoende zijn gebleken en dat de NZa in 2025 verscherpt toezicht instelt. De RvC zal ook het vervolgtraject dat gestart is nauwgezet volgen.

In 2024 was er tevens structureel aandacht voor het aantoonbaar in control zijn van CZ groep, de implementatie van de Digital Operational Resilience Act (DORA), de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en het uitbestedingenbeleid.

Daarnaast waren er diverse externe incidenten en ontwikkelingen die veel aandacht vroegen van de RvC, zoals:

- het faillissement van de commerciële huisartsenketen Co-Med;
- de herinrichting van het Zuyderland ziekenhuis in Heerlen;
- verdergaande digitalisering met impact op realiseren van de strategie CZ2030;
- de balans tussen investeren in de toegankelijkheid van de zorg en de betaalbaarheid ervan;
- de progressie in het Integraal Zorgakkoord (IZA).

## Agenda RvC 2024

Activiteit	Frequentie	Deelnemers *
Algemene Vergadering	5	RvC, RvB
Algemene Vergadering Ledenraad	5	RvC, RvB, Ledenraad
Permanente Educatie	3	RvC, RvB
Commissievergadering	8	Audit-Risk Commissie
Commissievergadering	9	Remuneratie-/Benoemingscommissie (HR-commissie)
Overleg externe accountant	4	RvC, RvB, Audit-Risk Commissie
OR bijeenkomsten	2	RvC, Ondernemingsraad
Jaarevent	1	RvC, RvB, Ledenraad

*\* Er is in 2024 geen sprake geweest van de veelvuldige afwezigheid van één of meerdere commissarissen.*

### De Remuneratie-/benoemingscommissie

De Remuneratie-/benoemingscommissie stak in 2024 veel tijd en aandacht in de samenstelling van het nieuwe Bestuursteam, het zoeken naar opvolging voor twee vertrekkende RvC-leden en een breed gedragen nieuwe cultuur binnen de organisatie.

### De Audit-Riskcommissie (ARC)

In 2024 was vooral het aantoonbaar in control zijn een belangrijk aandachtspunt. Omdat in control zijn de basis is voor de efficiëntie en effectiviteit van elke organisatie. Dus ook die van CZ groep. De ARC volgde ook in 2024 nauwgezet de voortgang op dit traject. De commissie heeft zich daarnaast verdiept in onder meer het Actuariel Jaarrapport en de Jaarrapportage Fraudebeheersing, de jaarrekeningen 2023, de kwartaalrapportages van de sleutelfuncties en de herijking van hun charters, het controleplan en de rapportages van de interne en van de externe accountant, de aanstelling van de nieuwe tekenend accountant (in het kader van de Wet toezicht accountantsorganisaties), en het Own Risk Self Assessment (ORSA) van CZ groep.

### Ontwikkeling van de RvC

CZ groep betrok een ervaren extern adviesbureau bij het cultuurveranderingstraject. Als mede-initiator van dit traject vonden we dat ook wij als RvC hierin mee moesten. Wat doet dit traject met de RvC? Hoe moeten wij zelf vernieuwen? Om die reden begeleidde het adviesbureau ook de RvC bij de jaarlijkse zelfevaluatie. De RvC is een hechter team geworden – een team van proactieve, complementaire individuen die vanuit eigen perspectief en persoonlijkheid inbreng leveren.

De RvC werkt van buiten naar binnen in alles wat we doen. Daarom zijn bedrijfsbezoeken en gesprekken met experts relevant. In september had de RvC een waardevolle bijeenkomst bij de Zeeuwse Zorgcoalitie. We werden bijgepraat over wat deze coalitie precies behelst en wat vanuit het perspectief van CZ groep en andere deelnemers de toegevoegde waarde is. We zagen hoe de langdurige zorg in de praktijk werkt en hoe daar de combinatie wordt gemaakt tussen professionals en vrijwilligers voor het leveren van de beste zorg.

In november bezocht de RvC het AI Competence Centre van CZ groep. Daar kregen we onder meer een demonstratie van de toepassing van Generative AI in het contact met verzekerden. De demonstratie benadrukte het belang van innovatie.

Ook hadden wij twee aparte gesprekken met het Zuyderland ziekenhuis en de Landelijke Huisartsen Vereniging. Wij vinden deze gesprekken zeer waardevol omdat zij ons het perspectief bieden van zorgverleners op de rol van CZ groep en inzicht geven in hun belangen en ontwikkelingen.

### **Bestuurlijke samenwerking**

De uitdagingen in het zorgveld zijn groot. De toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg staan onder druk. De ingezette route geeft het Bestuursteam de ruimte om de visie van CZ groep op het zorgveld nadrukkelijker uit te dragen. Er zijn in 2024 mooie en inhoudelijke discussies gevoerd met het Bestuursteam. Niet alleen over beleid en strategie, maar ook over de cultuur van de organisatie, leiderschap en de toekomst. De samenwerking is binnen de RvC beter geworden. Er worden open, rijke en constructieve gesprekken gevoerd, waarin afwegingen zorgvuldig gemaakt worden. Dat heeft ook de adviserende functie van de RvC goed gedaan. Een waardevolle stap die we met elkaar konden zetten in het afgelopen jaar.

De samenwerking met de Ledenraad was het afgelopen jaar goed. Het dagelijks bestuur zoekt actief het contact met ons op. De Ledenraad is een open, constructieve groep die de belangen van de verzekerde goed scherp heeft en haar functie consistent goed vervult. We zien dat er ook in dit orgaan verdieping op de inhoud is, wat zeer waardevol is voor de kwaliteit van het gesprek dat we als organen met elkaar voeren. De Ledenraad spit onderwerpen goed uit, waardoor we samen met veel zorg echt de diepte in kunnen gaan.

Vanwege de bestuurlijke herinrichting en benoemingen hebben we afgelopen jaar intensiever contact met de ondernemingsraad gehad dan andere jaren. Er past een compliment aan hun adres. Zonder het kritisch vermogen te verliezen, denken ze proactief mee en bewaken ze hun belangen en die van hun achterban.

Een goede samenwerking tussen de verschillende organen en teams binnen de organisatie helpt om een beweging op gang te brengen, die ervoor zorgt dat we de benodigde veranderingen in het zorgveld daadwerkelijk samen kunnen realiseren.

De RvC spreekt waardering en dank uit aan alle medewerkers van CZ groep vanwege hun inzet en betrokkenheid in 2024.

## **1.3 Verslag van de Ledenraad**

### **'We zijn op de goede weg'**

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

De Ledenraad boog zich in 2024 over uitdagende opgaven, zoals personeels- en geneesmiddelentekorten in het zorgveld, het faillissement van huisartsenketen Co-Med, de wachtlijsten in de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ), de ontwikkelingen rondom het Zuyderland ziekenhuis en de problematieken in Zeeland. De vraagstukken in de zorg zijn complex en uitdagend. Extra belangrijk dus om het belang van verzekerden scherp te houden.



Wat in ieder Ledenraadoverleg terugkomt: de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg. En daarmee de toekomst van de zorg. Hoe kan CZ groep haar verzekerden passende zorg garanderen, ondanks de oplopende kosten, personeelstekorten en de groeiende zorgvraag? De Ledenraad volgt de ontwikkelingen – intern en extern – inhoudelijk op de voet. Bijvoorbeeld rondom het geneesmiddelentekort. Er is een meldpunt geopend voor apothekers en groothandels voor het signaleren van een tekort of kwaliteitsdefect van geneesmiddelen. De Ledenraad neemt kennis van dit soort (actuele) ontwikkelingen, om een beeld te vormen bij wat dit betekent voor de verzekerden. Als er verder in de organisatie vragen leven, dan behartigen wij de belangen van de verzekerden. Bijvoorbeeld in onze gesprekken met het bestuur.

Daarnaast stelde de Ledenraad in 2024 nieuwe ambities ten aanzien van zijn rol in de organisatie. Dit jaar was het onze topprioriteit om daar concreter vorm aan te geven. Een aandachtspunt is timing van communicatie en informatievoorziening: we zouden over bepaalde kwesties graag eerder vanuit de organisatie geïnformeerd worden. Zo kunnen we onze adviesrol vaker en beter pakken. Maar in algemene zin zijn we op de goede weg. We merken dat we steeds meer betrokken worden. De dialoog met het Bestuursteam en de Raad van Commissarissen (RvC) is inhoudelijker geworden.

### **Belangrijke thema's voor de Ledenraad**

Sommige thema's waren dusdanig veelomvattend dat ze in de commissies Zorginkoop en communicatie besproken zijn en ook plenair in de Ledenraadsvergaderingen.

### **Focusonderwerpen commissie Zorginkoop**

De commissie Zorginkoop komt zes keer per jaar bijeen met de divisie Zorg van CZ groep. Tijdens deze vergaderingen worden actuele onderwerpen rondom zorginkoop besproken en zorgonderwerpen voor de Algemene Ledenraadvergadering vastgesteld. Daarnaast wordt zowel de commissie als de Ledenraad al geheel, geïnformeerd over de voortgang van contractering van zorgaanbieders. Tevens worden we geïnformeerd over de voortgang van het Jaarplan Verzekerdeninspraak dat door CZ groep wordt opgesteld. Dit jaar hebben we een bijdrage geleverd aan de vragenlijsten voor de Patiëntenervaringsonderzoeken van de Gecombineerde Leefstijlinterventie (GLI) en de CPAP (apparaat voor slaapapneu).

In 2024 heeft de commissie meer inzicht gekregen in de ontwikkelingen vanuit het Integraal Zorgakkoord (IZA) waarbij regionaal zorgverleners, bewoners, gemeenten en andere betrokkenen afspraken maakten om de zorg toegankelijker en betaalbaarder te maken. Ook heeft de commissie inzicht gekregen in de uitdagingen rondom de wachtlijsten in de Geestelijke Gezondheidszorg, de huisartsenzorg, ouderenzorg en de inzet van kraamzorg. Groeiend personeelstekort is overal de rode draad en zal dat voorlopig blijven. Onze aanbevelingen zijn meegenomen door de managers Zorginkoop. Voor ons is het bevredigend dat onze inspanningen serieus genomen worden en vooral dat het verzekerdenbelang steeds beter in beeld is bij de inhoudsverantwoordelijken op de werkvloer.

Er is meerdere malen in de commissie gesproken over de aanwijzing van de Nederlandse Zorgautoriteit met betrekking tot het niet volledig nakomen van de zorgplicht. Hiernaast is ook de situatie rondom het faillissement van Huisartsenketen Co-Med besproken. Na afronding van het faillissement volgt een evaluatie over hoe dit traject gelopen is en wat er nog gerepareerd moet worden. We hebben gevraagd om de betreffende verzekerden van CZ groep daarbij te betrekken, nu zij daadwerkelijk betrokken zijn bij deze casus en er mogelijk de dupe van zijn. Als Ledenraad houden wij dan vinger aan de pols en hopen we dat er aanbevelingen uit voortvloeien wat de organisatie hiervan kan leren.

In relatie tot de bestuurlijke herinrichting binnen CZ groep hebben we het moment aangegrepen om als commissie ook onze doorontwikkeling te verkennen. Naast de inbreng die wij geven op het zorginkoopbeleid willen wij graag in gesprek raken over de kansen, zorgen en bottlenecks die zorginkopers in de praktijk tegenkomen, zodat wij daarop kunnen reflecteren in de Ledenraad. We bekijken als commissie gezamenlijk hoe we dat verder vorm kunnen geven.

### **Focusonderwerpen commissie Communicatie**

Er is met enige regelmaat overleg met de organisatie. In samenspraak met de afdeling Communicatie wordt het Jaarplan Inspraak opgesteld. De afdeling Kwaliteitsmanagement informeert de commissie Communicatie elk kwartaal over actuele thema's die spelen rond service aan verzekerden en klachten. Ook worden grote benchmark-onderzoeken besproken. De commissie vangt de signalen vanuit de leden op en filtert onderwerpen die breder aandacht verdienen binnen de Ledenraad en organisatie, zoals de bereikbaarheid van CZ groep en de sluiting van de klantenbalies en servicekantoren.

We denken als commissie Communicatie na over de bereikbaarheid van CZ groep als organisatie, maar ook over ons als Ledenraad. Het is belangrijk dat mensen ons weten te vinden als dat nodig is. In CZ Magazine 2024 zijn voortaan de contactgegevens van de Ledenraad opgenomen in het Colofon en in editie 1 van 2024 heeft de Ledenraad een reactie verzorgd voor de rubriek 'CZ geeft antwoord'. De Ledenraad beheert een mailbox waar verzekerden berichten naartoe kunnen sturen. We behandelen geen individuele gevallen, maar als we een vraag, opmerking, suggestie of klacht vaker zien binnenkomen die we als Ledenraad herkennen, signaleren we dat. En we kunnen het doorzetten naar de afdeling die zo'n vraagstuk wel kan oppakken. Dit jaar uitten verzekerden bijvoorbeeld hun zorgen over de voorgenomen herinrichting van de zorg van het Zuyderland-ziekenhuis, over de onrust rondom Co-Med en ook over de sluiting van de klantenbalies en servicekantoren. Wij vinden het fijn als onze leden betrokkenheid tonen bij onderwerpen die spelen.

Daarnaast bekijken wij als commissie hoe we zichtbaarder kunnen worden voor de verzekerden van Nationale-Nederlanden en OHRA, want die vertegenwoordigen we ook. We willen met elkaar een brede mindset realiseren en zaken niet alleen vanuit het CZ label bekijken. Het leggen van deze linkjes gaat steeds beter.

### Activiteiten Kiescommissie

In 2024 werd het nieuwe Bestuursteam aangesteld. Over de herinrichting van het bestuur zijn we als Ledenraad goed geïnformeerd en voortdurend aangehaakt gebleven. Volgens de reglementen hoeft de Ledenraad niet betrokken te worden bij de aanstelling van nieuwe bestuurders. Wel is een afvaardiging van de Ledenraad uitgenodigd om kennis te maken met de nieuwe bestuurders. Dat we die gelegenheid kregen, hebben we erg op prijs gesteld. Er is tijd geïnvesteerd om ons orgaan beter te leren kennen, hopelijk weten ze ons de komende jaren goed te vinden.

### Ontwikkelingen van de Ledenraad

#### Adviessessie Passende Zorg in het ziekenhuis

Naast de overleggen met de afdeling Zorginkoop is het thema passende zorg in het ziekenhuis uitvoerig aan bod gekomen tijdens een adviessessie met de volledige Ledenraad. Er zijn twee vragen aan de Ledenraad voorgelegd. Hoe ver mag CZ groep gaan om ervoor te zorgen dat passende zorg wordt verleend? Welke maatregel zou een verzekeraar moeten nemen om de effecten van passende zorg te verzilveren? In vier groepen heeft de Ledenraad zich over de vragen gebogen en hebben de leden hun voorkeuren en inzichten met CZ groep gedeeld. Er is geconcludeerd dat de Ledenraad er waarde aan hecht dat CZ groep insteekt op passende zorg met een zorgvuldige aanpak. Hierbij moet aandacht uitgaan naar deze zaken: de maatschappelijke verwachting van passende zorg, de cultuur waarin de zorgprofessional werkt en de samenwerking en financiële afspraken tussen CZ groep, het ziekenhuis en de rest van de keten.

#### Inspiratiebezoek Vlissingen (Zeeuwse Zorgcoalitie)

Samen met de Raad van Commissarissen en het Bestuursteam ging de Ledenraad op bezoek bij Verpleeghuis Scheldehof in Vlissingen, onderdeel van de Zeeuwse Zorgcoalitie. Toegankelijke zorg is in de toekomst geen vanzelfsprekendheid. Door vergrijzing, ontgroening, stijgende werkdruk bij zorg- en hulpverleners én de oplopende wachtlijsten om de juiste zorg of ondersteuning te kunnen krijgen staat de houdbaarheid van ons zorgsysteem onder druk. Het moet anders in de zorg. In Zeeland gebeurt dat al. CZ groep vervult hierin een regisserende en aanjagende rol.

#### Co-host van het Landelijk Ledenradenoverleg

Dit jaar organiseerde verzekeraar VGZ het Landelijk Ledenradenoverleg. Er is een seminar georganiseerd over zogenoemde voorzorgcirkels, die als doel hebben om gezamenlijk te bouwen aan een nieuwe, zorgzamere samenleving. Wij, de Ledenraad van CZ groep, hebben hier als co-host een bijdrage aan geleverd. We zijn uitgenodigd om het seminar van volgend jaar te organiseren.

#### Zelfevaluatie Ledenraad

De Ledenraad kan alleen maar functioneren als de organisatie belang hecht aan onze bijdrage. Dat was het thema van onze zelfevaluatie van 2024. We willen zinvol zijn als Ledenraad. Dat betekent dat de organisatie ons op tijd moet betrekken, maar het betekent ook dat de organisatie bepaalde dingen van ons mag vragen. En dat wij ook iets van onszelf mogen vragen, als Ledenraadslid en als collectief. Dan komen we ook beter beslagen ten ijs als we gevraagd worden om onze mening.

Ieder jaar vindt in januari de zelfevaluatie van de Ledenraad plaats. Door met elkaar samen te kijken wie we zijn en waar we staan, gingen we met meer vertrouwen en de neuzen dezelfde kant op het jaar 2024 in. Dit jaar kozen we ervoor om onszelf een spiegel voor te houden tijdens de zelfevaluatie. Onder begeleiding van ons eigen dagelijkse bestuur, zonder externe begeleider erbij. We hebben met elkaar gesproken over de (advies)rol die we hebben als Ledenraad, de houding die we aannemen ten aanzien van de organisatie en de toegevoegde waarde die we willen leveren. Daarin groeien we als Ledenraad.

Dat is een verandering die dit jaar is ingezet. Zowel in onze eigen Ledenraad-gesprekken, als in gesprekken tussen de Ledenraad en andere bestuurlijke organen.

### **Bestuurlijke samenwerking**

Het nieuwe dagelijks bestuur van de Ledenraad heeft snel na het aantreden – medio 2023 – proactief contact gezocht met de Raad van Commissarissen om nader kennis te maken en te overleggen over de manier waarop de Ledenraad optimale verbinding met de andere organen kan maken. De meer proactieve koers van de Ledenraad werd positief ontvangen, net als de wens om in dialoog meer toe te voegen en beter de expertise vanuit het verzekerdenperspectief in te kunnen zetten. Een van de directe opbrengsten is een nieuwe gezamenlijke jaarkalender waar vanuit de organen gezamenlijk het gesprek gevoerd kan worden.

Met de inzet, het onderling vertrouwen en de openheid in de samenwerking, gaan we 2025 zoals altijd positief en betrokken tegemoet. Wel zien we dat de problemen in de zorg immens zijn. Het is zaak om prioriteiten te gaan stellen. We kunnen als Ledenraad niet op alle thema's diepgaand de inhoud in binnen vijf vergaderingen. De prioriteiten voor de komende periode stellen we vast in januari 2025.



# 2 CZ groep in 2024

## 2.1 Over CZ groep

Als zorgverzekeraar zet CZ groep zich in voor toegankelijke en betaalbare zorg in Nederland. Wij maken ons sterk voor een solidair zorgstelsel en zijn niet gericht op het maken van winst. In 2024 waren 4 miljoen mensen bij CZ groep verzekerd.



### 2.1.1 Profiel van onze organisatie

#### Onze rol in het zorgstelsel

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



## Onze producten en diensten

Wij brengen diverse varianten van de basisverzekering (de in Nederland verplichte verzekering tegen ziektekosten) op de markt om aan de wensen van verschillende klantgroepen tegemoet te komen. 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. Naast de merken CZ (inclusief CZdirect) en Just brengt CZ groep ook de basisverzekeringen en aanvullende verzekeringen uit van de merken Nationale-Nederlanden en OHRA.



## Onze stakeholders

Wij staan dagelijks in contact met vele partijen binnen en buiten het zorgveld, variërend van onze verzekerden en medewerkers tot toezichthouders en zorgaanbieders. Overleg met deze stakeholders vindt plaats binnen alle bedrijfsonderdelen en op alle niveaus van onze organisatie. Het is een voortdurende informatiebron voor onze organisatie en heeft invloed op ons beleid en onze bedrijfsvoering. Dit varieert van het rekening houden met belangen en standpunten van stakeholdergroepen tot samenwerkingen, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van ons zorginkoopbeleid.

In de bijlage Stakeholderdialog 2024 geven wij een overzicht van de belangrijkste bespreekpunten met verschillende stakeholders in 2024.



## Onze kernwaarden

Bij CZ groep vinden we dat iedere verzekerde die zorg nodig heeft, deze ook moet kunnen krijgen tegen een betaalbare premie. We hebben veel persoonlijke aandacht voor klanten en zijn trots om ons steentje bij te kunnen dragen. Samen vormen we Team CZ: een groep mensen die betrokken is en een hart voor de zorg heeft.

Onze drie kernwaarden 'betekenisvol', 'daadkrachtig' en 'TeamCZ' weerspiegelen wie we zijn, waar wij voor staan en hoe we met elkaar omgaan.

### Betekenisvol

We luisteren naar en nemen verantwoordelijkheid voor onze verzekerden, de zorg en de maatschappij. We groeien en ontwikkelen continu, zowel persoonlijk als professioneel. We doen wat ertoe doet met hart en verstand en houden ons aan afspraken.

### **Daadkrachtig**

We tonen lef en nemen verantwoordelijkheid voor onze ontwikkeling en die van onze organisatie. We streven naar maximale impact en resultaten, verkennen nieuwe ideeën, experimenteren en leren continu. We versnellen door focus en vertrouwen.

### **TeamCZ**

We nemen verantwoordelijkheid voor een inspirerende werkomgeving waarin we elkaar waarderen en uitdagen. We werken samen, luisteren naar elkaar, benutten elkaars competenties en spreken ons uit. We vieren successen en benutten elkaars verschillen.

## **2.1.2 Onze omgeving in 2024**

In 2024 was er nog altijd sprake van wereldwijde politieke instabiliteit wat ervoor zorgde dat de gevoelens van sociale onveiligheid en economische onzekerheid aanhielden, ook in Nederland. Bovendien hadden we dit jaar in eigen land te maken met de vorming van een nieuw kabinet na vervroegde verkiezingen.

Bepaalde structurele ontwikkelingen in het zorgveld en de zorgverzekeringsmarkt hebben grote impact op de strategie, bedrijfsvoering en waardeketen van CZ groep. Het gaat om de toenemende druk op de toegang tot zorg, veranderingen in klantverwachtingen en (omvangrijke) wet- en regelgeving. Voor al deze ontwikkelingen hebben wij aandacht in onze strategie - CZ 2030 – en we nemen deze mee in de uitvoering.

### **De toegankelijkheid van de zorg staat onder druk**

De toegankelijkheid van de zorg staat sterk onder druk en naar verwachting wordt die druk de komende jaren nog groter. Volgens voorspellingen van de Rijksoverheid zijn er in 2033 in Nederland bijna 200.000 zorgmedewerkers te weinig om aan de vraag naar zorg te kunnen voldoen<sup>1</sup>. Tegelijkertijd blijkt uit de Rijksbegroting van 2025 dat de netto zorguitgaven in de periode 2024-2029 met bijna 38 procent zullen toenemen. Dit betekent dat onze opdracht - onze verzekerden tegen een betaalbare premie toegang bieden tot de zorg die nodig is - de komende jaren extra onder druk blijft staan. Onze strategie CZ 2030 is hierop gericht, net als op de veranderingen ('transformaties') die in het zorgveld nodig zijn om aan de zorgvraag te kunnen (blijven) voldoen tegen maatschappelijk acceptabele kosten.

### **Verzekerden verwachten (digitale) service**

Onze verzekerden willen vaker snel, gemakkelijk en digitaal geholpen worden. Hierbij verwachten zij een persoonlijke benadering. Nieuwe technologische mogelijkheden en gebruik van data bieden CZ groep kansen om nieuwe servicenormen te realiseren voor onze verzekerden. Tegelijkertijd zien we mogelijkheden om een deel van de zorgvraag van onze verzekerden in te vullen met behulp van digitale innovaties. Toenemende personalisatie en mogelijkheden van generatieve AI, ook wel GenAI genoemd, maken het daarnaast mogelijk om verzekerden steeds persoonlijker te bedienen bij zorgadvies en verzekeringsvragen. Deze ontwikkelingen nemen wij mee in de digitalisering van onze service en operatie. Daarmee verlagen we de druk op de toegankelijkheid van zorg.

## Wijzigingen in wet- en regelgeving en toenemende druk vanuit toezichthouders

(Zorg)verzekeraars moeten aan steeds meer wet- en regelgeving voldoen. Omvangrijke voorbeelden hiervan zijn de Digital Operational Resilience Act (DORA) en de Accessibility Act. De implementatie en uitvoering vergt een substantiële inzet van mensen en middelen. Op sommige dossiers geven toezichthouders aan dat inhoudelijke verbetering en versnelling wenselijk is. Hier zijn in 2023 en 2024 reeds flinke stappen op gezet en dit zal in 2025 gecontinueerd worden (zie ook Interne beheersing).

### 2.1.3 Businessmodel en strategie

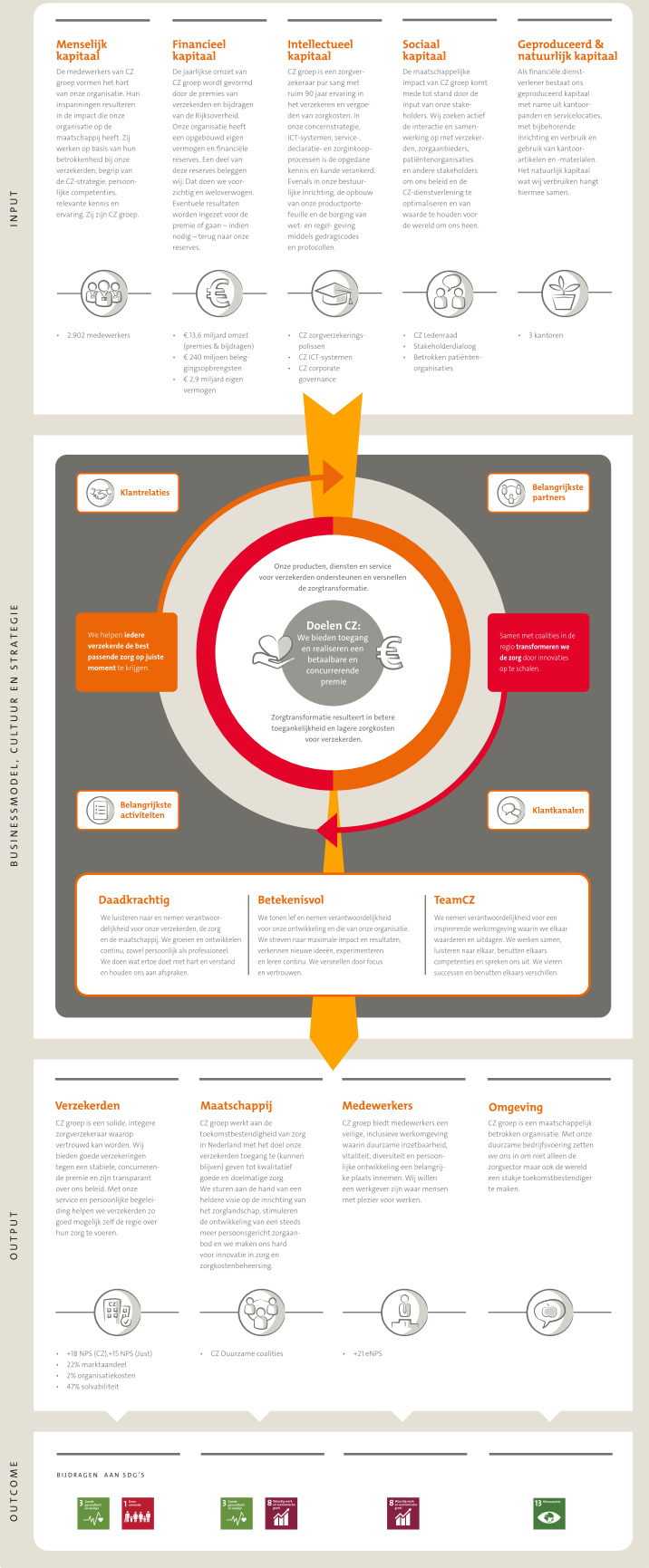
CZ groep staat voor de uitdaging om de zorg toegankelijk en betaalbaar te houden voor verzekerden. Wij werken daarom samen met coalities in onze kernregio's en zorgaanbieders aan het transformeren van de zorg met innovaties en herinrichtingen. Tegelijkertijd helpen we onze verzekerden de best passende zorg op het juiste moment te krijgen met onze producten, diensten en service. Ons businessmodel is erop gericht om deze twee kerntaken met elkaar in balans te houden en versterkend op elkaar te laten werken.



### Onze waardecreatie

Met onze bedrijfsactiviteiten creëren wij waarde voor onze stakeholders en de maatschappij in het algemeen. Ons waardecreatiemodel geeft een indruk van de belangrijkste inputstromen van onze organisatie, op welke wijze we deze inzetten voor onze strategische doelen (businessmodel, cultuur en strategie) en hoe het resultaat hiervan (de output) uitgedrukt kan worden in maatschappelijke winst (outcome), vertaald in onze bijdrage aan de realisatie van de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Meer informatie over hoe wij omgaan met onze inputstromen en deze borgen (zoals menselijk en sociaal kapitaal) is terug te vinden in de Duurzaamheidsverklaring van dit verslag, in de hoofdstukken Sociale informatie en Governance-informatie.

## Waardecreatiemodel



## Strategie CZ 2030

In 2024 startten wij met de uitvoering van onze nieuwe strategie: CZ 2030. Deze strategie draait om twee doelen:

### 1) Toegang bieden tot zorg die nodig is.

We willen onze verzekerden helpen om binnen de maximaal aanvaardbare wachttijd toegang te krijgen tot de voor hen juiste zorg. Die toegang staat onder druk. Want de vraag naar zorg is groot en door het personeelstekort in de zorg is het aanbod op meerdere zorgsoorten te klein. Ons doel is om toegang te bieden binnen de Treknorm waarbij we verzekerden helpen met toegang tot juiste zorg, met in elk geval geen toename van wachtlijsten of afname van de toegankelijkheid én het verminderen van de zorgkloof.

### 2) Betaalbare en concurrerende premie.

Wij willen dat onze premie betaalbaar blijft en dus de stijging ervan beheersen. Hiervoor is het belangrijk dat we de zorg- en organisatiekosten beheersen. We streven ernaar deze onder het landelijk gemiddelde te houden.

We vinden beide doelen even belangrijk. Dat is niet altijd eenvoudig. We streven namelijk naar lagere zorgkosten om de premie betaalbaar en concurrerend te houden. Maar om zorg toegankelijker te maken, kunnen investeringen nodig zijn. We werken samen met interne experts en externe belanghebbenden om de juiste balans te vinden.



## CZ Fundament



## Gericht aan onze doelen werken

Om onze doelen te realiseren, hebben we voor de komende jaren een vijftal strategische thema's benoemd waar onze focus als organisatie naar uit gaat. Dit betreft: 1) het helpen van onze verzekerden om de juiste zorg op het juiste moment te krijgen, 2) het innoveren en transformeren van het zorgveld in coalitie met veldpartijen (zoals zorgaanbieders en gemeenten), 3) het beheersen van zorg- en organisatiekosten, 4) het op de markt brengen van een passend en onderscheidend aanbod van verzekeringen en diensten, en 5) het verder digitaliseren en automatiseren van onze dienstverlening en organisatie. Om hier gericht aan te kunnen werken, hebben we ook binnen onze organisatie een stuk transformatie (vernieuwing en versnelling) nodig. In dit kader werken wij enerzijds aan onze organisatie-inrichting, sterk leiderschap en bedrijfscultuur, en anderzijds aan een flexibel en veilig IT-landschap en de beschikbaarheid en kwaliteit van onze data opdat wij steeds slimmer, sneller en wendbaarder kunnen werken.

## Steunen op een sterk fundament

Om onze nieuwe organisatorische uitgangpunten goed weg te kunnen zetten en de gewenste voortgang op onze strategie te boeken, moeten wij kunnen steunen op een aantal sterke, fundamentele pijlers als basis. Dit betreft bijvoorbeeld onze financiële stabiliteit, het behoud van marktaandeel en goede dienstverlening, de invulling van goed werkgeverschap en van een passend duurzaamheidsbeleid, het vasthouden van onze hoge merkwaaarde en onze interne beheersing ('aantoonbaar in control'). Wij streven ernaar dat deze pijlers stabiel en sterk zijn. Dit betekent dat we op een aantal punten investeren om dat te realiseren, terwijl we op andere punten zorgen voor handhaving van de reeds gerealiseerde gewenste status.

In het hoofdstuk *Realisatie en vooruitblik* geven we toelichting op hoe we in 2024 hebben gewerkt aan onze strategische thema's, organisatorische vernieuwing en verbetering en handhaving van ons fundament. Ook geven we hier een vooruitblik op 2025 en verder.

\* *Bovenstaande paragraaf is onderdeel van hoofdstuk 3 'Duurzaamheidsverklaring' en beantwoordt rapportage-eis ESRS-2.SBM-1, artikel 42.*

## 2.2 Realisatie en vooruitblik

### 2.2.1 Strategische prioriteiten

#### Toegang tot zorg

In 2024 is op meerdere fronten gewerkt aan het realiseren van (een betere) toegang tot (betaalbare) zorg voor onze verzekerden. Met de uitvoering van ons zorgbeleid stimuleren we de benodigde transformatie van de zorg om toekomstbestendig te worden en blijven. We focussen hierbij op passende zorg, digitale (zelf)zorg en het herinrichten van de zorg, in lijn met het Integraal Zorgakkoord (IZA). In 2024 hebben we hier diverse initiatieven en resultaten op geboekt waarover we in de Duurzaamheidsverklaring van dit verslag verder rapporteren. Pijlers in de uitvoering van ons zorgbeleid zijn zorgcontractering, samenwerking in het zorgveld en de inzet van zorgbemiddeling voor onze verzekerden.

## Zorgcontractering 2025 (gerealiseerd in 2024)

Jaarlijks sluit CZ groep passende contracten af met voldoende zorgaanbieders voor de levering van zorg aan onze verzekerden. Onder passende contracten verstaan wij contractering tegen de juiste voorwaarden in het licht van toegang en betaalbaarheid. Het contracteringsproces is in 2024 goed verlopen en met realisatie van de vooraf gestelde doelstellingen op beheersing van de zorgkosten. In het eerste kwartaal van 2025 worden nog de laatste contracten afgesloten.

## Coalities met veldpartijen

Belangrijk onderdeel van onze aanpak om de zorg anders in te richten, is de vorming van coalities met veldpartijen. Dit zijn samenwerkingen met meerdere partijen uit het zorgveld die gericht zijn op het toegankelijk en betaalbaar houden van de zorg. De benodigde transformatie wordt versneld door hierin samen te werken. Sinds 2020 loopt bijvoorbeeld de Zeeuwse Zorgcoalitie; een samenwerking tussen zorgaanbieders, alle 13 Zeeuwse gemeenten, de inwoners en CZ groep. De coalitie – geleid door een onafhankelijk voorzitter - wist begin 2024 een miljoeneninvestering toegekend te krijgen vanuit de IZA-transformatiegelden met als doel de zorg in Zeeland toegankelijk en betaalbaar te houden. Deze investering gaat naar tien zorgorganisaties die met specifieke projecten versneld invulling gaan geven aan het regioplan ‘Samen houden we Zeeland én de Zeeuwse zorg gezond’. Dit betreft een samenhangend pakket aan oplossingen dat rekening houdt met alle aspecten van het leven van de inwoners van de hele provincie. De Zeeuwse inwoners zijn zelf ook actief betrokken, wat het een aanpak vóór en ván de regio maakt. CZ groep ondersteunt en faciliteert de coalitie bij tal van zaken (waaronder de burgerparticipatie en opzet van de transformatieplannen) en investeert vanaf het begin af aan.

Verder zijn we in 2024 gestart met de verkenning naar een aantal nieuwe, brede coalities. Eén daarvan betrof de oprichting van Mentale Gezondheidsnetwerken (MGN) in de geestelijke gezondheidszorg (GGZ). Met de MGN creëren we een vergaande samenwerking tussen huisartsen, GGZ instellingen en het sociaal domein met het doel het verkleinen van de instroom naar de GGZ en het verkorten van wachtlijsten voor degenen die de zorg echt nodig hebben. Wij verbinden de partijen, stimuleren gezamenlijke visievorming en borgen de financiering. We zorgen dat onze inkoopcontracten op de beweging zijn uitgelijnd. In 2024 realiseerden we de MGN West Brabant Oost en Midden Brabant. Voor andere regio's zijn intentieverklaringen in de maak.

## Zorgbemiddeling

Bijzondere aandacht en focus ging in 2024 uit naar het verbeteren van zorgbemiddeling. In maart 2024 publiceerde de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) een onderzoek naar de mate waarin zorgverzekeraars volledig voldoen aan de zorgplicht. De NZa constateerde verbetermogelijkheden voor alle zorgverzekeraars en legde twee zorgverzekeraars, waaronder CZ groep, een aanwijzing op. De maatregel van CZ groep had onder meer betrekking op de wijze waarop wij signalen over de toegankelijkheid van zorg registreren en monitoren, hoe wij onze inzet evalueren en acties eventueel bijstellen, en hoe wij de resultaten van onze zorgbemiddeling meten. Na publicatie van de aanwijzing zijn wij gestart met een gericht verbeterprogramma. Hierbij hebben wij de eerste prioriteit gelegd bij het optimaliseren van de processen die direct betrekking hebben op onze verzekerden. Begin 2025 heeft de NZa bekendgemaakt dat zij constateert dat CZ groep stappen in de goede richting heeft gezet maar dat de aanwijzing nog niet volledig is opgevolgd. Wij stellen hier een verbetertraject voor op dat onder verscherpt toezicht van de NZa wordt vastgesteld en uitgevoerd.



## Verzekeringen, premie en service

In 2024 hebben we geen specifieke wijzigingen in ons verzekeringsaanbod doorgevoerd. De algemene waardering voor de producten en diensten van de merken CZ, CZdirect en Just (uitgedrukt in de Net Promotor Score) nam ten opzichte van het jaar ervoor af en ligt daarmee niet in lijn met onze ambities. De stijging van de premie voor de basisverzekering en de aanvullende verzekering zorgden ervoor dat verzekerden ons een lagere score geven dan het jaar ervoor. Deze trend was in de gehele markt terug te zien. Ook zagen we een lichte daling op onze dienstverlening, voornamelijk gedreven door onze telefonische bereikbaarheid. Hierop zijn de nodige acties uitgezet waarna de bereikbaarheid richting het einde van het jaar weer is verbeterd.

Merken	Ambitie NPS 2024	Gerealiseerde NPS 2024	Gerealiseerde NPS 2023
CZ (incl. CZdirect)	+24	+18	+24
Just	+18	+15	+18

*\* We nemen zorgverzekeringen van Nationale Nederlanden en OHRA niet mee in onze scores. CZ groep voert alleen de zorgverzekeringen voor hen uit, maar gezien zij een breder verzekeringsaanbod bieden, zeggen de scores niets over specifiek de zorgverzekeringen.*

In onze premiestelling voor 2025 (vastgesteld en gecommuniceerd in 2024) hebben wij de keuze gemaakt om voor onze basisverzekeringen geen reserves in te zetten en hiermee te accepteren dat de premies hiervan ten opzichte van het marktgemiddelde aan de hoge kant liggen. Dit heeft zich, zoals van tevoren verwacht, vertaald in een lichte krimp van het verzekerdenbestand (-150.000 verzekerden) en beperkte daling van ons marktaandeel (van 22 procent naar 21 procent).

In onze dienstverlening investeerden we in 2024 flink in digitalisering en de toepassing van Artificial Intelligence (AI) om in de toekomst de vragen van onze klanten nog beter en sneller te kunnen beantwoorden. De keuze om verder te digitaliseren wordt gedreven zowel door de constatering dat onze klanten steeds meer voor digitale kanalen kiezen en de hogere verwachtingen die zij ten aanzien daarvan hebben, als door het gegeven dat we te maken hebben met een krappe arbeidsmarkt en dat het ook voor CZ groep moeilijk is om voldoende personeel aan te trekken. In dit licht bouwen wij onze traditionele servicekanalen zoveel mogelijk af en namen we in 2024 afscheid van onze klantenbalies en servicekantoren. Wij hebben aandacht voor het aanbieden van alternatieve contactmogelijkheden voor klanten die minder digitaal vaardig zijn, zoals telefonisch contact en het kunnen machtigen van iemand om te helpen bij de digitale toegang.

### 2.2.2 Medewerkers

Bij CZ groep werken we aan het creëren van een inspirerende, inclusieve en wendbare werkomgeving waarin verandering en persoonlijke groei omarmd wordt door medewerkers. Onze HR-strategie is gericht op vooruitstrevend en aantrekkelijk werkgeverschap en de realisatie van een wervende en marktconforme positie op de arbeidsmarkt. Wij willen dat medewerkers met plezier bij CZ groep werken, hun beste kwaliteiten benutten en een waardevolle bijdrage leveren aan de strategische doelen en continuïteit van CZ groep.

Eind 2024 werkten er 2.902 medewerkers bij CZ groep, inclusief externen en uitzendkrachten. Hiervan werkten er 2022 in Tilburg, 535 in ons kantoor in Sittard en 345 in Goes. 35 procent van de medewerkers is man, 65 procent van de medewerkers is vrouw. 87 procent van ons totale medewerkersbestand heeft een vast dienstverband. Meer informatie over onze medewerkers is terug te vinden in het hoofdstuk *Onze Medewerkers* in de Duurzaamheidsverklaring.

## Leiderschap en Organisatie-ontwikkeling (LOO)

Om onze mensen en organisatie beter in staat te stellen om onze ambitieuze strategische doelen richting 2030 te realiseren, zijn we in 2024 gestart met een verandertraject. Dit traject heeft zowel betrekking op de inrichting van ons bestuur en management (zie ook de toelichting onder *Organisatie*) als op de versterking van onze bedrijfscultuur en het leiderschap. Het ingezette Leiderschap en Organisatie-ontwikkelingsprogramma (LOO) omvat verschillende interventies, zoals leiderschapstrainingen voor management en teamleiders, persoonlijke ontwikkelingsessies voor alle CZ-ers en het doorleven van de context en inhoud van onze strategie in de 'CZ Experience'. Deze belevingsroute laat medewerkers, met hun teams, de urgentie van het verbeteren van de toegang tot zorg en de benodigde verandering binnen CZ groep ervaren. Dit helpt hen om een gezamenlijk en gedeeld beeld te krijgen en te reflecteren op wat teams en medewerkers zelf kunnen bijdragen.

Met het LOO (dat ook in 2025 doorloopt) moedigen we medewerkers aan verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen groei en die van CZ groep, door te experimenteren, te leren en te innoveren als team en zo positieve impact te maken voor onze verzekerden en het zorgveld.

## Sociale veiligheid, diversiteit en inclusie

We vinden het belangrijk een inclusieve, inspirerende wendbare omgeving te creëren voor onze (toekomstige) medewerkers. Voorwaarde is dat we een werkomgeving creëren die vrij is van ongewenst gedrag. Dit jaar hebben we extra aandacht besteed aan ontwikkeling op het gebied van ons gedrag. We stimuleren het aangaan van het goede gesprek met elkaar om op deze manier situaties van ongewenst gedrag eerder bespreekbaar te maken, waar nodig via de in 2024 aangestelde interne vertrouwenspersonen, en daarmee een (sociaal en psychologisch) veilige omgeving te creëren waarin we ervoor zorgen dat iedereen zich welkom, veilig en gerespecteerd voelt.

We gaven in 2024 invulling aan ons vooruitstrevend en aantrekkelijk werkgeverschap, door het ontwikkelen van verschillende initiatieven op het gebied van inclusie. Zo hebben we onze objectieve werving en selectiemethodiek opgeschaald over meer vacatures, hebben ons ingezet voor passend werk aan mensen met een arbeidsbeperking en creëerden meer bewustwording op het gebied van gelijkwaardigheid en een veilige werkomgeving voor kwetsbare groepen door bijvoorbeeld het organiseren van de Iftar en Diversity Day.

## Vooruitblik naar 2025

Voor CZ groep staat 2025 in het teken van het doorzetten van ons programma leiderschap en organisatie ontwikkeling (LOO), waarbij de focus steeds meer zal liggen op de individuele doorontwikkeling en het verder uitbouwen van de (management)teams. Op het gebied van diversiteit en inclusie richten we ons op verdere professionalisering en integratie van D&I in onze leiderschaps- en teamontwikkeling. Tot slot gaan we onze HR administratie tot een HR services team omvormen met inzet van verdergaande digitalisering en vereenvoudiging van processen, waarmee we een optimale serviceverlening faciliteren.

## 2.2.3 Organisatie

### Herinrichting en focus op samenwerking

Het jaar 2024 bracht op veel vlakken verandering en vernieuwing binnen onze organisatie. Met de gevoelde noodzaak om gericht, sneller en wendbaarder te kunnen opereren en als vertrekpunt de strategie CZ 2030, startten we eind 2023 met de herinrichting van onze topstructuur. Deze kreeg begin 2024 zijn beslag toen we de Raad van Bestuur en het Concern Management Team omvormden en – in afgeslankte vorm - terugbrachten tot één, integraal verantwoordelijk Bestuursteam. Hiermee creëerden we meer slagkracht op het hoogste niveau van onze organisatie. Tegelijkertijd pasten we de onderliggende divisiestructuur aan met het doel om effectiever samen te werken en gericht te kunnen sturen. Dit hield in dat de divisies Operations, Verzekeren & Service en Marketing & Verkoop samengevoegd werden in twee divisies: Operations en Klant & Markt. Deze structuurwijzigingen, die onderdeel uitmaken van het Leiderschaps- en organisatieontwikkelingsprogramma (LOO), brachten in 2024 de eerste herinrichtingen van de managementteams met zich mee. In 2025 zullen hier – in het kader van het versterken van het leiderschap - vervolgstappen op worden gezet binnen heel onze organisatie.

### Samenwerken in één hartslag

Als onderdeel van het verandertraject binnen CZ groep introduceerden we in 2024 een vernieuwde planning- & controlcyclus: de CZ-hartslag. De essentie hiervan is dat we met onze hele organisatie (van bestuur tot werkvloer) werken volgens dezelfde cadans, ofwel hartslag. Hierbij zetten we in op gezamenlijke doelen, duidelijke focus en afstemming tussen teams. Waar het nodig is, zorgen we ervoor dat onze processen op elkaar worden afgestemd. In de kwartaalsturing is naast aandacht voor reflectie (terugkijken) ook ruimte voor prioritering en planning (vooruitkijken). Elk kwartaal leren we van dingen die beter kunnen, waardoor we zowel onze sturing als slagkracht elk kwartaal weer verder optimaliseren. In 2024 zijn de divisies Operations, Klant & Markt, IT & Data en Zorg al op de CZ hartslag aangesloten. In 2025 volgen de divisies Finance en Transformation & People.

### Investeren in interne beheersing

In 2024 investeerden wij in de verdere optimalisatie van onze interne beheersing, en ook in 2025 zal dit onze focus houden. Enerzijds hangt dit samen met de organisatorische wijzigingen (herinrichting) die wij doorvoeren en de verbetering van de administratieve organisatie die we daarbij nastreven. Anderzijds hangt het samen met de implementatie van nieuwe wetgeving (zoals DORA en CSRD) en de verbeterpunten die toezichthouders De Nederlandsche Bank (DNB) en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ons meegeven met name op het aantoonbaar in control zijn en monitoringsprocessen. We hebben hier in 2024 al stappen op gezet en zullen hier in 2025 vervolg aan geven.

### Verdere inrichting Data & IT

Om het leiderschapsteam en medewerkers van CZ groep in staat te stellen om de strategie CZ 2030 te realiseren, is het nodig om hen een sterk en flexibel technologisch fundament te bieden waarop datagedreven gewerkt kan worden. In 2024 werkten wij – in het verlengde van de strategie – de visie op Data & IT verder uit. Wij focussen ons de komende jaren op de inrichting van een modern IT-landschap, dat schaalbaar en veilig is, en het optimaliseren van datakwaliteit, datatoegang en datagebruik. Wij werken momenteel aan het uitfasen van verouderde systemen en de implementatie van nieuwe, modulaire standaard platformen die bijdragen aan de wendbaarheid van CZ groep. Tevens werken wij aan de verbeterde ontsluiting van data, goede data-governance en inzet van Artificial Intelligence (AI). Speciale aandacht ging in 2024 uit naar de implementatie van de Digital Operational Resilience Act (DORA). In 2025 continueren wij op de ingeslagen weg.

## Verankeren sturing op duurzaamheid

CZ groep heeft als zorgverzekeraar een maatschappelijke kerntaak; het realiseren van toegankelijke en betaalbare zorg. Onze belangrijkste doelen zijn dan ook het bieden van toegang tot zorg die nodig is en het bieden van een betaalbare en concurrerende premie aan onze verzekerden. De betrokkenheid bij mens en maatschappij ligt in het DNA van onze organisatie besloten. In onze strategie hebben wij vastgelegd dat het werken aan 'Environmental, Social en Governance'-doelen (doelen op het gebied van milieu, klimaat, samenleving en goed bestuur) tot het fundament van onze bedrijfsvoering behoort. Zo zetten wij ons onder meer in voor het verbeteren van zorg en welzijn, het verminderen van ongelijkheid, de ondersteuning van kwetsbare mensen en het tegengaan van klimaatverandering. In 2024 stelden wij ons Klimaattransitieplan en beleid Diversiteit & Inclusie vast. Hiernaast werkten wij aan de implementatie en verankering van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Het resultaat hiervan is terug te zien in de Duurzaamheidsverklaring in dit bestuursverslag.

## 2.3 Financieel

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



### Financiële resultaten

#### 2024

Het financieel resultaat bedraagt 133 miljoen euro (2023: 88 miljoen negatief).

[Ga naar Financiële resultaten 2024](#)

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

## Financiële resultaten 2024

Het financieel resultaat bedraagt 5 miljoen euro negatief (2023: 16 miljoen euro positief). Dit resultaat wordt met name veroorzaakt door de stijging van de uitgekeerde ziektekosten naar 714 miljoen euro (2023: 691 miljoen euro). Daarnaast is sprake van een positief rendement van 12 miljoen euro (2023: 10 miljoen euro) op de beleggingsportefeuille. In 2024 werd op alle strategische beleggingen een positief beleggingsrendement gehaald. In absolute zin was 2024 voor CZ groep het beste beleggingsjaar ooit. Het verzekeringsresultaat bedraagt 10 miljoen euro negatief (2023: 12 miljoen euro positief).

## Verkorte opstelling resultaat 2024

(x 1.000.000 euro)	2024	2023
Premies en bijdragen	713	706
Wijziging voorziening lopende risico's	-	7
Toegerekende beleggingsopbrengsten	6	6
Uitkeringen ziektekosten	-714	-691
Bedrijfskosten	-16	-16
<b>Verzekeringsresultaat</b>	<b>-10</b>	<b>12</b>
Beleggingsopbrengsten	12	10
Toegerekende beleggingsopbrengsten	-6	-6
<b>Totaal financieel resultaat</b>	<b>-5</b>	<b>16</b>

De genoemde verzekeringsresultaten zijn inclusief overige activiteiten.

### Premies en bijdragen

De premies en bijdragen zijn in 2024 ten opzichte van 2023 met 1,0 procent toegenomen. Het aantal verzekerden lag in 2024 lager dan in 2023. De gemiddelde premies en bijdragen per verzekerde zijn gestegen met 21,2 procent tot 3.112 euro (2023: 2.567 euro).

### Wijziging voorziening lopende risico's

Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. biedt de basisverzekering voor komend jaar aan tegen kostprijs, daarom is er ultimo 2024, evenals ultimo 2023 geen voorziening gevormd.

### Uitkeringen ziektekosten

Het totaal van uitgekeerde ziektekosten is in 2024 met 3,3 procent gestegen ten opzichte van 2023. Deze stijging komt doordat zorgkostenstijgingen een toename van de gemiddelde uitkering van ziektekosten per verzekerde veroorzaken. Deze groeit in 2024 met 24,0 procent tot 3.114 euro (2023: 2.511 euro).

### Bedrijfskosten

Onze bedrijfskosten liggen met 16 miljoen euro in 2024 op het niveau van 2023 (2023: 16 miljoen euro). Er is wel een daling waarneembaar van de incassokosten als gevolg van een lagere inschatting van het incassorisico. Deze wordt gecompenseerd door een stijging van de commerciële toeslag en is een lichte stijging waarneembaar die samenhangt met diverse investeringen in onze IT-omgeving die nodig zijn om onze organisatie en serviceverlening voor klanten toekomstbestendig te houden.

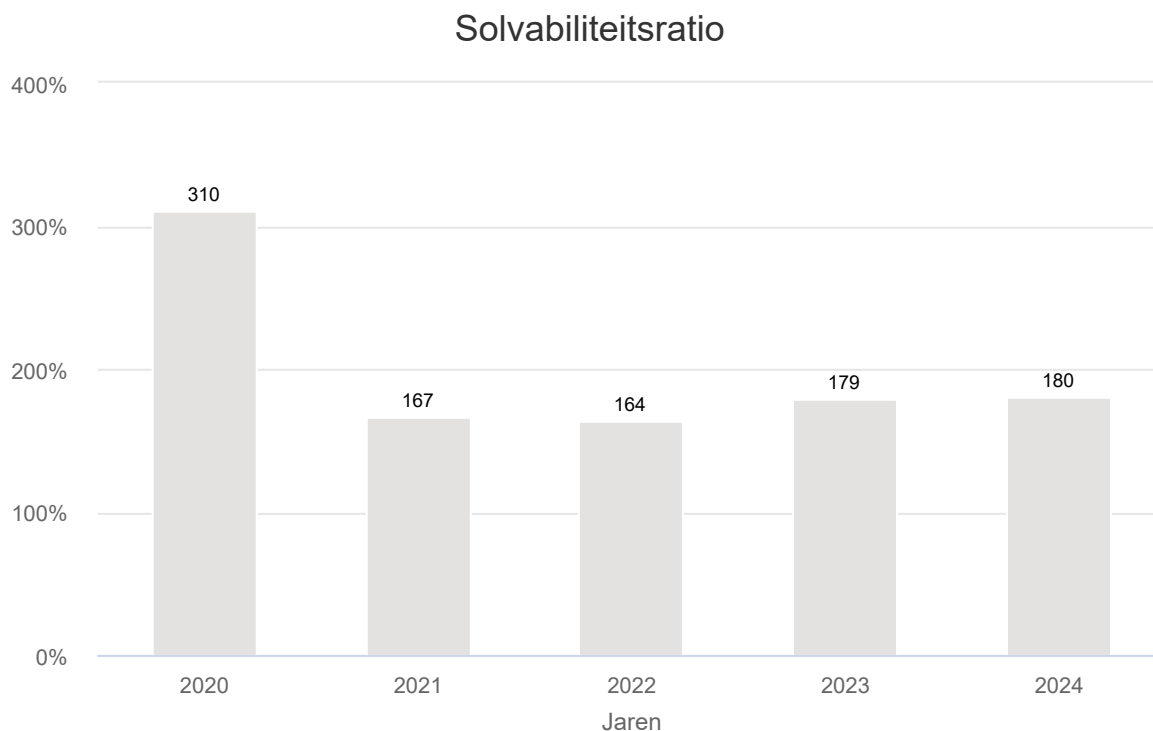
### Beleggingsopbrengsten

In 2024 zette het herstel van de financiële markten zich voort. Dit heeft geresulteerd in sterk oplopende koersen van aandelen en obligaties. Hierdoor werd op alle strategische beleggingen een positief beleggingsrendement gehaald. Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. noteerde ultimo 2024 een netto winst van 12 miljoen euro (2023: 10 miljoen euro positief). Dit staat gelijk aan een positief rendement van het totaal gemiddeld belegd vermogen van 5,1 procent (2023: 4,0 procent).

Het complete overzicht van de jaarcijfers is terug te vinden in de geconsolideerde jaarrekening 2024.

### Solvabiliteit

Ultimo 2024 bedraagt het aanwezige eigen vermogen (conform de Europese richtlijn Solvency II) 175 miljoen euro (2023: 186 miljoen euro). Het vereiste vermogen (eveneens conform Solvency II) is gedaald tot 97 miljoen euro (2023: 104 miljoen euro). De combinatie van de stijging van het eigen vermogen en de afname van het vereiste vermogen leidt tot een solvabiliteitsratio van 180 procent <sup>[1]</sup> (2023: 179 procent). Deze ratio bevindt zich ruim boven de streefsolvabiliteit.



### Liquiditeit

De liquide middelen blijven ultimo 2024 op een vergelijkbaar niveau als ultimo 2023. Wij bewaken onze liquiditeitspositie zodanig dat we altijd in staat zijn te voldoen aan onze financiële verplichtingen. Er worden geen liquiditeitsproblemen verwacht. Een gedetailleerd kasstroomoverzicht is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

<sup>1</sup> Het gerapporteerde Eigen vermogen, Vereist vermogen (SCR) en SCR Ratio over 2024 zijn nog niet gedeponerd bij de toezichthouder. Deze cijfers zijn pas definitief na beoordeling door de toezichthouder.

### Fiscale positie

CZ groep draagt vanuit de werkgeversrol loonheffing af. De belangrijkste juridische entiteiten van CZ groep - de vier zorgverzekeraars - zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting, assurantiebelasting en voor de zorgverzekeringsactiviteiten van omzetbelasting. Niet vrijgesteld van vennootschapsbelasting zijn CZ zorgkantoor B.V. en CZ Fund Management B.V. CZ groep valt niet onder de reikwijdte de Wet minimumbelasting 2024. Alleen voor de omzetbelasting bestaat een fiscale eenheid tussen de vier zorgverzekeraars en CZ zorgkantoor B.V. om te voorkomen dat er cumulatie van omzetbelastingdruk op de collectief gedragen en op bedrijfseconomische grondslagen doorberekende organisatiekosten optreedt.

### Financiële vooruitblik

In 2025 bieden we de basisverzekeringen van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V kostendekkend aan.

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

Aankomende jaren zullen verdere investeringen in onze IT-omgeving nodig zijn om onze organisatie en serviceverlening voor klanten toekomstbestendig te houden. Samenhangend met de toenemende digitalisering is de verwachting dat er een daling van personeelsaantallen op termijn zichtbaar gaat worden. De financiering van de activiteiten in 2025 zal plaatsvinden middels eigen middelen. CZ groep heeft geen externe financiering nodig.

## 2.4 Corporate governance

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

Corporate governance gaat over alle regels en omgangsvormen tussen het Bestuur, de Raad van Commissarissen, de Ledenraad en andere belanghebbenden van CZ groep. Onderdelen hiervan zijn onder meer de verantwoordelijkheden, rechten en plichten van de besturende en toezichhoudende organen, de benoeming en beloning van bestuurders en toezichthouders én de bevoegdheden van de Ondernemingsraad. De corporate governance regels zorgen voor evenwichtige invloed van de diverse belanghebbenden. Ze leiden ertoe dat besluitvorming op de juiste wijze tot stand komt. En dat op een juiste manier tegenover de maatschappij en externe toezichthouders verantwoording wordt afgelegd.

## 2.4.1 Governancestructuur

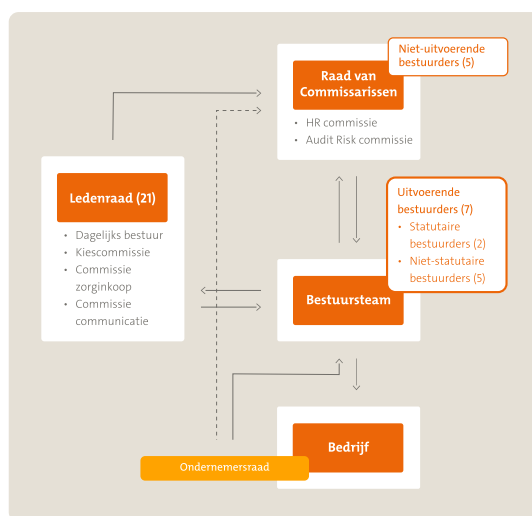
De inrichting en structurering van rollen, taken en verantwoordelijkheden vormt de basis voor zorgvuldige bedrijfsvoering, transparantie en efficiënt toezicht. Ook bij CZ groep. Om onze corporate governance intern te beheersen, richten we onze organisatie in volgens het Three Lines-model. Het model helpt ons de structuren en processen te identificeren die helpen bij het bereiken van onze doelen.

### Structuurregime

CZ groep heeft een Raad van Commissarissen en een Raad van Bestuur. Medio 2024 werd de Raad van Bestuur onderdeel van het Bestuursteam. Het Bestuursteam bestaat sindsdien uit twee statutaire bestuurders en vijf medebestuurders. Daarnaast hebben we als onderlinge waarborgmaatschappij een Ledenraad waarmee de inspraak van verzekeren is gewaarborgd. Het bestuur, ondersteund door de medebestuurders, bestuurt de rechtspersonen en heeft de dagelijkse leiding. Het legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen (RvC) over de gevoerde strategie, het beleid en het risicomanagement. De RvC vervult een werkgeversrol ten opzichte van de statutaire leden van het Bestuursteam en is betrokken bij het functioneren van de medebestuurders. De RvC benoemt de statutaire leden van het Bestuursteam en is betrokken bij de benoeming van de medebestuurders in het Bestuursteam, houdt toezicht op het Bestuursteam en de algemene bedrijfsvoering en adviseert het Bestuursteam. De Ledenraad heeft een onafhankelijke positie ten opzichte van het Bestuursteam en de RvC, met vastgelegde taken en bevoegdheden.

Onze organisatie wil bij de top van de Nederlandse zorgverzekeraars blijven horen. Een zakelijk, goed en transparant bestuur is daarvoor een belangrijke voorwaarde. Onderwerpen als integriteit en bedrijfsethiek spelen een belangrijke rol voor het bestuur. Net als de waarborging van een gezonde bedrijfscultuur die het behalen van onze strategische doelstellingen en het dienen van onze maatschappelijke opdracht ondersteunt. Deze onderwerpen benaderen we niet alleen vanuit een intern perspectief. Wij stellen dezelfde hoge eisen aan goed zakelijk gedrag richting onze relaties en afspraken met leveranciers. Dit past bij onze rol van zorgverzekeraar en draagt bij aan betere prestaties en een betere onderneming.

Structuurregime CZ groep



### 'Three lines'-model

Voor adequate interne beheersing hanteert CZ groep het 'Three Lines'-model. Dit model structureert de governance en de verschillende rollen van risicomanagement, met elk hun eigen taak en verantwoordelijkheid. Van de eerste lijn (de functies die de primaire bedrijfsprocessen uitvoeren en de afdelingen die daarbij direct ondersteunen) wordt verwacht dat zij haar risico's kent en (aantoonbaar) beheerst. De tweede lijn (afdeling Compliance, afdeling Riskmanagement en de Actuariële functie, rapporterend aan de bestuurder Finance & Risk)



levert daarvoor de kaders, adviseert en ondersteunt de eerste lijn waar nodig en bewaakt of de eerste lijn haar verantwoordelijkheid voor het beheersen van de risico's ook daadwerkelijk neemt. De derde lijn (sleutelfunctie Interne Auditdienst (IAD)) stelt daarbij vast of het model werkt en adequaat en doeltreffend is. Dit doet de IAD door onafhankelijk de opzet, het bestaan én de werking van de beheersmaatregelen te toetsen. De in Solvency II voorgeschreven sleutelfuncties zijn opgenomen in de tweede en derde lijn.

Eerste lijn	Tweede lijn	Derde lijn
Realiseren van de strategie en bij de uitvoering van de werkzaamheden verantwoordelijk voor risicomanagement en naleving wet- en regelgeving.	Ontwikkelen en monitoren van beleid Risicomanagement en Compliance.	Onafhankelijke toetsing werking van het interne controlesysteem en andere onderdelen van het governancestelsel.
De portefeuillehouder in het bestuursteam is verantwoordelijk voor de beheerste uitvoering binnen de divisie.	De statutair bestuurder Finance & Risk is verantwoordelijk voor het vervullen van de sleutelfuncties Actuariële functie, Risicomanagementfunctie en Compliance-functie.	De Interne Audit Dienst is verantwoordelijk voor het vervullen van de interne auditfunctie.

### Actuariële-functie

De Actuariële functie beoordeelt de datakwaliteit, waaronder de consistentie tussen enerzijds de interne en externe gegevens die bij de berekening van de technische voorzieningen worden gebruikt en anderzijds de normen voor de gegevenskwaliteit als neergelegd in Solvency II. Gedurende het jaar beoordeelt de Actuariële functie de uitkomsten (best estimates) van relevante processen, zoals de zorgkostentaxatie, taxatie van de bijdragen en premiestelling. Op basis van deze werkzaamheden informeert en adviseert de Actuariële functie het bestuur en toezichthouders.

### Risicomanagementfunctie

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

### Compliance-functie

Naleving van wet- en regelgeving (compliance) is cruciaal voor het vertrouwen dat verzekeren en andere stakeholders in ons en onze bedrijfsvoering hebben. De verantwoordelijkheid voor het toepassen en naleven van wet- en regelgeving ligt bij de eerste lijn. De eindverantwoordelijkheid ligt bij het bestuur. CZ groep kent een tweedelijns compliance-functie. Deze compliance-functie adviseert en monitort op het voldoen aan wet- en regelgeving en integriteit. Onderdeel van de compliance-organisatie is de Functionaris voor de Gegevensbescherming (FG) die op grond van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) is aangesteld.

## Auditfunctie

De auditfunctie ondersteunt het bestuur en de commissarissen in hun verantwoordelijkheid de strategische doelen te bereiken, CZ groep 'in control' te houden en daarover (extern) verantwoording af te leggen. De IAD biedt onafhankelijke en objectieve audit- en adviesdiensten en draagt daarmee bij aan het lerend vermogen van CZ groep. Door het management inzicht te geven in de kwaliteit van de interne beheersing en administratieve organisatie is expliciet aandacht voor de verdere optimalisering en aantoonbaarheid van de bedrijfsprocessen. Verbetering van de governance- en controlestructuren binnen een organisatie leiden tot een hogere mate van betrouwbaarheid en efficiëntie in de bedrijfsvoering. Door best practices te delen en afdelingen met elkaar te verbinden, dragen interne auditors bij aan een cultuur van continue verbetering en samenwerking binnen de organisatie.

## In-Control-Statement

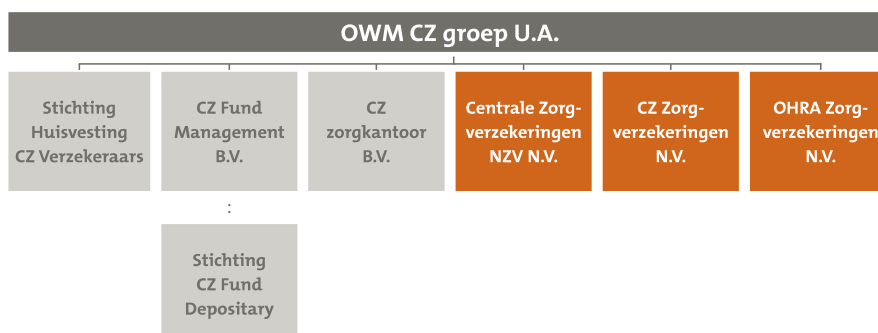
De hoogst leidinggevenden op divisie niveau van CZ groep geven een In Control Statement (ICS) af. Daarin leggen zij verantwoording af aan het bestuur over de effectiviteit van de interne beheersing met betrekking tot de belangrijkste processen. De afdeling Risk beoordeelt vanuit de tweedelijns risicomanagementfunctie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

CZ groep ging in 2024 verder met een programma gericht op het verbeteren van het control framework. Op grond van alle mechanismen voor governance en control is het Bestuursteam ervan overtuigd dat de interne risicobeheersing- en controlesystemen naar behoren werkten in 2024. Er bestaat voldoende zekerheid over de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging.

## Juridische structuur en organisatie

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

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



In 2024 hielden drie (tot 1 mei 2024: vier) divisies zich bezig met het primaire proces van onze organisatie: Zorg, Operations en Klant & Markt.

### Zorg

De kerntaak van Zorg is het vormgeven van het zorgbeleid van CZ groep en de inkoop van zorg voor alle verzekerden van de verschillende merken die onder CZ groep vallen (CZ, CZdirect, Just, Nationale-Nederlanden en OHRA). Via CZ zorgkantoor B.V. is Zorg verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet langdurige zorg (Wlz) in zes regio's.

### Operations (tot 1 mei 2024 Operations en deels Verzekerden & Service)

De kerntaak van Operations is zorgen voor een excellente dienstverlening op het gebied van debiteuren- en verzekerdenadministratie en de begeleiding van verzekerden. Daarnaast streeft Operations naar een snelle, klantvriendelijke en foutloze uitvoering van alle taken. Operations behandelt zorgaanvragen, zorgt voor declaratieverwerking en heeft contact met verzekerden en zorgaanbieders. Met de controle van nota's werkt Operations actief aan de zorgkostenbeheersing. Het doel: een tevreden klant.

### Klant & Markt (tot 1 mei 2024 Marketing & Verkoop en deels Verzekerden & Service)

De kerntaak van Marketing & Verkoop (Klant & Markt) is het positioneren van de CZ-merken (CZ, CZdirect en Just) en de ontwikkeling en activatie van klantproposities. De divisie ontwikkelt de communicatiestrategie en de marketing- en salesstrategieën, maakt de doorvertaling naar concrete plannen en zorgt voor de uitvoering van de onderliggende activiteiten.

Naast deze drie divisies, boden ook verschillende stafafdelingen en divisies met hun expertise ondersteuning aan de uitvoering en uitvoerders van het primaire proces. Begin 2024 kondigde de Raad van Bestuur van CZ groep in het kader van het programma Leiderschaps- en Organisatieontwikkeling (LOO) een herziening van de topstructuur aan. Deze is per 1 mei 2024 operationeel.



## 2.4.2 Ledenraad

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

In het Verslag van de Ledenraad geeft de Ledenraad een beschouwing op het jaar 2024.

### Samenstelling

De Ledenraad bestaat uit maximaal 21 verzekerden (leden) die gezamenlijk de verzekerden van CZ groep (inclusief verzekerden van de zorgverzekeringen van Nationale-Nederlanden en OHRA) vertegenwoordigen. In 2024 trad één persoon tot de Ledenraad toe vanwege een vacature.

Bij de werving, selectie en benoeming van nieuwe leden neemt de Ledenraad de Profielschets Ledenraad (zoals vastgelegd in het Kiesreglement Ledenraad) als uitgangspunt. Hiermee waarborgt de Ledenraad dat er voldoende vaardigheden en deskundigheid in huis zijn om zijn taken en verantwoordelijkheden adequaat te vervullen. Als collectief én op basis van de kwaliteiten en ervaringen van de leden als individu. Ook wordt gekeken naar een zo evenwichtige mogelijke samenstelling van de Ledenraad. Het streven is om een afspiegeling van de gedifferentieerde verzekerdenpopulatie van CZ groep te benaderen. De Ledenraad bestaat op 31 december 2024 uit 62 procent vrouwen en 38 procent mannen. De individuele leden en de Ledenraad als collectief voldoen aan de Profielschets Ledenraad.

## De Ledenraad in 2024

Verzekeraar	Geslacht	Naam	Lid sinds	Herbenoemd per	Einde zittings-termijn	Nationaliteit
CZ	Mw.	Wilma van Asseldonk	1 april 2021	1 april 2025	1 april 2029	NL
CZ	Dhr.	Jacques Bettelheim	1 januari 2021		1 januari 2025	NL
CZ	Mw.	Thessa Van den Berg	1 december 2023		1 december 2027	NL
CZ	Mw.	Corine Boonman	1 december 2023		1 december 2027	NL
CZ	Mw.	Jeanet van de Bunte	1 januari 2021	1 januari 2025	1 januari 2029	NL
CZ	Dhr.	Carl-Peter Cremers	1 augustus 2023		1 augustus 2027	NL
NN	Dhr.	Rene Dehue	1 december 2021		1 december 2025	NL
CZ	Dhr.	Frank Dekker	1 mei 2024		1 mei 2028	NL
CZ	Mw.	Lisanne van Dijk-Sanders	1 april 2021	1 april 2025	1 april 2029	NL
CZ	Dhr.	Hans Knook	1 april 2021	1 april 2025	1 april 2029	NL
CZ	Mw.	Roosmarijn Kruk	1 april 2021	1 april 2025	1 april 2029	NL
CZ	Dhr.	Tom Kuijpers	1 april 2021	1 april 2025	1 april 2029	NL
CZ	Dhr.	Roel Masselink	1 januari 2021	1 januari 2025	1 januari 2029	NL
CZ	Mw.	Sanne Metsemakers	1 augustus 2023		1 augustus 2027	NL
CZ	Dhr.	Gerard Riemen	1 januari 2021	1 januari 2025	1 januari 2029	NL
CZ	Mw.	Linde Schutgens-Verhoef	1 oktober 2019	1 oktober 2023	1 oktober 2027	NL
CZ	Mw.	Stephanie Sieber	1 oktober 2019	1 oktober 2023	1 oktober 2027	AT
OHRA	Mw.	Marijke Tham	1 december 2021		1 december 2025	NL
CZ	Mw.	Marieke Timmer	1 december 2021		1 december 2025	NL
CZ	Mw.	Marie-Anne Verhoeven-Huiszoon	1 oktober 2019	1 oktober 2023	1 oktober 2027	NL
CZ	Mw.	José Vermeer	1 januari 2021	1 januari 2025	1 januari 2029	NL

## Taken en verantwoordelijkheden

De Ledenraad vertegenwoordigt de leden (alle verzekerden) van CZ groep in het bestuur van de organisatie. De Ledenraad heeft diverse taken en bevoegdheden en komt minimaal vijf keer per jaar formeel bijeen. Het hoofddoel van de Ledenraad is erop toezien dat de belangen van alle verzekerden van CZ groep behartigd worden via het beleid dat de statutaire leden van het Bestuursteam, na overleg met de medebestuurders in het Bestuursteam, vaststelt. Het beleid is bedoeld om de uitvoering van de doelstellingen van CZ groep te faciliteren. De Ledenraad geeft vanuit de rol als klankbord gevraagd en ongevraagd advies aan het Bestuursteam. Ook zet de Ledenraad actief onderwerpen op de agenda van zijn vergaderingen met het Bestuursteam en de Raad van Commissarissen (RvC). De Ledenraad stelt de jaarrekening van CZ groep vast. En de Ledenraad benoemt op voordracht de leden van de RvC.

De Ledenraad heeft de volgende bevoegdheden op voorstel van de statutaire leden van het Bestuursteam, na overleg met de medebestuurders in het Bestuursteam:

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

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

De **Kiescommissie** houdt zich bezig met de organisatie van het proces en de inhoudelijke voorbereidingen van het benoemen van Afgevaardigden en het Dagelijks Bestuur van de Ledenraad. Ook zorgt de commissie voor het inwerken van nieuwe leden en het organiseren van de zelfevaluatie van de Ledenraad. Daarnaast spreekt de Kiescommissie ook met de voor (her)benoeming voorgedragen leden van de Raad van Commissarissen.

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

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

In 2024 hield de Ledenraad zich via het Jaarplan inspraak 2024 bezig met diverse onderwerpen.

Binnen het thema zorginkoop is aandacht besteed aan participatie bij regionale transformatieplannen, participatie via ervaringsdeskundigen over de toegang van de GGZ en de huisartsenzorg, ervaringsonderzoeken over ervaringen met CPAP, paramedische zorg en gecombineerde leefstijlinterventie.

Binnen het thema klantcommunicatie besteedde de Ledenraad aandacht aan de communicatiestrategieën van de verschillende merken die onder CZ groep vallen, het dashboard klachten en de inzet van klantinzichten. Meer over de activiteiten in 2024 is terug te lezen in het [Verslag van de Ledenraad](#).

## Vaardigheden en deskundigheid

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

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

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

## 2.4.3 Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het beleid en de algemene bedrijfsvoering van CZ groep. De RvC controleert, adviseert en is klankbord voor het Bestuursteam. Naast het contact met het bestuur heeft de RvC regelmatig overleg met de Ledenraad, de Ondernemingsraad, de sleutelfuncties (Actuariële functie, Risk management, Compliance en de Interne Auditdienst). De RvC bestaat uit vijf leden. In 2025 bestaat de RvC tijdelijk uit zes leden vanaf 1 april, in verband met een voorziene opvolging.

In het [Verslag van de Raad van Commissarissen](#) geeft de RvC een beschouwing op het jaar 2024.

### Samenstelling

De Raad van Commissarissen (RvC) bestaat in beginsel uit vijf commissarissen en is evenwichtig samengesteld op basis van variatie, individuele deskundigheid en achtergrond. Eind 2024 eindigde de eerste zittingstermijn van RvC-lid en ARC-voorzitter Hanneke Jukema. In lijn met de Uitgangspunten Bestuurlijke Inrichting van CZ groep droeg de RvC haar voor, na een evaluatiegesprek en consultatie van de Ondernemingsraad, voor herbenoeming door de Ledenraad en de externe toezichthouders. Die stemden in met de herbenoeming voor de tweede zittingstermijn per 1 januari 2025. Medio 2024 ontstond een vacature in de Raad van Commissarissen vanwege het vertrek van een lid. Een andere commissaris gaf aan niet beschikbaar te zijn voor een tweede termijn. Veel tijd werd gestoken in de werving en selectie van twee nieuwe leden voor de Raad van Commissarissen. Per 1 april 2025 bestaat de Raad van Commissarissen daardoor tijdelijk uit 6 leden.

### De Raad van Commissarissen in 2024

Geslacht	Naam	Lid sinds	Herbenoemd per	Einde zittingstermijn	Nationaliteit
Dhr.	Martijn van Dam	1 januari 2022		1 januari 2026	NL
Dhr.	Kees Donkervoort	5 november 2020		1 juli 2024	NL
Dhr.	Pieter Jongstra	1 januari 2020	1 januari 2024	1 januari 2028	NL
Mw.	Hanneke Jukema	1 januari 2021	1 januari 2025	1 januari 2029	NL
Mw.	Greet Prins	1 oktober 2021		1 oktober 2025	NL

### De Raad van Commissarissen in 2025

Geslacht	Naam	Lid sinds	Herbenoemd per	Einde zittingstermijn	Nationaliteit
Dhr.	Martijn van Dam	1 januari 2022		1 januari 2026	NL
Dhr.	Pieter Jongstra	1 januari 2020	1 januari 2024	1 januari 2028	NL
Mw.	Hanneke Jukema	1 januari 2021	1 januari 2025	1 januari 2029	NL
Mw.	Greet Prins	1 oktober 2021		1 oktober 2025	NL
Mw.	Frida van Maagdenberg	1 april 2025		1 april 2029	NL
Dhr.	Maarten van Rixtel	1 februari 2025		1 februari 2029	NL

Onafhankelijkheid, complementariteit, collegiaal bestuur en diversiteit zijn belangrijke kenmerken van de samenstelling van de RvC. In 2024 voldeden we daaraan. Bij de selectie en voordracht van nieuwe kandidaten nemen we de Profielschets voor de Raad van Commissarissen en een geschiktheidsmatrix als uitgangspunt. Hiermee waarborgen we dat de RvC de benodigde kwaliteiten in huis heeft om de toezichthoudende taken van de Raad zorgvuldig en efficiënt uit te voeren. Als collectief én op basis van de kwaliteiten en ervaringen van de leden als individu. Bij de selectie van nieuwe commissarissen letten we ook op een evenwichtige verdeling tussen vrouwen en mannen. De RvC bestaat op 31 december 2024 uit twee vrouwen (50%) en twee mannen (50%).

Voor meer informatie over de achtergronden van de leden van de Raad van Commissarissen zie de bijlage Personalía.

### Taken en verantwoordelijkheden

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

Taken van de RvC zijn onder meer:

- De benoeming van de statutaire leden van het Bestuursteam (RvB) en (mede) de vervulling van de taken en bevoegdheden van werkgever ten opzichte van de leden van het bestuur(team);
- Het toezicht op de bedrijfsvoering;
- Het adviseren van het Bestuursteam;
- Goedkeuring op specifieke besluiten van de statutaire leden van het Bestuursteam, na overleg met de medebestuurders in het Bestuursteam.



De RvC richt zich bij de vervulling van zijn taken naar het belang van de onderneming. Met regelmaat heeft de RvC overleg met het Bestuursteam, de Ledenraad, de Ondernemingsraad, de sleutelfuncties (Actuariële functie, Riskmanagement, Compliance en de Interne Auditdienst) en de externe accountant. Voor de zorgvuldige uitvoering van zijn taken heeft de RvC twee commissies: de Audit-Riskcommissie en de Remuneratie-/Benoemingscommissie (HR-commissie).

### **Audit-Riskcommissie (ARC)**

De ARC bestond in 2024 uit twee leden van de RvC. De ARC bespreekt onder meer de risicorapportages, de financiële en verzekeringstechnische rapportages, de fraudebeheersingsrapportage, de ORSA-rapportage, compliancerapportages en de IAD-rapportages. Ook verkent de ARC externe ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op CZ groep en bespreekt het deze ontwikkelingen tijdens haar vergaderingen met de statutair bestuurders, IAD en de sleutelfuncties.

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

- De werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder begrepen de bespreking van de daaraan gerelateerde rapportages;
- Het toezicht op naleving van de relevante wet- en regelgeving inclusief gedragscodes;
- De financiële informatieverschaffing door CZ groep, waaronder de financiering van (een entiteit van) CZ groep inclusief het kapitaalbeleid;
- Het adviseren aan de RvC voor het vaststellen van het auditcharter en auditplan, het compliance charter, het actuariële functie charter, het risk charter en het privacy charter;
- De onafhankelijkheid en performance van de interne en externe accountants;
- De naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;
- Het belastingbeleid van CZ groep en op welke wijze de taak ten aanzien van taxplanning indien en voor zover van toepassing tot uitdrukking komt;
- De toepassingen van de informatie- en communicatietechnologie;
- Het risicobeleid en de (aanpassingen in de) risicobereidheid;
- Het governancestelsel.

De ARC vergadert in elk geval voorafgaand aan de bespreking van de jaarrekening door de RvC en verder zo vaak als nodig. De ARC rapporteert haar bevindingen aan de voltallige RvC. Verder voert de ARC periodiek bilaterale gesprekken met directeur IAD (in 2024: één keer) en met de externe accountant (in 2024: één keer) en De Nederlandsche Bank (DNB) (één keer per jaar). De ARC bespreekt ook de rapportages van en met de externe accountant. In 2024 kwam de ARC acht keer bijeen. De externe accountant was daarbij vijf keer aanwezig.

### **Benoemings-/Remuneratiecommissie (HR-commissie)**

De Benoemings-/Remuneratiecommissie bestond in 2024 uit drie leden van de RvC, de voorzitter van het Bestuursteam en vanaf 1 juli ook de bestuurder Transformation & People. De Remuneratie-/Benoemingscommissie vergadert zo vaak als nodig is. In 2024 kwam de commissie negen keer (waarvan vijf keer formeel) bijeen.

De taken van de Benoemings-/Remuneratiecommissie (HR-commissie) ter voorbereiding van het oordeel van de RvC zijn:

- Voorstellen doen over de bezoldiging van de RvC;

- Voorstellen doen over de bezoldiging van de individuele bestuurders;
- Selectiecriteria, (specifieke) profielschetsen en benoemingsprocedures opstellen voor leden van de RvC en de statutaire leden van het Bestuursteam. En scenario's opstellen ten behoeve van opvolging respectievelijk borging van continuïteit;
- Voorstellen doen voor of adviseren bij benoemingen (Bestuursteam) en (her)benoemingen (RvC);
- Het opmaken van een remuneratierapport.

## Vaardigheden en deskundigheid

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

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

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

Door middel van permanente educatie (PE) zorgen de leden van de RvC ervoor dat ze voldoende kennis hebben en houden van CZ groep en het zorgveld om hun rol goed uit te kunnen voeren. De leden opereren in maatschappelijk verantwoordelijke functies. Zij zijn structureel bezig met hun functioneren en het op de hoogte blijven van relevante ontwikkelingen en vakliteratuur.

In het kader van permanente educatie organiseert CZ groep elk jaar themabijeenkomsten over actuele thema's voor de RvC. Bij de benoeming van nieuwe leden van de RvC wordt geïventariseerd welke specifieke interne of externe opleidingsbehoeften er zijn. Zo vergroten de leden hun inzicht in complexe(re) bestuurlijke zaken. Zoals de jaarrekening, risicoverevening, zorgzaken en stelselzaken. In 2024 stonden de themabijeenkomsten in het teken van onder andere AI, IT en assurance, zorgplicht, informatiebeveiliging en het leiderschapsprogramma.

## 2.4.4 Bestuursteam

De statutaire leden van het Bestuursteam zijn eindverantwoordelijk voor het besturen en vertegenwoordigen van de onderneming. Medio 2024 werd de Raad van Bestuur onderdeel van het Bestuursteam. Het Bestuursteam bestaat zodoende uit twee statutaire bestuurders (RvB) en vijf medebestuurders. De statutaire leden van het Bestuursteam zijn verantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen van CZ groep, de strategie en de resultaten die daaruit voortvloeien. De statutaire bestuurders vormen een collegiaal bestuur dat bij het uitvoeren van hun bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden steunt op de medebestuurders, de sleutelfuncties (Actuariële functie, Riskmanagement, Compliance en de Interne Auditdienst) en diverse (advies)commissies.

In het Voorwoord van het bestuur geven de statutair bestuurders een beschouwing op het jaar 2024.

## Samenstelling

Het Bestuursteam bestaat uit twee statutaire bestuurders (RvB) en vijf medebestuurders. De door de Raad van Commissarissen (RvC) in 2023 aangestelde interim bestuurder is tot 1 september 2024 benoemd. Per 13 juni 2024 werd diens opvolger Suzanne van Veen-Wubben benoemd. In de periode van 13 juni 2024 tot 1 september 2024 bestond het statutair bestuur (RvB) tijdelijk uit drie leden voor de borging van een goede overdracht.

Na 1 mei 2024 zijn drie van de vijf medebestuurders in het Bestuursteam benoemd: Rogier van der Hooft (bestuurder Zorg), Peter Slager (bestuurder IT & Data) en Marnix Suijkerbuijk (bestuurder Operations). Zij waren - evenals Suzanne van Veen-Wubben- voorafgaand aan deze benoeming al werkzaam bij CZ groep. Per 1 juli 2024 zijn de laatste twee van de vijf medebestuurders in het Bestuursteam benoemd: Monique Donga (bestuurder Transformation & People) en Cynthia Tulp (bestuurder Klant & Markt). Hiermee borgen we een goede combinatie van kennis en ervaring van binnen en buiten CZ groep in het Bestuursteam.

### De Raad van Bestuur in 2024 (1 januari 2024 t/m 30 april 2024)

Geslacht	Naam	Lid sinds	Lid tot	Nationaliteit
Dhr.	Joep de Groot	1 mei 2019		NL
Dhr.	Menno Harkema	1 augustus 2023 (a.i.)		NL

### Het Bestuursteam in 2024 (1 mei 2024 t/m 31 december 2024)

Geslacht	Naam	Lid sinds	Lid tot	Nationaliteit
Dhr.	Joep de Groot	1 mei 2019		NL
Dhr.	Menno Harkema	1 augustus 2023 (a.i.)	1 september 2024	NL
Dhr.	Rogier van der Hooft	1 mei 2024		NL
Dhr.	Marnix Suijkerbuijk	1 mei 2024		NL
Dhr.	Peter Slager	1 mei 2024		NL
Mw.	Suzanne van Veen-Wubben	13 juni 2024		NL
Mw.	Monique Donga	1 juli 2024		NL
Mw.	Cynthia Tulp	1 juli 2024		NL

We bepalen de samenstelling van het Bestuursteam aan de hand van de aanwezige deskundigheden en vaardigheden bij de individuele leden én de deskundigheden en vaardigheden die actuele omgevingsfactoren vergen. We streven naar een evenwichtige samenstelling met variatie in deskundigheid en achtergrond. De RvC stelt voor de selectie van een nieuw statutair bestuurslid vooraf een actuele, specifieke profielschets op en is betrokken bij de selectie van medebestuurders. De Benoemingscommissie van de RvC bereidt een voordracht voor benoeming van een statutair lid van het Bestuursteam voor en is nauw betrokken bij de selectie van de medebestuurders. Bij de selectie van nieuwe leden van het Bestuursteam letten we op een evenwichtige verdeling tussen vrouwen en mannen. Het Bestuursteam bestaat op 31 december 2024 uit vier mannen (57%) en drie vrouwen (43%).

Kijk voor meer informatie over de achtergronden van de leden van het Bestuursteam naar de bijlage Personalía.

## Taken en verantwoordelijkheden

De leden van het statutair bestuur zijn gezamenlijk en individueel verantwoordelijk voor de besturing van de organisatie (collegiaal bestuur). Het (statutair) bestuur bestuurt CZ groep, wat onder meer betekent dat het (statutair) bestuur verantwoordelijk is voor:

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

Het bestuur betreft de RvC tijdig bij het formuleren van een strategie die aansluit bij het bereiken van de doelen van de organisatie en de waarden die bijdragen aan de cultuur om deze doelen te halen. Ook zorgt het bestuur ervoor dat deze waarden worden ingebed en onderhouden. Zelf toont het bestuur zakelijk gedrag dat deze waarden ondersteunt.

Vanzelfsprekend is het statutair bestuur verantwoordelijk voor naleving van alle wet- en regelgeving, het beheersen van risico's en financiering van CZ groep, inclusief het nemen van besluiten die hiertoe dienen. Het borgen van een adequate governancestructuur hoort hierbij. Net als zorgdragen voor effectief functioneren van het risicomanagementsysteem. Het bestuur is verder verantwoordelijk voor het bepalen van de kaders van premiebeleid, van de risicobereidheid van CZ groep en het voldoen aan (zorgspecifieke) wet- en regelgeving.

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

Het bestuur zet voor zorgvuldige besluitvorming specifieke advies- en overlegstructuren in:

- De beleggingscommissie adviseert op het gebied van vermogensbeheer;
- Het zorgkosten- en risicovereeningsoverleg geeft informatie over de zorgkostenontwikkelingen, risicovereeniging en het effect daarvan op het resultaat;
- Het premieoverleg adviseert over de jaarlijkse premiestelling.

## Vaardigheden en deskundigheid

In de Uitgangspunten Bestuurlijke inrichting is een profielschets van het Bestuursteam opgenomen. Hierin zijn de vereiste vaardigheden en deskundigheid toegelicht. In algemene zin dient het Bestuursteam te beschikken over een brede variëteit aan interne en externe ervaringen waarmee de juiste balans is geborgd tussen enerzijds continuïteit en anderzijds innovatie en inspiratie van buiten de organisatie. Daarbij dient het team gezamenlijk te beschikken over alle relevante en cruciale kennisgebieden. Dit omvat expertise in zorg, verzekering, operations, IT, control en HR, evenals zakelijk gedrag en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze brede kennisbasis stelt het team in staat om de complexe uitdagingen van de organisatie effectief aan te pakken.

Met permanente educatie (PE) zorgen de leden van het Bestuursteam ervoor dat ze voldoende kennis hebben en houden van CZ groep en het zorgveld om hun rol goed uit te kunnen voeren. Onderdeel hiervan zijn themabijeenkomsten over actuele onderwerpen. Deze worden gedurende het jaar georganiseerd voor zowel het Bestuursteam als de RvC. In 2024 stonden de themabijeenkomsten in het teken van onder andere AI, IT en assurance, zorgplicht, informatiebeveiliging en leiderschap.

## 2.5 Risicomanagement

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

### 2.5.1 Risicomanagementsysteem

Het Bestuursteam is verantwoordelijk voor de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van CZ groep. Deze systemen hebben als doel om voldoende zekerheid te bieden ten aanzien van het beheersen van risico's.

Het risicobeheersingssysteem is ingebed op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Zo stimuleren we een bedrijfscultuur met voldoende aandacht voor risicobeheersing. Jaarlijks beoordelen we de risicostrategie opnieuw naar aanleiding van het 'Own Risk & Solvency Assessment' (ORSA). In de ORSA voert CZ groep diverse scenarioanalyses uit. Samen weergeven deze scenarioanalyses meerjarig de effecten van mogelijke risico's op de solvabiliteit. Ook wordt de risicobereidheid per soort risico opnieuw beoordeeld en vastgesteld. De vervolgstap is het monitoren van de risico's (assessment) en het bepalen van mitigerende maatregelen (control). Rapportage hierover gebeurt met risicorapportages en rapportages over het 'In Control Systeem'.

Ieder kwartaal geven we met een risicorapportage aandacht aan de ontwikkeling van de belangrijkste concernrisico's. En aan de effectiviteit van de risicobeheersings- en controlesystemen en eventuele knelpunten daarin. Hiermee heeft CZ groep continu inzicht in de belangrijkste risicovraagstukken.

Om het risicomanagementsysteem verder te versterken en realtime managementinformatie te genereren over de effectiviteit van het interne control-framework, implementeerde CZ groep een centrale risicomanagementapplicatie.

## 2.5.2 Risicohouding

CZ groep is zich ervan bewust dat de zorgverzekeraar een nadrukkelijke maatschappelijke rol vervult, waarbij het nemen van bepaalde risico's niet gepast is. Het nemen van risico is alleen wenselijk wanneer dat bijdraagt aan het realiseren van de strategische doelstellingen van CZ groep. Onze risicohouding wordt jaarlijks door de Raad van Bestuur in samenspraak met de Raad van Commissarissen vastgesteld. De behoudende risicohouding van CZ groep wordt geoperationaliseerd door deze te vertalen naar risicokaders. Per risico-onderdeel is bepaald of CZ groep een risicomijdende, risicobehoudende, risico-accepterende of risicozoekende houding aanneemt. Het figuur laat zien welke houding van CZ groep van toepassing is op een aantal risico-onderdelen.

# Risicohouding



## Risicomijdend - CZ groep vermijdt het nemen van risico's

Solvency Capital Requirement	CZ groep dient te allen tijde aan de wettelijke kapitaalvereisten te voldoen.
Liquiditeitsrisico	CZ groep dient te allen tijde aan de betalingsverplichtingen te voldoen.
Informatiebeveiligingsrisico	CZ groep zorgt voor adequate beveiligingsmaatregelen passend bij de vastgestelde BIV classificaties van haar processen, systemen en onderliggende data.
Frauderisico	CZ groep tolereert geen fraude.
Compliance risico (nalevingsrisico)	CZ groep tolereert geen inbreuken op wet- en regelgeving.
IT risico	CZ groep draagt zorg dat haar continue veranderde IT-landschap conform actuele architectuur principes en beleidskaders wordt beheert en beheerst.



## Risicobehoudend - CZ groep is voorzichtig in het nemen van risico's

Marktrisico	CZ groep wenst geen hoge beleggingsverliezen te lijden.
Krediet risico	CZ groep vermijdt het krediet risico zoveel mogelijk.
Bevoorschottingsrisico	CZ groep wenst geen kredietrisico op voorschotten te lopen.
Premie(zorgkosten)risico	CZ groep streeft om een premie te stellen die toereikend is om de aangegane verzekeringsverplichtingen te dekken, maar accepteert in enige mate risico's in de zorgkosten als gevolg van het invullen van de zorgplicht en/of die samenhangen met onze inkooprol.
Voorzieningsrisico	CZ groep streeft na dat de getroffen voorzieningen toereikend zijn om te voldoen aan toekomstige verplichtingen, maar accepteert in enige mate risico's in de zorgkosten die passen bij het uitvoeren van de rol als zorgverzekeraar.
Data risico	CZ groep streeft een zo goed mogelijke data kwaliteit na, waarbij de nadruk ligt bij (privacy) gevoelige gestructureerde data binnen de vastgestelde CZ datakwaliteitsstandaarden.
Zorgplicht risico	CZ groep wenst zo weinig mogelijk zorgplicht risico te lopen.
Uitbestedingsrisico	CZ groep heeft inzicht in al haar uitbestedingen en beheerst (pro)actief de risico's binnen haar kritische en/of belangrijke uitbestedingsketens.
Personeelsrisico	CZ groep monitort de beschikbaarheid en kwaliteit van haar medewerkers en grijpt in waar nodig.
Projectrisico	CZ groep dient een hoge kwaliteit van haar verander processen te vereisen om de continuïteit van haar reguliere processen te borgen.



## Risicoaccepterend - CZ groep accepteert de risico's

Debiteuren risico	CZ groep wil verzekerden met betalingsproblemen zo goed mogelijk helpen en accepteert enig kredietrisico op debiteuren.
-------------------	---



## Risicozoekend - CZ groep zoekt actief de risico's op

-

-

## 2.5.3 Soorten risico's

CZ groep maakt onderscheid tussen de volgende risicogebieden:

1. Verzekeringstechnische risico's;
2. Marktrisico's;
3. Tegenpartijkredietrisico's;
4. Operationele risico's;
5. Strategische risico's;
6. Compliance risico's.

We lichten de financiële ontwikkelingen op de risicogebieden in de jaarrekening van CZ groep nader toe.

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

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

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

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

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

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

## 2.5.4 Actuele risico's

Ieder kwartaal bespreekt het Bestuursteam de risicorapportage. Het Bestuursteam neemt de ontwikkeling en beheersing van de belangrijkste concernrisico's daarin mee. Ook bespreekt het team de risicorapportage in de Audit-Risk-commissie (ARC) en de vergadering van de Raad van Commissarissen. Gedurende het jaar kan door wijzigende omstandigheden de omvang van bepaalde risico's voor CZ groep veranderen. Aan de hand van onder andere KPI's (key performance indicators) en KRI's (key risk indicators) maken we dit inzichtelijk.



In 2024 maakten onder andere de onderstaande actuele risico's onderdeel uit van de risicorapportage en de besprekingen van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.

## Zorgplicht en zorgkosten

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

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

## Informatietechnologie (IT)

De kernprocessen van CZ groep zijn in hoge mate geautomatiseerd en verlopen via centraal beheerde IT-systemen. Ook veel van de ondersteunende bedrijfsprocessen zijn sterk afhankelijk van IT. Dit vereist een optimaal beschikbare, betrouwbare, integere en continue IT- omgeving. Daarom heeft CZ groep veel aandacht voor de versterking van de informatiebeveiliging, mede met het oog op de snelle ontwikkelingen op het gebied van cybercriminaliteit en de introductie van nieuwe wetgeving.

CZ groep investeert veel in de verdere modernisering van de IT-omgeving om tot een schaalbaar, modulair en veilig landschap te komen. Een landschap dat geschikt is voor maximale efficiëntie in de bedrijfsprocessen en een optimale dienstverlening aan verzekerden, ook in de toekomst. Het tempo van de vernieuwing van de IT-omgeving is ambitieus en vereist veel van de medewerkers en externe partners met wie we samenwerken. Het risico op vertragingen hierin bestaat, waardoor we de modernisering minder snel realiseren.

## Arbeidsmarkt CZ groep

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

# 3 Duurzaamheidsverklaring

## 3.1 Algemene toelichtingen

CZ groep heeft als zorgverzekeraar een maatschappelijke kerntaak; het realiseren van toegankelijke en betaalbare zorg. Onze belangrijkste doelen zijn dan ook het bieden van de toegang tot zorg die nodig is en het bieden van een betaalbare en concurrerende premie aan onze verzekerden. De betrokkenheid bij mens en maatschappij ligt in het DNA van onze organisatie besloten. In onze strategie hebben wij vastgelegd dat het werken aan ‘Environmental, Social en Governance’-doelen (doelen op het gebied van milieu, klimaat, samenleving, zakelijk gedrag en ordentelijk bestuur) tot het fundament van onze bedrijfsvoering behoort. Zo zetten wij ons onder meer in voor het verbeteren van zorg en welzijn, het verminderen van ongelijkheid, de ondersteuning van kwetsbare mensen en het tegengaan van klimaatverandering.

Dit jaar rapporteren wij voor het eerst officieel conform de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)<sup>[2]</sup> over materiële positieve en negatieve duurzaamheidsimpacts, -risico's en -kansen. Deze hebben wij in kaart gebracht aan de hand van een dubbele materialiteitsanalyse waarbij wij hebben gekeken zowel naar de impacts die wij als organisatie (potentieel) hebben op de wereld om ons heen, als naar de effecten die duurzaamheidsonderwerpen op onze bedrijfsvoering (kunnen) hebben.

In deze duurzaamheidsverklaring worden de relevante van toepassing zijnde rapportage-eisen uit de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) en de EU Taxonomie regelgeving door ons beantwoord, met daarbij de kanttekening dat we ons bewust zijn van het gegeven dat we in de exacte beantwoording de komende jaren nog kunnen groeien, mede door de huidige onzekerheden rondom berekeningen<sup>[3]</sup> en dat de rapportage-eisen nog aan ontwikkeling en interpretatie onderhevig zijn.<sup>[4]</sup> In de ESRS-index in bijlage bieden wij een overzicht van de rapportage-eisen waar we in deze verklaring over rapporteren.

- 2 *Op Europees niveau is de CSRD sinds 1 januari 2024 van kracht. De EU-lidstaten hadden tot juli 2024 de tijd om de CSRD te verankeren in nationale wetgeving. In Nederland heeft dit proces vertraging opgelopen en op het moment van ondertekening van dit jaarverslag is dit proces nog niet afgerond. Dat betekent dat er geen zekerheid bestaat over het Nederlandse wettelijk kader. CZ groep heeft op vrijwillige basis 'limited assurance' aangevraagd bij de accountant op de duurzaamheidsverklaring en daarbij moet het voorbehoud gemaakt worden dat het toekomstig wettelijk kader wijzigingen in toepassingsvereisten met zich mee kan brengen waar CZ groep op dit moment nog niet op vooruit kan lopen.*
- 3 *In 2024 hebben zorgverzekeraars door gezamenlijke inspanningen beter inzicht gekregen in de scope 3-impact van zorgverzekeraars in de zorgketen. Er bestaat nog aanzienlijke onzekerheid in deze scope 3 CO<sub>2</sub>-uitstootcijfers, aangezien deze gebaseerd zijn op schattingen. In bijlage 3.5.6 worden deze aannames en de methodologieën verder toegelicht.*
- 4 *In het eerste kwartaal van 2025 is bekend gemaakt dat de Europese Commissie de CSRD en onderliggende rapportagestandaarden (ESRS) opnieuw onder de loep neemt, tezamen met de EU Taxonomie en de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). In het kader van deregulering werkt de commissie aan een 'Omnibus wet' die de drie genoemde wetten bundelt en vereenvoudigt. Uit de eerste contouren van deze omnibuswet (gepubliceerd op 26 februari 2025) blijkt dat de ESRS gewijzigd zullen worden en dat de rapportage-eisen van de EU taxonomie teruggebracht zullen worden. Naar verwachting zal dit gevolgen hebben voor de wijze waarop wij onze rapportage over 2025 en verdere jaren zullen inrichten.*

## 3.1.1 Grondslag voor het opstellen van informatie

### Algemene grondslag voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaring

Deze duurzaamheidsverklaring is opgesteld op geconsolideerde basis waarbij in de basis dezelfde consolidatiekring van de jaarrekening van CZ groep is toegepast. Binnen deze kring zijn de entiteiten CZ zorgkantoor B.V., CZ Fund Management B.V., Stichting CZ Fund Depositary en Stichting Huisvesting CZ Verzekeraars vrijgesteld van duurzaamheidsrapportage. Onze duurzaamheidsverklaring is gebaseerd op duurzaamheidsimpacts, risico's en kansen in onze eigen organisatie, en in onze waardeketen, zowel upstream als downstream. De dubbele materialiteitsanalyse is over deze scope uitgevoerd. In onze verdiepende rapportage over materiële onderwerpen kunnen we nog niet op alle fronten keteninformatie (upstream en downstream) meenemen. Op basis van de huidige uitgangspunten, zijn we voornemens de komende jaren aan uitbreiding hiervan te werken (in samenwerking met de branche), conform de in de CSRD vastgestelde ingroeiruimte. We rapporteren op alle relevante en van toepassing zijnde rapportage-eisen, behalve de eisen die betrekking hebben op concurrentiegevoelige informatie. Dit betreft informatie over de inzet van middelen voor het beheersen van materiële impacts ten aanzien van consumenten en eindgebruikers (S4-4 artikel 37) en de connectiviteit tussen de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze zorginkoop en de zorgkostencijfers zoals deze in de jaarrekening zijn opgenomen aangezien deze data de kerntaak en -activiteiten van onze organisatie omvatten.

### Rapportage over specifieke omstandigheden

Deze duurzaamheidsverklaring is gebaseerd op de rapportage-eisen (ESRS) van de CSRD en past de in de ESRS gepresenteerde definities van tijdshorizonten toe. De in deze verklaring gepresenteerde schattingen van de waardeketen worden ten aanzien van hun basis en eventuele onzekerheden, nader toegelicht bij de betreffende onderwerpen (in deze verklaring betreft dit de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het zorgveld, zie de bijlage 'Onderliggende aannames en methodologieën'). Aangezien dit de eerste volledige CSRD-rapportage van CZ groep is, zijn er nog niet overal vergelijkende cijfers beschikbaar en is dit nog niet verplicht. Op enkele plekken in het verslag hebben we wel vergelijkende cijfers opgenomen.

Op enkele punten in deze duurzaamheidsverklaring nemen wij informatie op door middel van verwijzing naar andere onderdelen van het bestuursverslag. Deze informatie valt onder de aanvraag van 'limited assurance' van de duurzaamheidsverklaring. Wij geven de verwijzingen op de betrokken punten in de tekst aan en bieden hieronder een overzicht ervan aan.

Rapportage -eis	Inhoud	Vindplaats in Bestuursverslag
ESRS-2.SBM-1, artikel 42	Beschrijving van het <u>businessmodel</u> , de strategie en het waardecreatiemodel	2.1.3 <u>Businessmodel</u> en strategie
ESRS-2.GOV-1 artikel 21c	Samenstelling en diversiteit van de leden van bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen op het gebied van relevante ervaring voor sectoren, producten en geografische locaties	4.3 Bijlage Personalia

## 3.1.2 Governance

### Rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen

#### Samenstelling, kennis en vaardigheden

Het Bestuursteam van CZ groep bestaat uit twee statutair bestuurders en vijf medebestuurders. Zij zijn gezamenlijk de uitvoerende bestuurders van CZ groep. De niet-uitvoerende bestuurders van onze organisatie zijn de vijf leden van de Raad van Commissarissen. De verzekerden van CZ groep worden vertegenwoordigd door de Ledenraad. De werknemers van CZ groep worden vertegenwoordigd door de ondernemingsraad. In de ‘Uitgangspunten voor bestuurlijke inrichting’ staat de samenwerking tussen de uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders, de Ledenraad en de ondernemingsraad omschreven.

Het Bestuursteam en de RvC worden evenwichtig samengesteld op basis van variatie, individuele deskundigheid en achtergrond. Bij de selectie en voordracht van nieuwe kandidaten worden de in de ‘Uitgangspunten voor bestuurlijke inrichting’-vastgelegde profielschetsen als uitgangspunt genomen. De huidige RvC heeft bestuurlijke ervaring, kennis en kunde zowel met betrekking tot de financiële dienstverlening en het verzekeringsbedrijf als tot het zorgveld, data- en IT en duurzame ontwikkeling. Het huidige Bestuursteam heeft ruime ervaring in zowel de financiële dienstverlening en het zorgverzekeringsbedrijf, als kennis en kunde van de zorg, IT-infrastructuur en beveiliging, human resources management, interne beheersing, zakelijk gedrag en risicomanagement. Een beschrijving van de samenstelling en diversiteit van het Bestuursteam en RvC en hun ervaring is terug te vinden in de bijlage *Personalia*. We zijn voornemens om het volgende verslagjaar in meer detail te rapporteren over kennis en ervaring op duurzaamheidsonderwerpen (onder voorbehoud van eventuele wijzigingen in de rapportage-eisen van de CSRD). In de alinea *Structuurregime* in het hoofdstuk *Governancestructuur* lichten we onze inzet op zakelijk gedrag toe.

Bij de selectie van nieuwe leden letten we op een evenwichtige verdeling tussen vrouwen en mannen. De RvC bestaat op 31 december 2024 uit twee vrouwen (50%) en twee mannen (50%). Het Bestuursteam bestaat op 31 december 2024 uit vier mannen (57%) en drie vrouwen (43%). De RvC is als orgaan volledig onafhankelijk (100% onafhankelijke leden).

#### Taken en verantwoordelijkheden

Het Bestuursteam is verantwoordelijk voor de strategie, inclusief duurzaamheidsonderwerpen. De bestuurder Finance & Risk is de eerste verantwoordelijke voor het concernbrede duurzaamheidsbeleid en divisie-overstijgende trajecten zoals het CZ Klimaattransitieplan, het CZ-beleid Diversiteit & Inclusie en de implementatie en verankering van de CSRD. Deze bestuurder wordt ondersteund door de manager Sustainability & Integrated Reporting uit de divisie Finance. Specifieke duurzaamheidsthema's zijn verdeeld onder de relevante bestuurders en hun managers. Zo is Toegang tot zorg belegd bij de bestuurder Zorg en Toegankelijkheid van verzekeringen bij de bestuurder Klant & Markt. Binnen hun divisies zijn aangewezen managers verantwoordelijk voor de sturing op beleid, stakeholderbetrokkenheid, acties, meetbaarheid en doelstellingen. Dit is conform de in diverse beleidslijnen uitgewerkte RACI-tabellen.

Voor omvangrijke trajecten kan gewerkt worden met tijdelijke projectteams voor ontwikkeling, implementatie of versnelling. In 2024 werd bijvoorbeeld voor de implementatie van de CSRD met projectteams gewerkt. De rapportagelijnen van deze teams lopen zowel naar de op onderdelen verantwoordelijke bestuurders toe als op het geheel - via de bestuurder Finance & Risk - naar het Bestuursteam en vervolgens naar de Raad van Commissarissen.

De definitieve vaststelling van beleid en doelen vindt plaats binnen het Bestuursteam. De monitoring van de voortgang op de doelen wordt gevolgd via de reguliere kwartaalrapportages van divisies en in de CZ hartslag (de vernieuwde Planning & Control-cyclus binnen CZ groep waarin in samenhang dynamisch gestuurd wordt op de realisatie van de strategie).

CZ groep heeft een programma voor permanente educatie opgesteld om de deskundigheid van de leden van het Bestuursteam en de Raad van Commissarissen op peil te houden en waar nodig uit te breiden. Het Bestuursteam inventariseert jaarlijks welke onderdelen training of opleiding vereisen voor bestuurders en leden van de Raad van Commissarissen. In 2024 kwam onder andere de zorgplicht, informatiebeveiliging en leiderschap aan bod.

### Informatievoorziening, bespreking en afweging van dilemma's

Onze governancestructuur en Planning & Control-cyclus borgt tijdige informatievoorziening over duurzaamheidsonderwerpen aan het Bestuursteam en de RvC. Zoals hierboven benoemd, maken de onderwerpen deel uit van de kwartaalrapportages van onze divisies en worden ze meegenomen in de CZ hartslag wat continu tijdige besluitvorming, (risico)beheersing en belangenafweging (bespreking van dilemma's) faciliteert. De materiële onderwerpen die onze kerntaak en -activiteiten omvatten zijn vast onderdeel van gesprek met RvC en Ledenraad. Voorbeelden hiervan zijn de toegang tot zorg, de toegankelijkheid van onze producten, IT-beveiliging (onder meer ter bescherming van de persoonsgegevens van onze klanten), ons werkgeverschap en bedrijfscultuur. Hiernaast worden met enige regelmaat ook onderwerpen als verduurzaming van het zorgveld en diversiteit en inclusie met de RvC besproken. Waar mogelijk en relevant, wordt informatie over standpunten van betrokken belanghebbenden (zoals verzekeren, zorgveld en medewerkers) meegenomen in de besprekingen en besluitvorming.

In 2024 stonden onder meer de volgende onderwerpen op de agenda van het Bestuursteam, de RvC en Ledenraad:

Orgaan	Behandelde materiële onderwerpen 2024
Bestuursteam	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Toegang tot zorg</li> <li>· Samenstelling productportfolio (verzekeringen)</li> <li>· Bedrijfscultuur</li> <li>· Privacy</li> <li>· Sociale veiligheid</li> <li>· Klimaattransitieplan (klimaatmitigatie)</li> <li>· Opleiding en ontwikkeling van medewerkers</li> <li>· Diversiteit &amp; inclusie</li> </ul>
Raad van Commissarissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Toegang tot zorg</li> <li>· Bedrijfscultuur</li> <li>· Privacy</li> </ul>
Ledenraad	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Toegang tot zorg</li> <li>· Bedrijfscultuur</li> </ul>

Het Bestuursteam heeft in 2024 de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) van CZ groep vastgesteld, op basis van voorbereidingen die zowel in 2023 als 2024 zijn getroffen door het projectteam CSRD, met inbreng van diverse in- en externe stakeholders en branchegenoten (Zorgverzekeraars Nederland). De leden van het Bestuursteam zijn meegenomen in het proces en hebben de mogelijkheid gehad de gedefinieerde onderwerpen te bevragen en qua inhoud aan te scherpen. Op verschillende momenten in 2023 en 2024 is de RvC meegenomen in de ontwikkelstappen. De Ledenraad is meegenomen in de consultatieronde van stakeholders, die eind 2023 plaatvond.

### **Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen**

CZ groep kent geen variabele beloning en we kennen evenmin aandelen of opties aan medewerkers (inclusief bestuurders) toe. Deze uitgangspunten maken dat er binnen onze organisatie geen koppeling is tussen specifieke duurzaamheidsdoelen en beloning.

### **Due-diligence verklaring**

Voor inzicht in de wijze waarop CZ groep (stappen van) het due diligence-proces in de praktijk toepast, verwijzen wij (conform de aanwijzingen in de European Sustainability Standards), naar de onderdelen van deze duurzaamheidsverklaring in de bijlage Due-diligence verklaring.

### **Risicobeheersing en controles**

In 2024 is een eerste, voorlopige procedure ingericht voor de risicobeheersing en interne controle op de samenstelling van de duurzaamheidsverklaring. Deze procedure zal op de korte en middellange termijn nader worden uitgewerkt. Inhoudsbepalende onderdelen van de procedure zijn een zorgvuldige vaststelling van de dubbele materialiteitsanalyse (DMA), een eerste vaststelling van de van toepassing zijn de rapportage-eisen en datapunten voor het verslagjaar op basis van de uitkomsten van de DMA, bespreking van de ambitiestelling voor het toepassen van de CSRD in het betreffende jaar in het Bestuursteam en definitieve vaststelling van de uit te vragen datapunten voor het verslagjaar. Uitvoerende onderdelen van de procedure betreffen onder meer de concrete uitvraag van datapunten in de organisatie (en achterliggend in de waardeketen), de analyse en controle van de ontvangen informatie (gevolgd door een eventuele additionele uitvraag), de monitoring van de voortgang, de verwerking van de definitieve informatie-aanlevering tot de duurzaamheidsverklaring en de controle van het eindproduct.

Om risico's in het proces tijdig te signaleren, wordt er gewerkt aan continue monitoring op zowel de procesmatige als inhoudelijke voortgang. Deze monitoring wordt periodiek besproken door het CSRD projectteam (geleid door de manager Sustainability & Integrated Reporting). Als de voortgang niet toereikend is, wordt geëscaleerd naar de verantwoordelijke bestuurder (bestuurder Finance & Risk). Belangrijke risico's die we vooralsnog in kaart hebben gebracht zijn zowel de niet tijdige en onvolledige aanlevering van data, als de kwaliteit (juistheid en betrouwbaarheid) daarvan. Dit betreft zowel de toelevering van data vanuit de eigen organisatie als vanuit de waardeketen. Voor de juiste aanlevering vanuit de eigen organisatie zijn escalatiepaden naar het bestuur ingericht en is de mogelijkheid voorhanden om via de CZ hartslag per kwartaal om prioritering te vragen. Voor de aanlevering vanuit de waardeketen (en dan met name het zorgveld) wordt samengewerkt in brancheverband met Zorgverzekeraars Nederland zodat zorgaanbieders een eenduidige vraag krijgen en niet overvraagd worden.

Over de voortgang van zowel het proces als de inhoud wordt ieder kwartaal gerapporteerd door de manager Sustainability & Integrated Reporting vanuit de divisie Finance (eerste lijn). Omdat het hier gaat om wet- en regelgeving wordt de voortgang ook in de compliance-rapportage (tweede lijn) gerapporteerd. De businessverantwoordelijken voor materiële thema's rapporteren af in de compliance rapportage van de betreffende divisie.

### 3.1.3 Strategie

#### Strategie, businessmodel en waardeketen

##### Belangrijkste kenmerken CZ groep

De werkzaamheden van CZ groep richten zich op het ontwikkelen van zorgverzekeringsproducten tegen betaalbare en concurrerende premies die verzekerden dekking bieden voor zorgkosten. Ons productportfolio omvat zowel verplichte basisverzekeringen (conform de Zvw), in een natura- en combinatie-uitvoering, als een relevante set aan aanvullende verzekeringen. Wij streven naar het bieden van service en gemak aan onze verzekerden rondom alles wat met de zorgverzekering te maken heeft en begeleiden hen naar de juiste zorg wanneer zij dat nodig hebben. Werkgevers bieden we ondersteuning bij het beheersen van hun arbeidsrisico's en interventies ter verbetering van de gezondheid van hun medewerkers.

De klanten van CZ groep zijn consumenten die een zorgverzekering willen afsluiten (individuele markt) en bedrijven en andere organisaties/ verenigingen die aan hun werknemers of leden een collectieve zorgverzekering aanbieden (zakelijke markt). Onze belangrijkste klantsegmenten zijn consumenten algemeen, prijs- en dekkingszoekers, 'Digital by default'-consumenten, kwetsbare groepen en werkgevers.

CZ groep werkt uitsluitend in Nederland en heeft vestigingen in Tilburg (hoofdkantoor), Sittard en Goes. Bij onze organisatie werken 2902 medewerkers, van wie 2022 in Tilburg, 535 in Sittard en 345 in Goes. De opbrengsten van onze organisatie (2024: 13.538 miljoen euro aan premies en bijdragen) zijn volledig afkomstig uit de zorgverzekeringsmarkt (ESRS-sector Insurance).

Onze waardeketen bestaat zowel aan de toeleveringskant (upstream) als aan de distributiekant (downstream) voornamelijk uit in Nederland gevestigde verzekerden, zakelijke klanten, partners, leveranciers en andere belanghebbenden.



Het businessmodel en de strategie van CZ groep worden toegelicht in paragraaf 'Businessmodel en strategie' van het bestuursverslag.

### ESG-verwevenheid in businessmodel

Als zorgverzekeraar heeft CZ groep de meeste impact op mensen. Van onze ESG-doelen (duurzaamheidsdoelen op het gebied van Environment, Social en Governance) zijn de Social-doelen het meest verweven in onze producten en diensten, onze klantcontacten en algemene benadering van de markt (zowel individueel als collectief) en het zorgveld. Het gaat hier om het verbeteren van zorg en welzijn, het verminderen van ongelijkheid en het opkomen voor mensen in een kwetsbare positie. We nemen dit mee in ons totale propositieaanbod en zorgbeleid.

Als financiële dienstverlener hebben we zelf beperkte invloed op milieu en klimaat. Dat neemt niet weg dat we via inkoopactiviteiten in het zorgveld wel impact hebben en relevant en waardevol kunnen bijdragen aan het bevorderen van verduurzaming. Onze Environmental-doelen zijn het verkleinen van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van CZ groep en het bijdragen aan de verduurzaming van het zorgveld. Deze hangen voornamelijk samen met onze kernactiviteiten en de relatie met belangrijke partners en in mindere mate met onze producten, diensten of klanten.

De Governance-doelen van CZ groep hangen samen met het behouden en bevorderen van een integere bedrijfscultuur waarin de kernwaarden door onze medewerkers nageleefd worden. Dit raakt – als fundamenteel uitgangspunt – onze volledige bedrijfsvoering en daarmee al onze producten en diensten, onze klantgroepen en relaties met partners, leveranciers en andere belanghebbenden.



## ESG-verwevenheid in strategie

In de strategie van CZ groep komen onze ESG-doelen op alle niveaus terug. Onze belangrijkste strategische doelen en kerntaak – het bieden van toegang tot zorg wanneer dat nodig is en het bieden van een betaalbare, concurrerende premie – zijn tegelijkertijd ons belangrijkste Social-doel: het bieden van toegang tot zorg. In de onderliggende vijf strategische thema's wordt hier op alle fronten invulling aan gegeven. Daarnaast is er aandacht voor kwetsbare groepen in de wijze waarop wij verzekerden helpen en begeleiden (strategische pijler 1) en onze dienstverlening verder digitaliseren en automatiseren (strategische pijler 5). Bij de transformatie van het zorgveld (strategische pijler 2) signaleren we de kans om de toegankelijkheid van zorg voor kwetsbare groepen te verbeteren. Hier zien we tevens mogelijkheden om de verduurzaming van het zorgveld te bevorderen en om in te zetten op het verhogen van het werkplezier van de medewerkers in het zorgveld.

In de 'enabler' Organisatie van onze strategie staat de bedrijfscultuur en het zakelijk gedrag binnen onze organisatie centraal. Hier hebben ook ESG-doelen op het gebied van diversiteit & inclusie en sociale veiligheid een plaats. Tot slot is in het fundament van onze strategie de sturing op ESG-doelen opgenomen. Vanuit hier borgen we dat we overkoepelend een ESG-beleid voeren en dat we kunnen voldoen aan wettelijke eisen en de verwachtingen die onze klanten, toezichthouders en andere belanghebbenden van onze organisatie hebben.

Op het geheel van ESG-doelen biedt met name ons primaire doel, het bieden van toegang tot zorg, de meeste uitdagingen. Dit hangt samen met het feit dat de zorg vanwege de toenemende zorgvraag en het stijgende personeelstekort, fors onder druk staat. In het hoofdstuk Toegang tot zorg gaan we hier nader op in.

## Belangen en opvattingen stakeholders

CZ groep staat doorlopend in contact met stakeholders om belangen en opvattingen met elkaar uit te wisselen, samenwerking te verbeteren en te zorgen voor een zo rijk mogelijke besluitvorming binnen onze organisatie.

### Onze stakeholders

Onze stakeholders zijn alle personen en organisaties die direct of indirect impact hebben op of ondervinden van het werk van onze organisatie. Het gaat om een breed scala aan partijen, beginnend bij onze verzekerden en zakelijke klanten en variërend van onze medewerkers tot onze duurzame coalitiepartners en leveranciers. De belangrijkste stakeholdergroepen van CZ groep – in 2023 vastgesteld in het proces van het in kaart brengen van de CZ groep waardeketen – zijn weergegeven in bijgaand figuur. Wij hebben met hen formele, juridische, financiële en/of operationele relaties en hebben overleg op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het overleg met stakeholders, zowel formeel als informeel, is een continue informatiebron voor onze organisatie en oefent in verschillende mate invloed uit op ons beleid en



bedrijfsvoering (van rekening houdend met tot co-creatie en -productie). Vanuit al onze organisatirollen (zorgverzekeraar, werkgever, inkoper en investeerder) en op alle lagen in onze organisatie vindt het overleg met stakeholders plaats. Dit overleg omvat alle stakeholdergroepen zoals weergegeven in onze waardeketen. In de bijlage Stakeholderdialoog 2024 bij het bestuursverslag geven wij een overzicht van de belangrijkste bespreekpunten met verschillende stakeholders in 2024, inclusief de vorm en frequentie van het overleg.

### Verankering in businessmodel en strategie

Belangrijke stakeholders van CZ groep zijn verzekerden, eigen medewerkers en (medewerkers van) zorgaanbieders. Hun belangen en opvattingen vinden op verschillende niveaus hun weerslag in ons businessmodel en onze strategie.

#### Verzekerden

Verzekerden staan centraal in onze strategie. Op hun belangen, standpunten en verwachtingen zijn onze doelen en strategische thema's afgestemd. In het businessmodel is onze waardepropositie op hen afgestemd. Binnen onze organisatie wordt de stem van de verzekerde vertegenwoordigd door de Ledenraad. Daarnaast hebben wij veelvuldig direct contact met verzekerden via onze service- en dienstverlening, klantonderzoeken en speciale communicatie-events, zoals webinars. Ook indirect, via patiënten- en cliëntenorganisaties, verkrijgen wij informatie over hun standpunten en belangen. Bij de bepaling van de dubbele materialiteitsanalyse van CZ groep is de input uit onze contacten meegenomen, evenals uitkomsten van onderzoeken van toezichtinstanties (bijvoorbeeld de Nederlandse Zorgautoriteit) en consumentenorganisaties. Daarnaast zijn de uitkomsten van de materialiteitsanalyse bij verzekerden en de Ledenraad getoetst.

#### Medewerkers CZ groep

Ook medewerkers nemen een belangrijke plaats in de strategie van CZ groep in. Hun rechten en belangen komen tot uitdrukking het fundament onder 'Goed werkgeverschap' en in de enabler 'Organisatie'. Beide elementen zijn (mede) ingericht en afgestemd op de input die vanuit overleg met medewerkers en hun vertegenwoordiging (de ondernemingsraad) is verkregen. In ons businessmodel is hun belang zichtbaar als één van de kernmiddelen ('menselijk kapitaal') waarop CZ groep georganiseerd is. Bij de bepaling van de dubbele materialiteitsanalyse van CZ groep is hun inbreng meegenomen vanuit zowel het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (MBO), als vanuit de andere vormen van stakeholderdialoog die we met hen hebben (zie hoofdstuk Onze medewerkers). Daarnaast zijn de uitkomsten van de materialiteitsanalyse bij medewerkers en de ondernemingsraad getoetst.

#### (Medewerkers van) zorgaanbieders

Zorgaanbieders behoren tot de belangrijkste stakeholders van CZ groep. Zij maken onderdeel uit van ons businessmodel (behoren tot onze belangrijkste partners) en de samenwerking met hen is een belangrijk onderdeel van de strategie CZ 2030 (thema 'De zorg anders inrichten'). De belangen, rechten en verwachtingen van hun werknemers zijn niet rechtstreeks meegenomen in de strategie maar maken wel onderdeel uit van het businessmodel van CZ groep ('menselijk kapitaal'). Ook zijn hun belangen en standpunten meegenomen in de bepaling van de materialiteitsanalyse (op basis van openbare informatie en onderzoeken) en zijn de uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse bij hen getoetst.

### **Betrokkenheid van bestuur en management**

Stakeholderdialoog is een continu proces waarbij diverse lagen van onze organisatie zijn betrokken; medewerkers, leidinggevenden, bestuur, Raad van Commissarissen en Ledenraad. Medewerkers en leidinggevenden zijn betrokken bij die dialogen die hun werkveld raken en bij onderwerpen die breed in de organisatie spelen, zoals bijvoorbeeld de uitkomsten van het MBO en klanttevredenheidsonderzoeken (waaronder NPS). Deze onderwerpen worden via interne kanalen als intranet en de MS Teams omgeving voor leidinggevenden gedeeld. Het Bestuursteam initieert en neemt deel aan diverse vormen van stakeholderdialoog op bestuurlijk niveau, volgt de uitkomsten van gevoerd stakeholderdialoog in hun bedrijfsonderdeel, en bedrijfsbreed (integraal) in het kader van strategie- en besluitvorming. De Raad van Commissarissen en Ledenraad worden geïnformeerd door het Bestuursteam en nemen zelf deel aan stakeholderdialoog in het kader van permanente educatie, veldbezoeken en kennisuitwisseling.

### **Materiële impacts, risico's en kansen**

CZ groep rapporteert conform de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) over de materiële duurzaamheidsimpacts, -risico's en -kansen van onze organisatie. Deze zijn in kaart gebracht aan de hand van een dubbele materialiteitsanalyse. Hierbij is gekeken naar zowel de impacts die wij als organisatie hebben op de wereld om ons heen (positief en negatief), als de effecten die duurzaamheidsonderwerpen op onze bedrijfsvoering kunnen hebben (risico's en kansen). De dubbele materialiteitsanalyse die in 2024 is uitgevoerd, levert de in de tabel gepresenteerde materiële impacts, risico's en kansen op. Deze zijn gerelateerd aan zowel onze kerntaak als onze ESG-doelen.

Duurzaamheids - onderwerp	Impacts, risico's, kansen	Toelichting
Klimaatverandering   Klimaatmitigatie	Materiële positieve impacts	Onder meer via de Green Deal Duurzame Zorg zet de zorgsector zich in om de CO <sub>2</sub> -uitstoot te verlagen en zodoende bij te dragen aan internationale doelen om klimaatverandering tegen te gaan. Als inkoper van zorg voor vier miljoen verzekerden, zet CZ groep zich in om de uitvoering van de Green Deal Duurzame Zorg in de zorgsector te bevorderen.
	Materiële negatieve impacts	De zorgsector is verantwoordelijk voor ruim zeven procent van de totale jaarlijkse CO <sub>2</sub> -uitstoot in Nederland en heeft daarmee impact op klimaatverandering. De CO <sub>2</sub> -footprint van de zorg hangt samen met een verbruik van niet-duurzaam opgewekte energie en met activiteiten in de keten van leveranciers (waaronder geneesmiddelen en verbruiksartikelen).
Verontreiniging   Waterverontreiniging	Materiële negatieve impacts	In de zorgketen is waterverontreiniging een belangrijk thema. Zowel zorgaanbieders als producenten van hulpmiddelen en de farmacie dragen bij aan deze verontreiniging van het grond- en oppervlaktewater. Ook de productie van geneesmiddelen heeft een negatieve impact op het klimaat en het milieu. Jaarlijks bereikt minstens 190 ton medicijnresten het oppervlaktewater*. Dat vormt een risico voor organismen in het water.
Circulaire economie   materiaalinstromen en afval	Materiële negatieve impacts	In Nederland komt 13 procent van de nationale consumptievoetafdruk voor abiotische grondstoffengebruik voor rekening van de zorgsector, waarvan 79 procent afkomstig uit farmaceutische en chemische producten. Hiernaast komt 7,3 procent van de nationale consumptievoetafdruk voor zoetwaterconsumptie voor rekening van de zorgsector** ***. Ook hiervan is het merendeel afkomstig uit de farmaceutische en chemische producten.
	Materiële negatieve impacts	De zorg in Nederland produceert jaarlijks zo'n 85 miljoen kilo afval per jaar. De sectoren Ouderenzorg, Medisch Specialistische Zorg, Apotheken en Hulpmiddelen dragen in verhouding hier het meest aan bij. Een groot deel van het totale zorgafval (28 procent) wordt veroorzaakt door incontinentiemateriaal***.
Eigen medewerkers   Sociale veiligheid	Materiële negatieve impacts	Medewerkers van CZ groep kunnen in contact met collega's en klanten in situaties terecht komen waarbij er sprake is van fysieke en mentale intimidatie en geweld. Als werkgever hebben wij de verantwoordelijkheid om geweld en intimidatie op de werkvloer zoveel mogelijk te voorkomen en sociale veiligheid te creëren (en behouden).
Eigen medewerkers   Diversiteit & inclusie	Materiële positieve impacts	Als werkgever hebben wij invloed op het al dan niet creëren van een inclusieve bedrijfs- en leiderschapscultuur waar iedereen zich welkom, gezien en gehoord voelt en gelijkwaardig is. Dit geeft meer arbeidskrachten/werknemers meer kansen op zinvol werk bij CZ groep. Inclusief werken en ontwikkelen leidt tot meer begrip van belangen/ behoeften van verschillende doelgroepen en daarmee tot betere producten, service en zorg.

Eigen medewerkers   Werk-privébalans	Materiële positieve impacts	Als zorgverzekeraar en werkgever zet CZ groep zich in om de gezondheid en duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers te behouden en verhogen. Belangrijk onderdeel hiervan is het hebben van een goede werk-privébalans. In ons HR-beleid hebben we hier veel aandacht voor en sturen we op positieve impact. In het MBO komt naar voren dat het onderwerp werk-privé balans hoge impact heeft op de bevoegenheid en betrokkenheid van onze medewerkers en op de mate waarin ze CZ groep als werkgever aanbevelen.
Eigen medewerkers   Opleiding en ontwikkeling	Materiële positieve impacts	Voor CZ groep als werkgever en voor onze medewerkers is het belangrijk is dat zij zich zowel op persoonlijk als kennis- en vaardighedeniveau blijven ontwikkelen, met het oog op het goed kunnen blijven uitoefenen van hun functie en duurzame inzetbaarheid. Als werkgever heeft CZ groep hier positieve impact op via een proactief opleidings- en ontwikkelingsprogramma.
Werknemers in de waardeketen   Veiligheid en gezondheid	Materiële negatieve impacts	De uitvoering van onze zorginkooprol kan negatieve impact met zich meebrengen voor zorgmedewerkers in Nederland. Bijvoorbeeld op het gebied van administratieve lasten en het effect dat dat heeft op het ervaren werkplezier en de professionele ruimte.  Verder upstream in de waardeketen hebben we ook te maken met werknemers bij leveranciers en producenten, zowel binnen Nederland als daarbuiten. Echter, vanwege focus op nabijgelegen partijen nemen we deze werknemers niet mee in de rapportage. We zijn voornemens om potentiële risico's op kinderarbeid of gedwongen arbeid in een later stadium te onderzoeken.
Consumenten & eindgebruikers   Toegang tot producten en diensten	Materiële positieve impacts	Wij bieden consumenten toegang tot onze basisverzekeringen en brengen daarnaast een breed pakket aan aanvullende verzekeringen op de markt om aan de behoeften van een brede populatie consumenten te kunnen voldoen.  Met ons zorgbeleid sturen wij op het verbeteren van de toegang tot zorg en het zo betaalbaar mogelijk houden van de premie voor onze verzekerden.
	Materiële negatieve impacts	De uitvoering van onze inkoop- en regierol kan negatieve impact met zich meebrengen. Bijvoorbeeld wanneer individuele belangen tegen collectieve belangen moeten worden afgewogen en wanneer maatregelen voor het beteugelen van de zorgkostenstijging nodig zijn voor de toekomstbestendigheid van zorg.
	Materiële (financiële) risico's	Het bieden van de toegang tot zorg aan verzekerden via onze zorgverzekeringen, begeleiding en zorginkoop is de kerntaak van CZ groep. Hier zijn meerdere kernactiviteiten aan verbonden zoals de samenstelling van het productportfolio (inhoud van vergoedingen), premiestelling, de inkoop van voldoende, passende zorg en tijdige en relevante informatieverstrekking aan verzekerden. Bij de niet juiste of tijdige uitvoering van deze activiteiten, kunnen er (financiële) effecten optreden voor CZ groep.  Onze zorgplicht staat onder druk door een toenemende zorgvraag, onvoldoende beschikbaarheid van zorgpersoneel en stijgende zorgkosten. Het niet kunnen nakomen van onze zorgplicht levert compliance-risico's op. Daarnaast zijn er aan zorginkoopactiviteiten en premiestelling diverse financiële risico's verbonden, zoals rond bevoorschotting en juiste inschattingen van zorgkosten.

Consumenten & eindgebruikers   Privacy	Materiële negatieve impacts	De verwerking van persoonsgegevens brengt risico's met zich mee voor verzekerden en eindgebruikers. Zij lopen bijvoorbeeld het risico dat er inbreuk op hun privacy of identiteitsdiefstal plaatsvindt.
Zakelijk gedrag   Bedrijfscultuur	Materiële positieve impacts	Met integer zakelijk gedrag, transparantie over beleid en het zorgvuldig omgaan met de gegevens die ons zijn toevertrouwd, ondersteunen en versterken wij het vertrouwen dat <u>stakeholders</u> hebben in onze organisatie en de rol die wij in de samenleving en het zorgveld vervullen.

\* RIVM, *Medicijnresten en waterkwaliteit*

\*\* RIVM, *Het effect van de Nederlandse zorg op het milieu*

\*\*\* Gupta, *De inhaalrace naar duurzame zorg*

Een beschrijving van waar binnen het businessmodel en waardeketen van CZ groep de materiële impacts en risico's zijn geconcentreerd, is te vinden in de bijlage Materiële onderwerpen CZ groep.

De strategie CZ 2030 en het businessmodel van CZ groep, vastgesteld in 2023 en 2024, integreren grotendeels onze ESG-doelen en materiële duurzaamheidsonderwerpen. Hierdoor zijn er momenteel geen aanpassingen nodig in de strategie en het businessmodel vanwege de actuele en verwachte effecten van impacts, risico's en kansen. Een verdere toelichting op de actuele en beoogde effecten van impacts, risico's en kansen is terug te vinden in de bijlage Materiële onderwerpen CZ groep.

### 3.1.4 Impact-, risico-, en kansenmanagement

#### Materialiteitsbepaling

CZ groep startte in 2022 met de voorbereidingen voor de uitvoering van de dubbele materialiteitsanalyse (DMA). In dat jaar stelden we, in afstemming met andere zorgverzekeraars binnen Zorgverzekeraars Nederland (ZN), de waardeketen van onze organisatie op. Vanuit hier hebben we in 2023 onze (potentiële) impacts (positief en negatief) in kaart gebracht die zowel vanwege onze eigen organisatie als binnen onze waardeketen spelen. Gezien onze kerntaak, invloed (geldstromen) en aard van de belangrijkste activiteiten, hadden we met name aandacht voor impacts, risico's en kansen die spelen rond de relatie met onze verzekerden en onze samenwerkingen in het zorgveld.

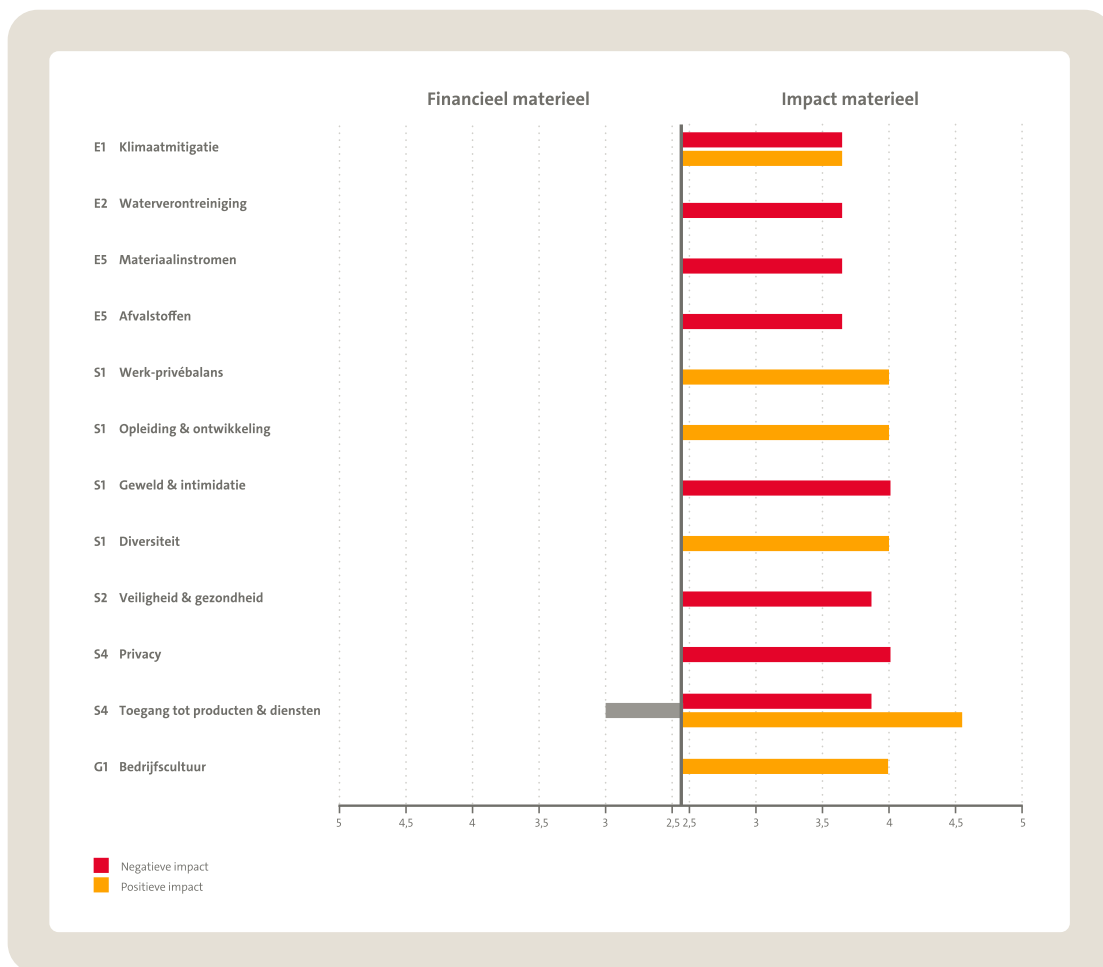
Na de initiële opstelling van een 'longlist' (bestaande uit in eerdere jaren geïdentificeerde materiële thema's en duurzaamheidsonderwerpen zoals gepresenteerd in de European Sustainability Reporting Standards (ESRS)), hebben we een shortlist aan onderwerpen die in onze eigen organisatie en waardeketen voorkomen, op detailniveau beoordeeld. Onder meer op basis van ernst, reikwijdte en (on)omkeerbaarheid zijn onderwerpen beoordeeld, waarbij we scores tussen 0 en 5 hebben toegepast. Als drempelwaarde voor materialiteit hanteerden we in de basis een score van 3,5, gemiddeld, waarbij we ook hebben gekeken naar uitschieterende scores op beoordelingsonderdelen om te voorkomen dat ernstige impact op één ervan door een gemiddelde-benadering weg zou vallen. In het beoordelingsproces, dat onder begeleiding van een externe expert plaatsvond, zijn openbare (wetenschappelijke) bronnen nader bekeken en intern besproken, heeft er overleg plaatsgevonden met branchegenoten, zijn stakeholders geconsulteerd (in brancheverband), hebben we input uit interne analyses (bijvoorbeeld de kostenanalyse van concerninkoop) gebruikt en zijn interne experts betrokken bij het beoordelingsproces. Eind 2023 stelde de toenmalige Raad van Bestuur van CZ groep de impactmaterialiteit vast.

In 2024 hebben we de impact-zijde van de materialiteitsanalyse aangescherpt op basis van nieuwe inzichten, actuele informatie, een aanvullende stakeholderdialoog en nadere afstemmingen in brancheverband. Hier zijn lichte aanpassingen uitgekomen. Zo zijn de materiële thema's van 2023 op positieve en negatieve impacts tekstueel aangescherpt en is 'Corruptie en omkoping' als materieel thema geschrapt.

Verder hebben we in 2024 de financiële materialiteit in kaart gebracht. Ook bij deze analyse zijn we gestart met de longlist die we op basis van eerste beoordelingen hebben teruggebracht tot een shortlist, in lijn met de bepaling van onze impacts als organisatie. De onderwerpen op de shortlist zijn vervolgens mede aan de hand van bestaande, interne risicoanalyses beoordeeld, rekening houdend met de kenmerken van het Nederlandse, solidaire zorgstelsel waar CZ groep onderdeel vanuit maakt en die financiële risico's grotendeels mitigeert (o.m. door risicoverevening, catastroferegeling en de jaarlijkse bijstelling van de premie). Bij de benadering van de onderwerpen is nadrukkelijk gekeken naar zowel de impacts die wij als organisatie hebben als de afhankelijkheden die we (potentieel) hebben, bijvoorbeeld van onze verzekerden en medewerkers. Onderdelen van de beoordeling waren onder meer de kans van voorkomen en de omvang van de (potentiële) kansen en risico's. Deze onderdelen zijn gescoord op een schaal van 1 tot 5, waarbij we een drempelwaarde voor materialiteit hebben aangehouden van minimaal 2. De beoordeling is uitgevoerd door de managers Vermogensbeheer, Risicomanagement en Sustainability & Integrated Reporting (S&IR), in afstemming met de bestuurder Finance & Risk (F&R). De beoordeling van duurzaamheidsrisico's is onderdeel van het reguliere riskmanagement; zowel in de strategische risico's (toegang tot zorg) als compliance risico's (zorgplicht, wet- en regelgeving rond privacy, e.a. zaken) als in het verzekeringstechnisch risico (toegang tot producten en diensten). Daarnaast zijn klimaatrisico's meegenomen in de ORSA (Solvency II) en in de ALM studie (Vermogensbeheer). We zien dat er mogelijk ook risico's verder in de upstream waardeketen kunnen zijn. Dit dient echter eerst verder onderzocht te worden. We verwachten dit op middellange termijn in brancheverband op te willen gaan pakken.

Bij CZ groep is er een sterke overlap van de primaire doelen van de strategie (toegang en betaalbaarheid) met de materiële duurzaamheidsonderwerpen. Dit maakt dat het signaleren van en acteren op kansen integraal onderdeel uitmaakt van de sturing en management van CZ groep. In de financiële materialiteitsanalyse zijn er in 2024 geen kansen als materieel geïdentificeerd.

Binnen CZ groep coördineert en faciliteert het team S&IR het vaststellingsproces van de DMA en de implementatie van de CSRD. Hiervoor werkt het team indien nodig samen met externe experts, zoals bij de voorbereidingen van de dubbele materialiteitsanalyse. Tevens vindt er afstemming met branchegenoten plaats; CZ groep neemt deel aan de commissie CSRD van Zorgverzekeraars Nederland. Het team S&IR opereert onder verantwoordelijkheid van de bestuurder Finance & Risk. Het samenstellings- en vaststellingsproces van de DMA wordt vooraf besproken en vastgelegd. Gedurende de uitvoering wordt over de voortgang gerapporteerd aan de bestuurder Finance & Risk en periodiek ook aan het Bestuursteam en aan de Raad van Commissarissen (RvC). Vaststelling gebeurt integraal door het Bestuursteam. In 2024 zijn het gevolgde proces en de uitkomsten van de aangescherpte impactmaterialiteitsanalyse en de financiële materialiteitsanalyse besproken met afzonderlijke bestuurders (tot 1 mei 2024 met directeuren en de Raad van Bestuur). De eerdere voorbereidingen zijn getroffen met input van betrokken managers en CSRD-projectleiders in de divisies. Eind 2024 is de DMA vastgesteld door het Bestuursteam. In 2025 scherpen we onze DMA en onderliggende werkprocedures aan, zowel binnen de eigen organisatie als in brancheverband. Dit nemen we mee in de CZ hartslag.



In deze eerste DMA van CZ groep zijn met name openbare bronnen gebruikt als input en is het detailniveau beperkt. Onder voorbehoud van wijzigingen in de CSRD-wetgeving (nationaal en Europees) verwachten we de komende jaren de DMA zowel door verdere uitdieping van onze kant (bijvoorbeeld door verdere stakeholderdialoog) als door verbeterde onderzoeken / openbare data en totstandkoming van waardeketeninformatie, meer gedetailleerd worden.

### Materialiteit van milieuthema's

Voor de materialiteitsbepaling van de milieuthema's (klimaatmitigatie, waterverontreiniging en circulaire economie) is de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 als basis gebruikt. Vervolgens zijn openbare (wetenschappelijke)bronnen (met name RIVM en Gupta) nader bekeken en intern besproken. Ook heeft er overleg plaatsgevonden met branchegenoten en zijn stakeholders geconsulteerd (in brancheverband). Voor het thema waterverontreiniging is verder onderzoek nodig om te specificeren waar precies de watervervuiling door medicijnresten in de waardeketen van CZ groep voorkomt, welke stakeholders negatief kunnen worden beïnvloed en of er afhankelijkheden zijn van ecosysteemdiensten.



Voor klimaatmitigatie is daarnaast een uitstootanalyse van CZ groep gemaakt en is gezamenlijk met Zorgverzekeraars Nederland (ZN) een analyse gemaakt van de uitstoot van het zorgveld. Ook hebben we in 2024 klimaatrisico's van de eigen organisatie en operatie en de waardeketen geïdentificeerd en geanalyseerd in het kader van het Own Risk and Solvency Assessment (ORSA, gericht op de beoordeling van risico's op de middellange termijn in relatie tot de solvabiliteit). Eerder is de 'Asset Liability Management'-studie (ALM, gericht op het beheer van activa en passiva) uitgevoerd. In onze analyse hebben we onderscheid gemaakt tussen de korte termijn fysieke risico's en transitierisico's. Uit deze analyse zijn klimaatrisico's voor CZ groep niet-materieel gebleken.

### Materialiteit van governance-thema's

Aan de bepaling van het materiële thema 'bedrijfscultuur' ligt de aard van onze organisatie ten grondslag. CZ groep is een organisatie van openbaar belang met de belangrijke maatschappelijke taak om bij te dragen aan het toegankelijk en betaalbaar houden van zorg in Nederland. Met dit als uitgangspunt, vinden wij het essentieel om een bedrijfscultuur te borgen en stimuleren waarin integer gedrag, transparantie over beleid, aantoonbare beheersing van risico's en het zorgvuldig omgaan met gegevens centraal staan.

### Materialiteit van beleggingen

Het vermogen van CZ groep wordt gespreid, in veel verschillende bedrijven wereldwijd, belegd. Onze beleggingsportefeuille is daarmee een representatie van de wereldeconomie. Het aandeel dat wij in individuele bedrijven hebben, is altijd gering. Onze beleggingen worden gescreend op ESG-risico's, waarbij onacceptabele risico's op basis van internationaal geaccepteerde standaarden uitgesloten worden. In het resterende universum wordt geïnvesteerd conform een 'best in class'-aanpak op het gebied van ESG-criteria. De spreiding in de beleggingsportefeuille zorgt niet alleen voor diversificatie van het financiële risico, maar ook voor diversificatie van de ESG-risico's. Dit, in combinatie met het gegeven dat we een relatief kleine belegger zijn, maakt dat wij op geen enkel ESG-thema materiële impacts, risico's of kansen onderscheiden en deze dus ook niet verder meegenomen zijn in de dubbele materialiteitsanalyse van CZ groep.

### Opgenomen rapportage-eisen

In de bijlage 'CSRD-index (referentietabel)' wordt een lijst gepresenteerd van rapportage-eisen (European Sustainability Reporting Standards) die in deze Duurzaamheidsverklaring is opgenomen.

## 3.2 Milieu-informatie

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

## 3.2.1 EU Taxonomie

Met de vaststelling van de Green Deal in 2019 heeft de Europese Unie (EU) koers gezet naar een klimaatneutrale economie in 2050. Om dit doel te realiseren is de Europese Unie het initiatief EU Taxonomie gestart om een eenduidig beeld en duidelijke richtlijnen te creëren op het gebied van duurzame investeringen. Sinds 2020 is deze EU Taxonomie van kracht.

Om de klimaatdoelstellingen van de EU van 2030 te behalen en daarmee te voldoen aan de Europese Green Deal doelstelling om in 2050 klimaatneutraal te zijn, is het nodig om in duurzame activiteiten en projecten te investeren. In de Taxonomieverordening is een raamwerk beschreven dat definieert wat duurzame economische activiteiten zijn, zodat alle deelnemers binnen de financiële markt dezelfde uitgangspunten hanteren als het gaat om duurzame investeringen.

### Rapportageverplichtingen 2024

Op grond van artikel 8 van de rechtstreeks werkende EU Taxonomieverordening (Verordening (EU) 2020/852) en de gedelegeerde verordeningen rapporteren wij over de in aanmerking komende economische activiteiten (eligible) en afgestemde economische activiteiten (aligned) op de EU Taxonomie verordening.

### Scope EU Taxonomie CZ groep

De gedelegeerde EU-verordening 2021/2139 (Verordening (EU) 2021/2139) onderscheidt voor verzekeraars twee economische activiteiten: verzekeringsactiviteiten en beleggingsactiviteiten. CZ groep is van mening dat de (zorg)verzekeringsactiviteiten niet in aanmerking komen (niet eligible) voor de EU Taxonomie, omdat de dekking van klimaatgerelateerde risico's niet in de polisvoorwaarden is opgenomen. De wettelijk gedefinieerde verzekeringspakketten bieden geen mogelijkheid tot variatie van dekkingen in de polisvoorwaarden. Daarnaast heeft CZ groep geen nadere doelstellingen op de EU Taxonomie alignment van de beleggingen.

Zorgverzekeraars hebben ook geen zicht op de oorzaak van de medische behandelingen die worden vergoed. De KPI tabel met betrekking tot beleggingen conform 'EU Taxonomie bijlage 3.5.4.1.' (die onderdeel is van de bijlagen van de EU Taxonomie zelf) in de gedelegeerde EU-verordening 2021/2178 is opgenomen in de bijlage van dit bestuursverslag.

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

## Totale activa

2024	Percentage	Bedrag (x 1000 euro)
Centrale overheden, centrale banken, supranationale uitgevers (A)	0,9%	53.797
Derivaten	0,0%	-
Beleggingen exclusief beleggingen in overheidsentiteiten (A)	56,3%	3.201.996
<b>Total beleggingen inclusief terreinen en gebouwen</b>	<b>57,2%</b>	<b>3.255.793</b>
Overige activa		2.435.483
<b>Totale activa (zoals verantwoord in de '1 Geconsolideerde balans per 31 december 2024')</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.691.276</b>

Daarnaast vraagt de gedelegeerde EU verordening 2021/2178 om een toelichting op fossiel, gas en activiteiten gerelateerd aan nucleaire energie. CZ groep belegt niet in fossiel, gas en activiteiten gerelateerd aan nucleaire energie conform de definitie van de EU Taxonomie (zie Tabel XII in bijlage). Daarom zijn de tabellen uit bijlage XII van de gedelegeerde EU-verordening 2021/2178 niet opgenomen.

De totale beleggingen, exclusief beleggingen in overheidsentiteiten, bestaan hoofdzakelijk uit overige financiële beleggingen zoals gepresenteerd in toelichting 4 'Overige financiële beleggingen' van de geconsolideerde balans per 31 december 2024 (3.212.307). De overige financiële beleggingen bestaan hoofdzakelijk uit overige financiële beleggingen en liquide middelen die zijn ondergebracht in een gezamenlijke assetpool, CZ Beleggingsfonds (3.201.208), en beleggingen buiten deze assetpool (11.099). In scope voor 'Beleggingen', uitgezonderde beleggingen in overheidsentiteiten (53.797), vallen ook overige vorderingen van deze assetpool minus overige schulden (gezamenlijk 14.166). Ook in scope zijn de nog te ontvangen dividenden van een van de beleggingsportefeuilles die onder het saldo lopende interest zijn verantwoord in de '1 Geconsolideerde balans per 31 december 2024' (5.424). Daarnaast worden gebouwen en terreinen meegenomen conform toelichting 2 'Terreinen en gebouwen' van de geconsolideerde balans per 31 december 2024 (23.896).

## Tabel connectiviteit beleggingen met jaarrekening

Bedrag (x1000 euro)

Overige financiële beleggingen conform geconsolideerde jaarrekening	3.212.307
Overige vorderingen - overige schulden CZ Beleggingsfonds	14.166
Dividenden onder lopende interest in geconsolideerde jaarrekening	5.424
Gebouwen en terreinen conform geconsolideerde jaarrekening	23.896
<b>Total beleggingen inclusief terreinen en gebouwen</b>	<b>3.255.793</b>
Correctie staatsobligaties	53.797
<b>Total beleggingen exclusief beleggingen in overheidsentiteiten</b>	<b>3.201.996</b>

Binnen CZ groep zijn er verschillende entiteiten, waaronder CZ Zorgkantoor B.V., CZ Fund Management B.V. en Stichting CZ Fund Depositary, die andere financiële en niet-financiële activiteiten uitvoeren dan de kernactiviteiten (verzekeren). Volgens de EU Taxonomie zou over deze entiteiten ook gerapporteerd moeten worden, onder andere via een 'gemengde groep tabel'. Echter, gezien de beperkte omvang van deze activiteiten in verhouding tot de totale verzekeringsactiviteiten, is ervoor gekozen deze rapportage achterwege te laten.

## Gehanteerde databronnen

De berekeningen zijn op 'best effort'-basis tot stand gekomen op basis van opgaves van externe fondsmanagers en data van een externe gespecialiseerde partij die deze gegevens verzamelt in opdracht van CZ groep. Deze partij heeft de diverse bedrijfsactiviteiten van de bedrijven in onze portefeuille aan de hand van data uit de onderliggende jaarverslagen geanalyseerd in lijn met de binnen de geldende EU Taxonomie uitgewerkte criteria (bijgewerkt 31 december 2024).

Het verzamelen van data is gebaseerd op alle informatie over de EU Taxonomie die op dit moment bekend is. Wanneer informatie nog niet beschikbaar is in de gepubliceerde jaarverslagen, is geen schatting opgenomen. Vanwege beperkingen in de aangeleverde data geven de gepresenteerde percentages van eligibility en alignment nog geen volledig beeld. De beperkingen ontstaan doordat fondsmanagers alleen hoeven te rapporteren volgens SFDR. Hierin ontbreekt het detailniveau ten aanzien van de EU Taxonomie waarover CZ groep moet rapporteren.

## Taxonomie-eligibility CZ groep

Een activiteit die 'Taxonomie-eligible' is, komt in aanmerking om als duurzaam te worden beschouwd volgens de EU-normen. Dit is een eerste stap voordat een activiteit volledig kan worden afgestemd op de Taxonomie, wat betekent dat het voldoet aan alle vereisten om als volledig duurzaam te worden erkend. Het percentage van 'Taxonomie-eligibility' binnen onze totale beleggingsactiviteiten hebben we vastgesteld op 29,8 procent ('non-eligibility' van 70,2 procent) in 2024.

### Totale beleggingen (exclusief beleggingen in overheidsentiteiten)

2024	Percentage	Bedrag (x 1000 euro)
Taxonomie-eligible	29,8%	954.608
Taxonomie-non-eligible	70,2%	2.247.388
<b>Totale beleggingen exclusief beleggingen in overheidsentiteiten</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.201.996</b>

## Taxonomie-alignment CZ groep

De criteria om te worden geclassificeerd als Taxonomie-aligned houden in dat een activiteit een significante bijdrage aan een of meer van de zes EU-klimaatdoelstellingen levert, terwijl zij de andere milieudoelstellingen niet schaadt en voldoet aan specifiek voorgeschreven sociale minimumvereisten op het gebied van mensenrechten. Voor de beleggingsactiviteiten van CZ groep is inzichtelijk te maken welke activiteiten verband houden met de zes EU-klimaatdoelstellingen. De zes klimaatdoelstellingen zijn als volgt: mitigatie van klimaatverandering (emissiereductie), adaptatie van klimaatverandering (beperking risico's klimaatverandering), duurzaam gebruik en bescherming van water en mariene hulpbronnen, de transitie naar een circulaire economie, preventie en bestrijding van verontreiniging en bescherming en herstel van biodiversiteit. Vanaf 2023 was CZ groep voor het eerst verplicht te rapporteren welk deel van de beleggingen is afgestemd (aligned) op de EU Taxonomie met betrekking tot de twee doelstellingen 'adaptatie van klimaatverandering' en 'mitigatie van klimaatverandering'.

Het percentage van de beleggingen dat is afgestemd op de EU Taxonomie (aligned), gebaseerd op omzet, in verhouding tot de totale beleggingen hebben we vastgesteld op 2,2 procent. Het percentage aligned gebaseerd op kapitaaluitgaven ligt op een vergelijkbaar niveau, namelijk 2,3 procent.

### Totale beleggingen (exclusief beleggingen in overheidsentiteiten)

2024	Omzet	Kapitaaluitgaven	Omzet (x 1000 euro)	Kapitaaluitgaven (x 1000 euro)
Taxonomie-aligned	2,2%	2,3%	71.435	75.232
Taxonomie-non-aligned	97,8%	97,7%	3.130.561	3.126.764
<b>Totale beleggingen exclusief beleggingen in centrale overheidsentiteiten</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.201.996</b>	<b>3.201.996</b>

In totaal geven bovenstaande tabellen het volgende beeld, hierin maken wij ook de vergelijking tussen 2023 en 2024:

### Aanvullende rapportages: uitsplitsing van de noemer van de KPI

	2024		2023	
	Percentage	Bedrag (x 1000 euro)	Percentage	Bedrag (x 1000 euro)
Derivaten	0,0%	-	0,0%	-
Non-CSR (EU en niet-EU)	41,9%	1.341.927	13,5%	437.500
Overige beleggingen (zowel taxonomy verplicht als andere partijen)	28,3%	905.461	64,8%	2.095.372
<b>Taxonomie-non-eligible</b>	<b>70,2%</b>	<b>2.247.388</b>	<b>78,3%</b>	<b>2.532.873</b>
Taxonomie-eligible - non-aligned	27,6%	883.173	18,4%	594.006
Taxonomie-eligible - aligned	2,2%	71.435	3,4%	109.005
Taxonomie-eligible	29,8%	954.608	21,7%	703.011
<b>Totale beleggingen exclusief centrale overheidsentiteiten</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.201.996</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.235.884</b>

*Opmerking bij de tabel: De beleggingen uitgegeven door of verstrekt aan bedrijven die niet binnen de scope van de CSRD vallen, zijn meegenomen in het 'non-eligible'-aandeel. Dit is in lijn met de voorschriften van de EU Taxonomie.*

In 2024 heeft een verschuiving plaatsgevonden van de overige beleggingen naar categorie 'Non-CSR (EU en niet-EU)'. Deze verschuiving heeft te maken met een wijziging in de toerekening aan categorieën. In 2024 zijn de tegenpartijen van het geldmarktfonds voor het eerst gecategoriseerd waardoor ze in categorie 'Non-CSR' vallen in tegenstelling tot 2023 waar alles opgenomen was onder overige beleggingen.

Het percentage taxonomie-eligible is in 2024 gestegen van 21,7 procent naar 29,8 procent. De reden van de stijging is met name te verklaren door de stijging van het percentage eligibility binnen het subfonds 'Infrastructuur'. Vorig jaar was binnen het subfonds 'Infrastructuur' de eligibility 45 procent en nu 100 procent. Fondsen hebben dat jaar wel gerapporteerd op eligibility en alignment, ondanks dat ze hier niet toe verplicht zijn. Dit jaar hebben zij dit niet gedaan en is de aanname gedaan dat de eligibility 100 procent is. Tevens is het vermogen binnen het subfonds 'Infrastructuur' bijna verdubbeld wat voor een versterking van het effect zorgt. Een klein deel van de stijging is toe te kennen aan de stijging van de eligibility binnen de beleggingscategorie 'Bedrijfsobligaties' van 23 procent in 2023 naar 36 procent in 2024.

Het percentage taxonomie-aligned is afgenomen van 3,4 procent in 2023 naar 2,2 procent in 2024. De afname is te verklaren door een daling van de alignment percentages binnen de subfondsen Vastgoed en Infrastructuur. Fondsen zijn een stuk voorzichtiger geworden in het toekennen van de alignment percentages, terwijl de onderliggende projecten waarin geïnvesteerd wordt in 2024 niet substantieel veranderd zijn. Dit verklaart de daling.

In onderstaande tabel (onderdeel van de verplichte tabel 'bijlage X' uit de EU verordening 2021/2178) is voor de twee verplichte klimaatdoelstellingen 'mitigatie van klimaatverandering' en 'adaptatie van klimaatverandering' aangegeven welk deel van de beleggingen is afgestemd op de EU Taxonomie (alignment). Daarbij geeft de tabel inzicht of de cijfers zijn gebaseerd op omzet- of kapitaaluitgaven en of dit transitie- of faciliterende activiteiten betreft.

#### Taxonomie-aligned per milieudoelstelling

		Percentage		Percentage
Mitigatie van klimaatverandering	Omzet gebaseerd	1,6%	Transitieactiviteiten	0,0%
			Faciliterende activiteiten	1,2%
	Kapitaaluitgaven gebaseerd	1,8%	Transitieactiviteiten	0,0%
			Faciliterende activiteiten	1,3%
Adaptatie van klimaatverandering	Omzet gebaseerd		Faciliterende activiteiten	0,0%
			Faciliterende activiteiten	0,0%

### 3.2.2 Klimaatmitigatie in de gezondheidszorg

**Milieuverontreiniging en (de daarmee samenhangende) klimaatverandering brengen ingrijpende gevolgen met zich mee voor onze leefomgeving en gezondheid. Als samenleving kunnen we ons collectief inzetten om onze negatieve impact op milieu en klimaat terug te brengen, zodat de wereld ook voor toekomstige generaties een leefbare plek blijft. CZ groep draagt hier waar mogelijk en impactvol aan bij.**

#### Impacts

Via onze dubbele materialiteitsanalyse (DMA) heeft CZ groep scope 3 broeikasgasemissies in het zorgveld geïdentificeerd als een materieel duurzaamheidsthema waarbij onze ketenactiviteiten in het zorgveld een negatieve milieu-impact hebben die bijdraagt aan klimaatverandering door opwarming van de aarde. Door onze inkoop van zorg dragen wij indirect bij aan deze klimaatverandering.

De zorgsector is verantwoordelijk voor ruim zeven procent van de totale jaarlijkse CO<sub>2</sub>-uitstoot in Nederland en heeft daarmee impact op klimaatverandering. Klimaatverandering brengt verschillende risico's met zich mee, zoals hittegolven en luchtverontreiniging, die op hun beurt weer kunnen leiden tot gezondheidsproblemen als infectieziekten.

Onder meer via de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 (GDDZ 3.0) zet de zorgsector zich in om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verlagen en zodoende bij te dragen aan internationale doelen om klimaatverandering tegen te gaan. Zorgverzekeraars kunnen een rol vervullen in de verduurzaming van de zorgsector door CO<sub>2</sub>-reductie, circulariteit en een gezonde leef- en werkomgeving te stimuleren in hun zorginkoopbeleid. CZ groep heeft eind 2022 de Green Deal Duurzame zorg ondertekend en zet zich zowel individueel als in brancheverband in door hier invulling aan te geven.



### Klimaattransitieplan CZ groep

In ons eerste klimaattransitieplan beschrijven we de stappen die we in de komende jaren op verschillende terreinen gaan zetten op onze route naar een volledig klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2050. Ons klimaattransitieplan richt zich op drie werkvelden: onze eigen bedrijfsvoering (inclusief de bijbehorende inkooprol), zorginkoop (het zorgveld in Nederland, zowel voor de Zorgverzekeringswet als de Wet langdurige zorg) en onze beleggingsportefeuille. Uit de dubbele materialiteitsanalyse blijkt dat alleen de scope 3 impact van het zorgveld voor CZ groep materieel is. Daarom wordt in deze duurzaamheidsverklaring alleen specifiek ingegaan op het materiële onderwerp klimaatmitigatie binnen onze zorginkoop.

Als zorgverzekeraar is ons belangrijkste doel het bieden van toegang tot zorg die nodig is tegen een betaalbare en concurrerende premie. Gezien de aard van onze organisatie, dragen onze strategische doelen daarom ook niet direct bij aan het beperken van de opwarming van de aarde, zoals opgenomen in de Overeenkomst van Parijs. Daarbij komt dat wij – gezien het wettelijk kader waarbinnen wij opereren, te weten de Zorgverzekeringswet, en de maatschappelijke opdracht die we hebben als organisatie van openbaar belang – niet de vrijheid hebben om het businessmodel van onze organisatie volledig aan te passen. Wel hebben wij in onze onderliggende strategie vastgelegd dat het werken aan ‘Environmental, Social en Governance’ doelen tot het fundament van onze bedrijfsvoering behoort. Eén van onze ‘ESG’-doelen is het tegengaan van klimaatverandering. Dit houdt in dat we voorlopig de algemene doelen van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 volgen. Hoewel het doel van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 zijn voortgekomen uit het Akkoord van Parijs en het Klimaatakkoord, is het nog niet een zorgverzekeraar specifiek reductiedoel met wetenschappelijke onderbouwing. Daarom is nadere verfijning van dit doel nodig om het specifiek op CZ groep van toepassing te maken (zie ook paragraaf 3.2.2.5, Doelen). Ons klimaattransitieplan geeft invulling aan de CO<sub>2</sub>-impact, doelen en acties in relatie tot het zorgveld. Het CZ klimaattransitieplan is in 2024 goedgekeurd door het Bestuursteam van CZ groep.

De grootste veranderingen bereiken we samen met de andere zorgverzekeraars door goede afspraken te maken over zorginkoop en contractering. In de werkgroep Verduurzaming Zorgsector van Zorgverzekeraars Nederland (ZN) werken we met de andere verzekeraars aan verschillende projecten die gericht zijn op systeemverandering in de zorg. De ZN werkgroep agendeert dit onderwerp structureel richting collega's die inkoopgesprekken voeren, ten behoeve van verduurzaming en CO<sub>2</sub>-reductie binnen het zorgveld. Verder bepalen we, in overleg met verschillende branches, de top 3-5 meest impactvolle verduurzamingsacties (decarbonisatiehefbomen) op het vlak van CO<sub>2</sub>-reductie. Alle zorgverzekeraars gaan hierop gelijktijdig sturen. Tot slot trainen we zorginkopers in het voeren van duurzaamheidsgesprekken.

De inzet die wij conform het klimaattransitieplan doen, maakt, tot nu toe, onderdeel uit van de reguliere werkzaamheden van medewerkers. Wel is een beleidsadviseur werkzaam op het gebied van het verduurzamen van het zorgveld en wordt er vanuit het team Sustainability & Reporting ondersteuning geboden. Aanvullend zijn er geen specifieke middelen gealloceerd en verwachten we dat op basis van de nader te identificeren decarbonisatiehelfbomen we ons hier nog verder in kunnen ontwikkelen. We monitoren vooralsnog niet wat de effecten van de inzet van de middelen zijn.

Een belangrijke mijlpaal in de uitvoering van ons klimaattransitieplan is het in kaart brengen van onze scope 1-, 2- en 3-emissies in 2024. Deze vastlegging vormt een essentiële basis voor het verder onderzoeken van de impact van deze emissies om vervolgens gericht maatregelen te kunnen inzetten om deze emissies te reduceren.

## CZ-beleid

CZ groep ondertekende de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 (GDDZ 3.0). Hiermee committeren we ons aan de ZN-visie op duurzame zorg en aan het bijbehorende Sectoraal uitvoeringsplan van de GDDZ 3.0 voor zorgverzekeraars. De afspraken in de GDDZ 3.0 komen voort uit het akkoord van Parijs en het Nederlandse Klimaatakkoord waarin het zich richt op reduceren van broeikasgassen (klimaatmitigatie).

De kernonderdelen van het sectoraal uitvoeringsplan zijn gericht op klimaatmitigatie en betreffen:

1. Het verduurzamen van het zorgvastgoed;
2. Het toewerken naar duurzame mobiliteit;
3. Het ontdekken en aanpakken van andere CO<sub>2</sub>-hotspots.

De bijdrage van zorgverzekeraars aan de verduurzaming van de zorgsector is gericht op het hele zorgveld. Binnen CZ groep is de bestuurder Zorg verantwoordelijk voor de implementatie en de afspraken die CZ groep maakt in relatie tot klimaatmitigatie in het zorgveld.

De GDDZ 3.0 is door een breed spectrum aan stakeholders ondertekend, zoals de Rijksoverheid, branche- en koepelorganisaties, kennisinstellingen, zorgaanbieders, wetenschappelijke (beroeps)verenigingen, Zorgverzekeraars en zorgkantoren, banken, leveranciers, producten en groothandels. Deze partijen zijn essentieel voor de uitvoering van de GDDZ 3.0, waarbij de grootste rol is weggelegd voor zorgaanbieders en producenten. De GDDZ 3.0 is publiekelijk beschikbaar via de site van de Green Deal Duurzame Zorg.

## Inzet

Acties voor de zorgverzekeraars uit de sectorplannen, zijn:

- Via zorginkoop en contractering zorgaanbieders en leveranciers aanjagen om te verduurzamen;
- Coördinatie in de verduurzaming van het zorgvastgoed;
- Bijdragen aan kennisdeling;
- Transparante rapportage over duurzaamheid, gericht op resultaten, met oog voor het minimaliseren van administratieve lasten;
- Eigen inkooprelaties met leveranciers inzetten voor verduurzaming.



Vanuit de sectorplannen is er een aantal acties dat specifiek gericht is op CO<sub>2</sub>-emissiereductie ten behoeve van klimaatmitigatie. Dit hebben we in onderstaand overzicht uitgewerkt. Nadere specificatie hoe deze acties bijdragen aan het reduceren van CO<sub>2</sub>-uitstoot zullen we nog verder uitwerken.

Beschrijving	Reikwijdte	Tijdshorizon *
Via het zorginkoopbeleid stimuleren van zorgaanbieders om CO <sub>2</sub> uitstoot te verminderen. Dit doen we in samenwerking met de andere zorgverzekeraars.	Alle zorgaanbieders	Doorlopend
Aanmoedigen van zorgaanbieders met 100+ medewerkers om een mobiliteitsplan op te stellen om de CO <sub>2</sub> -uitstoot op gebied van mobiliteit te verminderen.	Alle zorgaanbieders met 100+ medewerkers	Middellange termijn
CO <sub>2</sub> -emissies meenemen bij het contracteren van ziekenvervoer.	Inkoop van ziekenvervoer	Middellange termijn
Ontwikkelen van een kader voor toekomstbestendig zorgvastgoed.	Alle zorgaanbieders	Middellange termijn
Kennisniveau op het gebied van zorg in relatie tot klimaat, milieu, gezondheid en biodiversiteit van medewerkers binnen zorgverzekeraars / zorgkantoren is vergroot.	Medewerkers binnen zorgverzekeraars & zorgkantoren	Middellange termijn
Ophalen van groene initiatieven met als doel deze te verspreiden binnen de sector.	Hele zorgsector	Middellange termijn
Zorginkopers hebben een training duurzaamheid gevolgd.	Zorginkopers binnen zorgverzekeraars en zorgkantoren	Korte termijn

*\* We gebruiken de volgende tijdsintervallen binnen de tijdshorizon: korte termijn staat voor de verslagperiode, middellange termijn staat voor het einde van de verslagperiode tot vijf jaar, lange termijn is langer dan vijf jaar.*

Kwantitatieve en kwalitatieve informatie over de voortgang van de acties is op dit moment nog niet bekend. Het is daarmee dan ook nog niet bekend wat de behaalde en verwachte emissiereducties zijn. CZ groep zet zich ervoor in (ook gezamenlijk met de andere zorgverzekeraars) om dit in de toekomst wel in beeld te krijgen. Tot nu toe maakt de inzet die wij conform het zorginkoopbeleid doen, onderdeel uit van de reguliere werkzaamheden van zorginkopers. Dit betekent dat er niet specifiek middelen zijn gealloceerd om deze werkzaamheden uit te voeren. Ook wordt nog niet separaat door CZ groep of zorgverzekeraars gezamenlijk gemonitord wat de effecten van de inzet zijn.

### **Inzet van middelen**

De inzet die wij in het zorginkoopbeleid hebben vastgelegd, maakt onderdeel uit van de reguliere werkzaamheden van zorginkopers. Hiernaast is een beleidsadviseur werkzaam op het gebied van het verduurzamen van het zorgveld en wordt er vanuit het team Sustainability & Integrated Reporting ondersteuning geboden. Aanvullend zijn er geen specifieke middelen gealloceerd. We monitoren vooralsnog niet wat de effecten van de inzet van de middelen zijn.

## Doelen

Voorlopig volgen we de algemene doelen van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. Zorgverzekeraars hebben zich gezamenlijk gecommitteerd aan deze doelen door de GDDZ 3.0 te ondertekenen, waaronder Doel 3 specifiek gerelateerd aan CO<sub>2</sub>-reductie: een CO<sub>2</sub>-reductie van 55% in 2030 ten opzichte van 2018. Hoewel het doel van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 is voortgekomen uit het Akkoord van Parijs en het Klimaatakkoord, is het nog niet een zorgverzekeraar specifiek reductiedoel met wetenschappelijke onderbouwing. Daarom is nadere verfijning van dit doel nodig om het specifiek op CZ groep van toepassing te maken.

In 2024 hebben zorgverzekeraars door gezamenlijke inspanningen beter inzicht gekregen in de scope 3-impact van zorgverzekeraars in de zorgketen. Deze schatting is momenteel nog voornamelijk gebaseerd op de scope 1- en 2-uitstoot van zorgaanbieders. Naar verwachting zullen de komende tijd steeds meer scope 3-emissies van zorgaanbieders aan de voetafdruk worden toegevoegd, waardoor de berekeningen steeds betrouwbaarder worden. Op basis hiervan zullen wij samen met andere zorgverzekeraars in 2025 verder werken aan het nader specificeren, waaronder het verder uitwerken van reductiedoelen per decarbonisatiehefboom. Vanuit daar streven we ook naar het monitoren van de reductiedoelen. Daarnaast zullen we daarbij opnieuw naar het basisjaar kijken. Ons doel is om als branche gezamenlijk bij te dragen aan het inzicht in en de vermindering van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de zorgsector.

## Uitstoot

Het aandeel van CZ groep in de CO<sub>2</sub>-uitstoot berekening van de zorg (over 2023) is 1.827,60 kiloton CO<sub>2</sub>-e. De GHG-intensiteit van de uitstoot bedraagt 0,000146179 ton CO<sub>2</sub>e. Dit betekent dat per euro netto opbrengst, zoals vermeld in de geconsolideerde winst- en verliesrekening van de jaarrekening van 2023 onder de post 'Verdiende premies eigen rekening en bijdragen', de CO<sub>2</sub>-uitstoot van CZ groep deze waarde heeft.

Retrospectief		Mijlpalen en jaar		
Emissie categorie	Basisjaar		Jaarlijks doel (%) / basisjaar	Doel jaar 2030
<b>Significante scope 3 GHG emissies</b>				
Categorie 1 Zorginkoop (tCO <sub>2</sub> e)	n.n.b.*	1827,6 kiloton CO <sub>2</sub> -e	n.n.b.*	n.n.b.*

*\* Op dit moment zijn de concrete reductiedoelen en het herijken van het basisjaar met betrekking tot de uitstoot van zorgverzekeraars, nog in ontwikkeling. Op basis van deze initiële emissiebepaling zullen wij als zorgverzekeraars in de komende periode, in overleg met onze waardeketen, eerst werken aan het verminderen van de onzekerheid bij de huidige emissiebepaling en het nauwkeuriger vaststellen van de emissiefactoren per zorgsoort. Dit stelt ons vervolgens in staat om concrete reductiedoelstellingen en een herzien basisjaar te definiëren.*

Energie -intensiteit per netto-opbrengst	Vergelijkende informatie N		%N / N-1
Totale broeikasgasemissies per netto-opbrengst (ton CO <sub>2</sub> -eq/geldeenheid)	n.n.b.*	0,000146179 ton CO <sub>2</sub> e	n.n.b.*

*\* Dit is het eerste jaar van deze duurzaamheidsverklaring, er worden daarom nog geen vergelijkende cijfers gepresenteerd.*

*\*\* De GHG-intensiteit is berekend door de CO<sub>2</sub>-uitstoot van CZ groep te delen door de netto-opbrengsten over 2023, zoals vermeld in de winst- en verliesrekening.*

De CO<sub>2</sub>-uitstoot die verband houdt met de zorginkoop van zorgverzekeraars is voor alle zorgverzekeraars gezamenlijk berekend over het jaar 2023. CZ groep heeft op basis van deze totaalberekening een doorvertaling gemaakt naar het 'CZ aandeel', door de CO<sub>2</sub>-uitstootfactor per bestede euro te koppelen aan de financiële gegevens per zorgtype. Dit is gedaan volgens de richtlijnen voor risicoverevening van de basisverzekering. De meest complete data zijn de lasten 2023 zoals opgenomen in de kwartaalstaat van het 2e kwartaal 2024 gehanteerd en daardoor rapporteren we over 2023. De emissiefactoren voor de aanvullende verzekeringen en de Wlz-zorg gefinancierd via het zorgkantoor zijn afgeleid uit de spend-based emissiefactoren van de basisverzekering en op basis van de financiële gegevens gebruikt voor de eigen ramingen (aanvullende verzekering) of financiële gegevens zoals gebruikt voor het verdeelmodel (Wlz). Daarmee is er dus voor deze berekening geen sprake van primaire data.

### Onderliggende aannames en methodologieën

De ESRS vereist dat we voor het eerst onze scope 3-emissies in kaart brengen. Voor een zorgverzekeraar komt een zeer groot deel van de uitstoot uit het zorgverleningsproces aan onze verzekerden, de zorginkoop. In 2024 heeft dat geleid tot een samenwerking van de aangesloten zorgverzekeraars in Zorgverzekeraars Nederland om tot een gezamenlijk vastgestelde berekenmethode te komen. Daarnaast is de rekenmethode gevalideerd door Accountancy Platform Zorgverzekeraars (APZ) en aangesloten door PwC. Door de diversiteit in het zorgveld en de beperkte beschikbaarheid van data moesten we schattingen en aannames gebruiken om onze scope 3-emissies van deze zorginkoop te bepalen. Met de ontwikkelingen van CO<sub>2</sub>-berekeningen verwachten we onze scope 3 CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze zorginkoopactiviteiten in de toekomst nauwkeuriger te kunnen bepalen en monitoren. In [bijlage 'Onderliggende aannames en methodologieën'](#) zijn de onderliggende aannames en methodologieën verder toegelicht.

## 3.2.3 Waterverontreiniging door de gezondheidszorg

**Geneesmiddelen zijn voor veel verzekerden essentieel voor hun kwaliteit van leven. Ze dragen bij aan het bevorderen van hun gezondheid. Maar er is ook een keerzijde. Zowel medicijnproductie als medicijngebruik kunnen nadelige 'bijwerkingen' voor het milieu hebben, met name door waterverontreiniging.**

### Impacts

Onderzoek van het RIVM laat zien dat medicijnresten een risico vormen voor dieren en planten die in het oppervlaktewater leven. Ook bemoeilijken medicijnresten de bereiding van drinkwater. In Nederland overschrijden concentraties van verschillende soorten medicijnresten regelmatig de risicogrenzen, variërend van pijnstillers en antibiotica tot bloeddrukverlagers, antidepressiva en anti-epileptica. Op basis van cijfers over receptgeneesmiddelen die via de openbare apotheek verstrekt worden, is berekend dat jaarlijks minstens 190 ton medicijnresten het oppervlaktewater bereikt. De werkelijke hoeveelheid medicijnresten in het Nederlands oppervlaktewater is waarschijnlijk hoger. Medicatie wordt immers ook verstrekt in ziekenhuizen en instellingen. In totaal zorgt het gebruik van medicijnen voor ongeveer 95 procent van de watervervuiling door medicijnresten. De overige vijf procent wordt veroorzaakt door het verkeerd weggooiën van medicijnen en medicijnresten. Ook van het productieproces van geneesmiddelen (wat veelal buiten Nederland plaatsvindt) is bekend dat hier waterverontreiniging plaatsvindt, onder meer door de lozing van afvalwater.

## CZ-beleid

CZ groep is zowel individueel als via koepelorganisatie Zorgverzekeraars Nederland (ZN) aangesloten op de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 (GDDZ 3.0). Deze afspraak tussen overheid, zorgaanbieders, zorgverzekeraars en andere aan de zorg gelieerde partijen richt zich onder andere op het verminderen van waterverontreiniging door medicatiegebruik en -productie. Zorgverzekeraars kunnen hier positief aan bijdragen door de inkooprol die zij in de zorg hebben. De wijze waarop we hier invulling aangeven hebben we gezamenlijk vastgelegd in het Sectoraal uitvoeringsplan Zorgverzekeraars Nederland. Het plan is voor CZ groep de basis van onze aanpak om de milieu-impact van de zorg voor onze verzekerden te verminderen.

De belangrijkste afspraken uit het Sectoraal uitvoeringsplan ZN met betrekking tot waterverontreiniging zijn:

- Zorgaanbieders worden door zorgverzekeraars via zorginkoop en contractering aangespoord om te verduurzamen, inclusief het terugdringen van medicijnverspilling;
- Er worden positieve prikkels in het inkoopbeleid ontwikkeld voor gepast voorschrijven, gepaste uitgifte van medicijnen en inzameling van medicijnen;
- Er wordt onderzoek gedaan naar manieren om de inname en heruitgifte van medicatie te bevorderen;
- Zorgverzekeraars gaan duurzaamheid meenemen bij de inkoop van geneesmiddelen op basis van in ZN verband gezamenlijk opgestelde criteria. Fabrikanten die duurzaam produceren en geneesmiddelen met een kleinere klimaat- en milieu-impact leveren, worden gewaardeerd;
- Zorgverzekeraars dragen bij aan nationale, Europese en mondiale lobbyactiviteiten voor de verduurzaming van de ontwikkeling, productie, distributie, voorschrijven, uitgifte en gebruik van geneesmiddelen.

Met het uitvoeren van deze afspraken, willen de zorgverzekeraars bereiken dat zij in 2026 via het zorginkoopbeleid en de contractering aantoonbaar hebben bijgedragen aan de verlaging van de milieu-impact van medicijnen (doel 1) en dat in 2026 alle zorgverzekeraars die preferentiebeleid toepassen duurzaamheidscriteria daarin laten meewegen (doel 2).

Bovenstaande afspraken en doelen hebben in potentie niet alleen een positief effect op het verminderen van medicijn(resten) in water, maar ook op het verlagen van CO<sub>2</sub>-uitstoot en grondstoffengebruik aangezien minder medicijngebruik ook minder productie en transport in de keten betekent.

Naast dat het Sectoraal Uitvoeringsplan aansluit op de doelen van de Green Deal Duurzame Zorg, sluit het ook aan op de Ketenaanpak Medicijnresten uit water. In dit programma zijn onder meer doelen opgenomen over het bevorderen van de ontwikkeling en toelating van milieuvriendelijkere geneesmiddelen (bijvoorbeeld door het werken met minder schadelijke stoffen en het ontwikkelen van biologisch beter afbreekbare medicijnen) en het verbeteren van de informatie over milieubelasting van medicijnen. Tevens wordt er in de uitwerking van het uitvoeringsplan van de zorgverzekeraars aansluiting gezocht bij het Sectoraal uitvoeringsplan van apothekersorganisatie KNMP en bestaande branche-afspraken en programma's gericht op het voorkomen van medicijnverspilling, zoals gepast verstrekken en voorschrijven en de KNMP-module 'Minderen en stoppen van medicatie'. Op dit moment is er nog geen specifiek (landelijk) beleid over het vermijden van incidenten en noodsituaties.

Onder de scope van het Sectoraal uitvoeringsplan vallen zorgaanbieders (met name apothekers, ziekenhuizen, GGZ aanbieders en Wlz-aanbieders) en producenten van medicatie en (genees)middelen. In het Uitvoeringsplan is momenteel niet inzichtelijk welke exacte schadelijke stoffen in medicatie materieel vervuilend zijn. De productieketen van medicatie bevindt zich wereldwijd, waardoor ook wereldwijd mensen getroffen worden door de vervuiling die, de productie van, medicatie met zich meebrengt. Nader onderzoek vanuit de zorgverzekeraars is hierop nodig om meer inzicht te krijgen.

Vertegenwoordigers van de partijen in scope zijn – als onderdeel van het GDDZ 3.0 platform – meegenomen in de opzet van het uitvoeringsplan. Met hun belangen wordt rekening gehouden door dat zorgverzekeraars – met het oog op het zo laag mogelijk houden van eventuele administratieve lasten – hebben voorgenomen een gelijkgerichte aanpak na te streven. Dit komt ook de impact ten goede. Om deze redenen is er conformiteit afgesproken ten aanzien van de verankering van de verduurzaming van de zorg in het inkoopbeleid van zorgverzekeraars.

De GDDZ 3.0, het Integraal uitvoeringsplan en de onderliggende uitvoeringsplannen per sector zijn op diverse websites publiekelijk beschikbaar. Het Sectoraal Uitvoeringsplan Zorgverzekeraars Nederland en de verankering van verduurzamingsafspraken in het zorginkoopbeleid 2024 en 2025 zijn publiek beschikbaar op de website van Zorgverzekeraars Nederland. De vertaling ervan binnen CZ groep is in te zien in het Transparantiedocument *Duurzame Zorg* en in het *Zorginkoopbeleid 2025* (sinds 1 april 2024 per sector beschikbaar). Zorgaanbieders en leveranciers spelen een belangrijke rol bij de uitvoering van de verduurzamingsplannen. Met hen worden dan ook gesprekken gevoerd om de uitvoering te bevorderen en monitoren.

Binnen CZ groep ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het Sectoraal uitvoeringsplan bij het Bestuursteam, onder de bestuurder Zorg. Hij ziet toe op de juiste landing van de uitgangspunten van het uitvoeringsplan in het zorginkoopbeleid van onze organisatie.

## Inzet

De afspraken en doelen die zijn vastgelegd in het Sectoraal uitvoeringsplan Zorgverzekeraars Nederland komen binnen CZ groep tot uiting in diverse maatregelen die gericht zijn op het vermijden en reduceren van verontreiniging. De onderliggende acties omvatten zowel de productie(keten) van medicijnen (activiteiten die voor CZ groep aan de upstream-kant van de waardeketen plaatsvinden), als het gebruik en de informatievoorziening aan verzekeren (downstream-kant).

## Stimuleren via zorginkoop

Een maatregel die CZ groep inzet voor verschillende zorgaandachtsgebieden is het stimuleren van het werken aan verduurzaming via zorginkoop. In het kader van het GDDZ 3.0 Uitvoeringsplan werken zorgaanbieders aan het verminderen van de milieubelasting van medicatiegebruik en het verhogen van therapietrouw, ondersteund door de sectorale plannen van de zorgkoepels. De Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) en de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU) richten zich daarbij op gepast gebruik en het tegengaan van verspilling, terwijl de Nederlandse GGZ zich inzet voor onderzoek naar de milieu-impact van psychofarmaca en het verminderen van medicijnverspilling. CZ groep agendeert dit onderwerp in gesprek met zorgaanbieders. Deze inspanningen zijn vastgelegd in het zorginkoopbeleid van CZ groep voor 2024-2026. In onderstaande tekst worden de maatregelen voor het zorgaandachtsgebied farmacie verder uitgewerkt, aangezien hier de meest materiële impacts zitten op het gebied van waterverontreiniging.

### Individuele afspraken met zorgaanbieders Farmacie

In het zorginkoopbeleid 2024 is voor de sector Farmacie reeds opgenomen dat zorgverzekeraars verwachten dat aanbieders zich committeren aan de GDDZ 3.0 en dat zij duurzaamheid verankeren in hun strategie. Tevens is aangegeven dat zorgverzekeraars met aanbieders afspraken zullen maken over het terugdringen van medicijnverspilling en dat met apotheekketens gesproken zal worden over toepassing van impactvolle verduurzamingsinitiatieven die beschreven staan in het Sectorale Uitvoeringsplan van apothekersorganisatie KNMP. In het zorginkoopbeleid 2025 zijn deze acties verder gespecificeerd en aangescherpt. Ook ondersteunen we waar mogelijk met kennis en tools en verwijzen we naar bijvoorbeeld de 'Inspiratiegids verspil geen pil' en de 'Toolkit Groene Apotheek'.

Een maatregel die CZ groep zelf heeft ingezet is de samenwerking met Apotheek Asten die zich richt op het gepaster verstrekken van medicijnen, wat uiteindelijk voorkomt dat er onnodig medicijnresten in afval en afwatering terechtkomen. In een aanvulling op de overeenkomst zijn in 2024 de afspraken van 2023 verlengd. Het gaat hierbij onder andere om een pilot gericht op het gepaster verstrekken van de pijnstillers Oxycodon. Daarnaast zet CZ groep in samenwerking met apotheek Transvaal in op een pilot gericht op gecontroleerde afbouw van antidepressiva met daarbij aandacht voor het voorkomen van terugval van de patiënt. Jaarlijks worden de resultaten van de samenwerking met de apotheek Asten en de pilot gecontroleerde afbouw antidepressiva met apotheek Transvaal gemonitord). Dit gaat CZ groep meer inzicht geven in de effecten van deze maatregelen, als basis voor toekomstig beleid.

### Verankering in preferentiebeleid Farmacie via ZN

In lijn met de afspraken in het Sectoraal uitvoeringsplan van Zorgverzekeraars Nederland maakt duurzaamheid onderdeel uit van het voorkeursbeleid (preferentiebeleid) Farmacie van CZ groep. Wij stellen een Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO-verklaring) als voorwaarde voor leveranciers en producenten van (genees)middelen om deel te nemen aan het preferentiebeleid. Zodoende borgen wij in de basis dat we afspraken maken met leveranciers die zich bewust zijn van hun impact op mens en milieu en hier ook op acteren. De inzet van mensen en middelen hiervoor maakt onderdeel uit van de reguliere inkoopactiviteiten.

Met andere zorgverzekeraars in ZN verband werken wij mee aan het verder specificeren van concrete criteria voor producenten en leveranciers van (genees)middelen die meer precieze data opleveren over de klimaat- en milieupact van hun producten tijdens productie, distributie, uitlevering en het gebruik. Met de inzet vanuit ZN wordt de samenwerking gezocht met de koepelorganisaties van (universitaire) ziekenhuizen (NVZ en NFU) die hier ook mee aan de slag gaan. Het doel is om verbeterde criteria in 2026 op te kunnen nemen in preferentiebeleid. Vanuit daar kan gestart worden met het opstellen van een 0-meting, toekomstgerichte doelstellingen, de invulling van acties en maatregelen en de benodigde inzet van middelen.

### CZ zorgprijs

In aanvulling op de uitvoering van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0, reikt CZ groep jaarlijks de CZ zorgprijs uit om vernieuwende projecten rondom een specifiek thema te bevorderen. In 2024 was het thema: "Duurzame zorg begint bij jezelf". De eerste prijs hebben we uitgereikt is gerelateerd aan het materieel thema 'waterverontreiniging' en is uitgereikt aan de Groene Huisarts met hun initiatief 'Wachtkamerfilm'. Door voorlichting te geven in de wachtkamer over medicijnresten in water wordt de gebruiker van medicijnen actief betrokken bij het maken van goede keuzes met medicijnen en dragen ze bij aan positieve impact.

### Inzet van middelen

De inzet die wij in het zorginkoopbeleid hebben vastgelegd, maakt onderdeel uit van de reguliere werkzaamheden van zorginkopers. Hiernaast is een beleidsadviseur werkzaam op het gebied van het verduurzamen van het zorgveld en wordt er vanuit het team Sustainability & Integrated Reporting ondersteuning geboden. Aanvullend zijn er geen specifieke middelen gealloceerd. We monitoren vooralsnog niet wat de effecten van de inzet van de middelen zijn.

### Doelen

Op dit moment is het nog niet mogelijk om concrete doelen en resultaten op de vermindering van waterverontreiniging door medicatie te delen omdat er nog onvoldoende data over deze verontreiniging en de impact van individuele zorgaanbieders en producenten voor handen is. Monitoring vanuit de GDDZ 3.0 wordt ontwikkeld vanuit het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). De uitkomsten van dit traject zullen een vertrekpunt voor verdere aanscherpingen van doelen, actieplannen en maatregelen vormen.

De doelen in het Sectoraal Uitvoeringsplan Zorgverzekeraars Nederland dienen als basis voor hoe we ons als zorgverzekeraars inzetten om waterverontreiniging door productie en gebruik van geneesmiddelen te beperken. Dit betreft het aantoonbaar bijdragen aan de verlaging van de milieu-impact van medicijnen via het zorginkoopbeleid en de contractering in 2026, en in hetzelfde jaar de realisatie van de toepassing van duurzaamheidscriteria in het preferentiebeleid van alle zorgverzekeraars die hiermee werken.

De komende jaren verwachten wij, in samenwerking met andere zorgverzekeraars en GDDZ 3.0-partijen (waaronder zorgaanbieders), monitoring, meting en doelstellingen te ontwikkelen zodat onze impact (en die van anderen) concreet gemaakt kan worden.

## 3.2.4 Circulaire economie (materiaalinstroom en afval) in de gezondheidszorg

**De zorgsector neemt namelijk een aanmerkelijk deel van de consumptieafdruk voor haar rekening, blijkt uit onderzoek van het RIVM. CZ groep heeft, als ondertekenaar van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 (GDDZ 3.0) en als zorginkoper van 4 miljoen verzekerden de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het zorgveld en bij te dragen aan een circulaire economie, door het verduurzamen van gebruikte materialen en het reduceren van afval.**

### Impacts

#### Afval

De Nederlandse zorgsector is, volgens onderzoek van het RIVM, verantwoordelijk voor 4,2 procent van de landelijke afvalproductie, zoals deze berekend is in de nationale consumptieafdruk. Volgens onafhankelijk onderzoeksbureau Gupta produceert de zorg in Nederland jaarlijks circa 85 miljoen kilo afval, waarbij incontinentiemateriaal een aanzienlijke bijdrage levert (28 procent). Met name in de ouderenzorg (32 procent) en medisch-specialistische zorg

(23 procent) zien we veel incontinentie-afval. Ook de branches farmacie (11 procent), hulpmiddelen (11 procent), gehandicaptenzorg (7 procent) en geestelijke gezondheidszorg (6 procent) leveren een grote bijdrage. De impact van zorgverzekeraars op het circulair en spaarzaam met grondstoffen en materialen werken is zowel direct als indirect. Direct via het inkopen van hulpmiddelen (en medicijnen) en indirect via de zorginkoop bij zorgaanbieders. Samenwerking met andere zorgverzekeraars is voor dit onderwerp cruciaal.

### **Materiaalinstroom**

De zorgsector in Nederland is verantwoordelijk voor een aanmerkelijk deel van consumptievoetafdruk, blijkt uit onderzoek van het RIVM. De zorgsector gebruikt veel materialen, hulp- en beschermingsmiddelen en grondstoffen. Zo komt 13 procent van het abiotische grondstoffengebruik in ons land voor rekening van de zorgsector, waarvan 80 procent bestemd is voor farmaceutische en chemische producten. Daarnaast gebruikt de zorgsector – met name de farmaceutische en -chemische tak – zo'n 7,5 procent van de nationale zoetwaterconsumptie.

De zorgsector heeft, via CZ groep, voornamelijk via de inkoop van goederen en diensten negatieve impact op het milieu. Een ander risico dat op de loer ligt: natuurlijke hulpbronnen kunnen op termijn uitgeput raken. En een gebrek aan (hulp)middelen kan grote gevolgen hebben voor de volksgezondheid. Circulair werken draagt bij aan leveringszekerheid in de toekomst. Op dat vlak is winst te behalen. Daarvoor is goede samenwerking in de keten essentieel, net als groener inkopen. Een omslag is nodig: van de huidige wegwerpmentaliteit naar een mentaliteit waarin hergebruik centraal staat. Bij CZ groep streven we naar het verminderen van verbruik.

### **CZ-beleid**

CZ groep heeft zowel individueel als via koepelorganisatie Zorgverzekeraars Nederland de *Green Deal Duurzame Zorg 3.0 (GDDZ 3.0)* ondertekend. Deze afspraak tussen overheid, zorgaanbieders, zorgverzekeraars en andere aan de zorg gelieerde partijen in Nederland richt zich onder andere op het verminderen van afval in de zorgsector. Zorgverzekeraars kunnen hier positief aan bijdragen door de inkooprol die zij in de zorg hebben. De manier waarop we hier invulling aan geven, hebben we gezamenlijk vastgelegd in het *Sectoraal uitvoeringsplan Zorgverzekeraars Nederland*. Het plan is voor CZ groep de basis van onze aanpak om de milieu-impact van de zorg voor onze verzekerden te verminderen. De belangrijkste afspraken uit het sectoraal uitvoeringsplan ZN met betrekking tot afval zijn:

- Aansporen van zorgaanbieders en hulpmiddelenleveranciers om verpakkingen terug te dringen, verspilling te voorkomen en te hergebruiken;
- Minder inkopen van incontinentiematerialen door zorgverzekeraars;
- Stimuleren van zorgaanbieders om ongesorteerd restafval te reduceren.

Dit draagt bij aan het doel dat we als zorgverzekeraars hebben gesteld dat het ongesorteerde restafval van de ingekochte zorg 25% minder is in 2026 ten opzichte van 2018. Dit draagt bij aan het doel dat de *GDDZ 3.0* stelt, namelijk 75% minder ongesorteerd restafval in 2030. Verder draagt dit ook bij aan het doel dat vanuit de *GDDZ 3.0* is gesteld dat er 5% minder incontinentiemateriaal ingekocht wordt in 2026 ten opzichte van 2022. Deze doelen sluiten we aan op de afvalhiërarchie, waarbij het voorkomen of beperken van productgebruik, en het daarmee ontstaan van afval, voorrang heeft op hergebruiken, recyclen en – in niet te vermijden situaties – verbranden.

Naast dat het sectoraal uitvoeringsplan aansluit op de doelen van de *Green Deal Duurzame Zorg*, sluit het ook aan op andere externe normen en initiatieven, zoals 'Nederland circulair 2050' voor het volledig circulair maken van Nederland in 2050, het Landelijke Afvalbeheerplan (LAP) en de opvolger daarvan en het Circulair Materialenplan (CMP), waarin ook speciale aandacht is voor de juiste scheiding en verwerking van afval in de zorg.



Onder de scope van het sectoraal uitvoeringsplan vallen zorgaanbieders en producenten van hulpmiddelen. De productieketen van hulpmiddelen bevindt zich wereldwijd, waardoor ook wereldwijd mensen getroffen worden door de impact die de productie van hulpmiddelen met zich meebrengt. Verder onderzoek is nodig om de (geografie van) deze impact te kunnen specificeren. Vertegenwoordigers van de partijen in scope zijn – als onderdeel van het GDDZ 3.0 platform – meegenomen in de opzet van het uitvoeringsplan. Met hun belangen wordt rekening gehouden doordat zorgverzekeraars – met het oog op het zo laag mogelijk houden van eventuele administratieve lasten – een gelijkgerichte aanpak nastreven. Dit komt ook de impact ten goede. Om deze redenen verwachten we conformiteit af te spreken ten aanzien van de verankering van de verduurzaming van de zorg in het inkoopbeleid van zorgverzekeraars.

De GDDZ 3.0, het Integraal uitvoeringsplan en de onderliggende uitvoeringsplannen per sector zijn op diverse websites publiekelijk beschikbaar. Het Sectoraal Uitvoeringsplan Zorgverzekeraars Nederland en de verankering van verduurzamingsafspraken in het zorginkoopbeleid 2024 en 2025 zijn publiek beschikbaar op de website van Zorgverzekeraars Nederland. De vertaling ervan binnen CZ groep is in te zien in het Transparantiedocument Duurzame Zorg en in het Zorginkoopbeleid 2025 (sinds 1 april 2024 per sector beschikbaar). Zorgaanbieders en leveranciers spelen een belangrijke rol bij de uitvoering van de verduurzamingsplannen. Met hen worden dan ook gesprekken gevoerd om de uitvoering te bevorderen en monitoren. Op dit moment richt het beleid zich nog niet op de transitie weg van het gebruik van nieuwe materialen. Dit omvat ook de daarmee samenhangende toename van het gebruik van gerecyclede materialen en de duurzame bevoorrading en het gebruik van hernieuwbare materialen. Daarnaast is hoe dit zich verhoudt tot het type zorgverlener en de uitsplitsing naar type materiaalinstromen nog onvoldoende bekend. Er is nader onderzoek en verdere uitwerking nodig om hier meer inzicht in te krijgen.

Binnen CZ groep ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het Sectoraal uitvoeringsplan bij het Bestuursteam, onder de bestuurder Zorg. Hij ziet toe op de juiste landing van de uitgangspunten van het uitvoeringsplan in het zorginkoopbeleid van onze organisatie.

## Inzet

De afspraken en doelen die zijn vastgelegd in het Sectoraal uitvoeringsplan Zorgverzekeraars Nederland komen binnen CZ groep tot uiting in diverse maatregelen die gericht zijn op het vermijden en reduceren van afval en stimuleren van duurzame materiaalinstroom.

### Stimuleren via zorginkoop

Als zorgverzekeraar en zorgkantoor hebben we geen controle over of inzicht in de inkooppraktijken van individuele zorginstellingen. Wel kunnen we via ons inkoopbeleid stimuleren dat instellingen werken aan thema's als afvalreductie. Via het zorginkoopbeleid geven we invulling aan de gestelde doelen voor 2026 en 2030 zoals in het sectoraal uitvoeringsplan beschreven. Jaarlijks wordt het inkoopbeleid herzien.

Via zorginkoopbeleid sturen we aan op het terugdringen van verspilling en hergebruik bij zorgaanbieders op het gebied van hulpmiddelen, voeding en medicijnen. Doel is om verpakkingen te verminderen, verspilling te voorkomen en hergebruik te stimuleren. Het gewenste resultaat is dat er stapsgewijs minder single-use items ingekocht worden en hoeveelheid afval gereduceerd wordt, in lijn met de gestelde doelen voor 2026 en 2030 uit het uitvoeringsplan.

Ook stimuleren we in brancheverband zorgaanbieders hun afvalstromen in kaart te brengen. Met dit inzicht kan er geïdentificeerd worden waar in het zorgproces het meeste afval ontstaat en biedt handelingsperspectief voor het aanpakken van de afvalberg in de zorg. Via het zorginkoopbeleid werken we vervolgens aan het verminderen van (ongesorteerd) restafval. We stimuleren daarnaast dat we bij inkoop van hulpmiddelen er gefocust wordt op de vermindering van grondstoffengebruik. Dit gebeurt per sector en in overleg met de branche, met speciale aandacht voor de belangrijkste hulpmiddelen.

### Individuele afspraken met zorgaanbieders en leveranciers

CZ groep trof in 2024 verschillende maatregelen om de hoeveelheid afval in de zorgwaardeketen te verkleinen en circulariteit te bevorderen. Hieronder zijn enkele voorbeelden uitgewerkt.

#### Farmacie

Een maatregel die CZ groep heeft ingezet in 2023 en 2024 ten behoeve van hergebruik en afvalreductie is dat er afspraken gemaakt kunnen worden met apotheken over de inzet van de palliatieve kit. Apotheken in 17 regio's in Nederland maken hier gebruik van. De kit is een door de apotheek afgesloten box waarin de benodigdheden aanwezig zijn om (acute) symptomen van palliatieve patiënten in de thuissituatie direct te behandelen. Deze kit wordt bij palliatieve patiënten thuis neergezet op het moment dat zij in de terminale fase terecht komen. Wanneer de situatie het vraagt, kan de verpleegkundige deze kit gebruiken. Na overlijden van de patiënt komt de kit terug naar de apotheek, die deze controleert de kit en vult zo nodig aan zodat deze voor andere patiënten gebruikt kan worden. Op deze manier worden ongebruikte verbruiksartikelen opnieuw ingezet en niet verspild. Deze maatregel wordt structureel uitgevoerd en is daarmee een lange termijn maatregel.

#### Langdurige zorg

Waar passend zetten we in op hergebruik, zoals bij mobiliteitshulpmiddelen in de langdurige zorg. Een praktisch voorbeeld hiervan is dat we in 2024 de contracten hebben vernieuwd met betrekking tot het circulaire gebruik van hulpmiddelen met de zogenoemde rolstoelpool. Er zijn deponhouders per regio gecontracteerd, die er voor zorgen dat mobiliteitshulpmiddelen doelmatig (her)gebruikt worden. Na een controle en beoordeling op technische functionaliteit en eventuele reparaties, worden hulpmiddelen bij andere patiënten opnieuw ingezet. De deponhouder doet dit volgens de wettelijke kaders en overeenkomst met CZ zorgkantoor. Verder is er ook oog voor milieuvriendelijke afvoer van materialen die niet opnieuw kunnen worden ingezet. De doorlooptijd van de overeenkomst met de regionale deponhouders is voor de jaren 2025, 2026 en 2027 en van toepassing op de zes regio's waar CZ zorgkantoor concessiehouder is. We verwachten in deze periode meer inzicht te krijgen in de (kwantitatieve) resultaten van deze maatregel.

#### Hulpmiddelen

Een van de focusgebieden waarbinnen we maatregelen hebben ingezet is op hulpmiddelen die wij direct inkopen bij leveranciers en/of producenten. We hebben voor ieder type hulpmiddel (herbruikbaar, wegwerp of maatwerk) processen ingericht die bijdragen aan verduurzaming. Deze maatregelen zijn in het inkoopbeleid in 2024 van kracht geworden:

- Voor herbruikbare hulpmiddelen hebben we afspraken gemaakt met leveranciers om waar mogelijk te reconditioneren. Dit houdt in dat hulpmiddelen opnieuw in gebruik genomen worden na reiniging en controle op herbruikbaarheid. Er wordt een tarief afgesproken dat dit proces mogelijk maakt.

- Voor wegwerphulpmiddelen werken we met een dagprijs en doelmatig leveren. Hiermee richten we ons op de korte-termijn situatie van de patiënt, zodat er sneller op veranderingen ingespeeld kan worden. CZ groep stimuleert leveranciers om regelmatig tussentijd de situatie van de patiënt te analyseren. Het doel is dat door het loslaten van de lange termijn focus en ons te richten op een dagprijs en doelmatig leveren, er minder verspilling plaatsvindt.

Deze maatregelen worden structureel uitgevoerd en zijn daarmee lange termijn maatregelen. De effectiviteit van de ingezette maatregelen wordt op dit moment nog niet gemonitord.

### CZ zorgprijs

In aanvulling op de uitvoering van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0, reikt CZ groep jaarlijks de CZ zorgprijs uit om vernieuwende projecten rondom een specifiek thema te bevorderen. In 2024 was het thema: “Duurzame zorg begint bij jezelf”. De tweede prijs hebben we uitgereikt aan het Centrum voor Orthopedie Rotterdam en is gerelateerd aan het materieel thema afval. Zij maken bij het aanmeet- en productieproces van beschermhelmen voor cliënten met zelfmutilatie of epilepsie gebruik van 3D-printtechnieken. Hierdoor wordt de afvalstroom van het productieproces substantieel verminderd ten opzichte van het reguliere productieproces.

### Inzet van middelen

De inzet die wij in het zorginkoopbeleid hebben vastgelegd, maakt onderdeel uit van de reguliere werkzaamheden van zorginkopers. Hiernaast is een beleidsadviseur werkzaam op het gebied van het verduurzamen van het zorgveld en wordt er vanuit het team Sustainability & Integrated Reporting ondersteuning geboden. Aanvullend zijn er geen specifieke middelen gealloceerd. We monitoren vooralsnog niet wat de effecten van de inzet van de middelen zijn.

### Doelen

Op dit moment is het nog niet mogelijk om concrete resultaten op de vermindering van afval en het bevorderen van circulariteit te delen. Er komt steeds meer en betere data beschikbaar over afval(reductie) en materiaalinstroom, waardoor de berekeningen de komende jaren verbeterd en aangescherpt kunnen worden. Monitoring vanuit de GDDZ 3.0 wordt ontwikkeld vanuit het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). De uitkomsten van dit traject zullen een vertrekpunt voor verdere aanscherpingen van doelen, actieplannen en maatregelen vormen. De doelen van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 (GDDZ 3.0) dienen als basis voor de doelen die we onszelf gesteld hebben in het sectoraal uitvoeringsplan en hoe we ons dus als zorgverzekeraars inzetten om afvalproductie terug te dringen en circulariteit te bevorderen.

De komende jaren verwachten wij, in samenwerking met andere zorgverzekeraars en GDDZ 3.0-partijen (waaronder zorgaanbieders), monitoring, meting en doelstellingen te ontwikkelen zodat onze impact en doelen (en die van anderen) concreet gemaakt kan worden.

## 3.3 Sociale informatie

### 3.3.1 Eigen personeel

Onze medewerkers zijn van belang voor onze organisatie. We streven naar een inclusieve, inspirerende en flexibele werkomgeving waarin iedereen verandering omarmt en groeit om een positieve impact te maken voor verzekeren en de zorgsector. We werken eraan om de zorg zo toegankelijk en betaalbaar mogelijk te houden. Onze medewerkers zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van onze kernactiviteiten, zoals beschreven in ons businessmodel.

#### Impacts

Uit onze materialiteitsanalyse komen de volgende materiële impacts naar voren ten aanzien van ons eigen personeel: werk-privébalans, opleiding en ontwikkeling, sociale veiligheid en diversiteit en inclusie.

#### Werk-privébalans

CZ groep zet zich in om de gezondheid en duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers te behouden en verhogen. Belangrijk onderdeel hiervan is het hebben van een goede werk-privé balans. In ons HR-beleid hebben we hier veel aandacht voor en sturen we op positieve impact. In ons medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) komt naar voren dat het onderwerp werk-privé balans hoge impact heeft op de bevoegenheid en betrokkenheid van onze medewerkers en op de mate waarin ze CZ groep als werkgever aanbevelen. Het bieden van een breed pakket aan verlofregelingen, mogelijkheden om flexibel te werken, 34- tot 38-urige werkweken, en mogelijkheden om parttime te werken, zijn enkele van de maatregelen die we onze medewerkers bieden in relatie tot werk-privé balans. De meeste van deze regelingen zijn beschikbaar voor zowel onze medewerkers in loondienst als op uitzendkrachten en ingehuurde professionals. Sommige (verlof)regelingen zijn alleen van toepassing op medewerkers in loondienst.

#### Opleiding en ontwikkeling

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

## Sociale veiligheid

Een veilige werkomgeving betekent dat medewerkers zich welkom voelen en waar geen ruimte is voor agressie, (seksuele) intimidatie, discriminatie of ander onwenselijk gedrag. Oftewel, waar sociale veiligheid heerst. Dit betreft voor CZ groep zowel omstandigheden op de eigen werkvloer als in contact met klanten, leveranciers of andere externe relaties. Wij zijn een afspiegeling van de maatschappij en vinden het belangrijk om continu aandacht voor dit onderwerp te hebben. Uit het meest recente Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) blijkt dat medewerkers dit onderschrijven. De incidenten die gemeld zijn door medewerkers, betroffen individuele incidenten. Medewerkers van CZ groep kunnen in contact met collega's en klanten in situaties terecht komen waarbij er sprake is van fysieke en mentale intimidatie en geweld. Als werkgever hebben wij de verantwoordelijkheid om geweld en intimidatie op de werkvloer zoveel mogelijk te voorkomen en sociale veiligheid te creëren (en te behouden).

## Diversiteit en inclusie

CZ groep vindt het voor goed werkgeverschap essentieel om oog en oor te hebben voor diversiteit en de belangen van minderheden en kwetsbare groepen. Als werkgever hebben wij invloed op het al dan niet creëren van een inclusieve bedrijfs- en leiderschapscultuur waar iedereen zich welkom, gezien en gehoord voelt en gelijkwaardig is. Zo zetten we onder meer objectieve werving en selectie in en organiseren we Diversity Day voor al onze medewerkers. Een gedegen diversiteit- en inclusiebeleid (D&I-beleid) heeft positieve impact op onze organisatie en onze belanghebbenden. Bijvoorbeeld omdat meer mensen kans hebben op zinvol werk bij CZ groep. Daarnaast zorgt een inclusieve bedrijfs- en leiderschapscultuur ervoor dat er intern meer aandacht en begrip is voor de belangen en behoeften van verschillende groepen medewerkers. Dit brede perspectief helpt bij de totstandkoming van betere en beter passende producten, service en zorg. En het verhoogt en verbreedt de aantrekkelijkheid van CZ groep als werkgever op de arbeidsmarkt.

De inzet van CZ groep op het bieden van een inclusieve, inspirerende en wendbare werkomgeving, heeft impact op zowel medewerkers in loondienst bij CZ groep als uitzendkrachten en ingehuurde professionals. Door het uitvragen van diversiteitskenmerken in ons medewerkersbetrokkenheidsonderzoek van 2023, komt naar voren dat bepaalde groepen medewerkers potentieel meer negatieve impact kunnen ondervinden van hetgeen we doen dan andere groepen. Met onze inzet op inclusie, moedigen we onze omgeving aan om bij het plannen van (verbeter)initiatieven en activiteiten rekening te houden met de belangen en standpunten van deze groepen medewerkers.

## CZ HR-beleid

Ons HR-beleid is gericht op effectief teamwerk, inspirerend leiderschap en een ondersteunende bedrijfscultuur. Onze HR-missie 'alles voor een betere CZ'er', en de bijbehorende HR-strategie ondersteunen en realiseren onze strategische doelen van CZ 2030. We staan voor vooruitstrevend en aantrekkelijk werkgeverschap, waarbij we ons richten op het bieden van interne mogelijkheden voor persoonlijke en gezamenlijke ontwikkeling, zorgvuldig omgaan met arbeidsvoorwaarden, regelgeving en procedures, medewerkers uitdagen om te presteren en op de arbeidsmarkt een wervende en marktconforme positie innemen. Dit heeft als doel dat medewerkers met plezier bij CZ groep werken, hun beste kwaliteiten benutten en bijdragen aan de strategische doelen en continuïteit van CZ groep.

Naast dat in ons HR-beleid de materiële thema's werk-privé balans, sociale veiligheid en opleiding en ontwikkeling zijn opgenomen en hoe we positieve impact maken op de onderwerpen werk-privé balans en opleiding en ontwikkeling en negatieve impact mitigeren op het onderwerp sociale veiligheid, besteden we onder meer aandacht aan werving en selectie, onboarding, beloning en functiewaardering en offboarding. Hoe we als werkgever omgaan met het thema diversiteit en inclusie, en de positieve impact die we hebben op onze medewerkers, hebben we vastgelegd in een organisatie breed diversiteit- en inclusiebeleid (D&I-beleid). Monitoring en evaluatie van deze beleidsstukken vindt na één jaar plaats, daarna iedere drie jaar. Wanneer we zien dat er significante (maatschappelijke) ontwikkelingen plaatsvinden, kan het beleid eerder geëvalueerd en/of aangepast worden.

In ons HR-beleid wordt rekening gehouden met alle medewerkers die zich bezighouden met de activiteiten binnen onze eigen organisatie: van medewerkers in vaste dienst tot uitzendkrachten en ingehuurde professionals. Bij het bepalen van (onderdelen van) het beleid is dan ook mede rekening gehouden met hun belangen en standpunten. De ondernemingsraad, Arbo-professionals, het HR-klantpanel, interne vertrouwenspersonen en meerdere themagerichte klankbordgroepen zijn betrokken geweest bij de opstelling ervan. De meeste regelingen uit het beleid zijn van toepassing op alle medewerkers, inclusief uitzendkrachten en ingehuurde professionals. Het beleid is voor alle medewerkers toegankelijk via intranet.

Binnen CZ groep ligt de verantwoordelijkheid voor het HR-beleid bij het Bestuursteam, onder de bestuurder Transformation & People.

### **Bedrijfsongevallen**

Ter voorkoming van arbeidsongevallen hanteert CZ groep de procedure bedrijfsongevallen. Verder zijn, conform de Arbowet, een preventiemedewerker, een Arbo-coördinator en meerdere bedrijfshulpverleners binnen onze organisatie actief.

### **Beleid tegen discriminatie**

Binnen CZ groep zijn er specifieke beleidslijnen en gedragscodes om discriminatie en intimidatie te voorkomen, zoals de CZ gedragscode, het reglement ongewenste omgangsvormen en het beleid Sociale en Psychologische Veiligheid. Wanneer een melding gedaan wordt van (een vorm van) discriminatie wordt gehandeld conform deze afspraken en procedures. In het beleid Sociale en Psychologische veiligheid lichten we toe wat voor CZ groep valt onder discriminatie, namelijk "elke vorm van onderscheid, elke uitsluiting, beperking of voorkeur, die tot doel heeft of tot gevolg kan hebben dat erkenning, genot of uitoefening - op voet van gelijkheid van de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden op politiek, economisch, sociaal of cultureel terrein of op de andere terreinen van het maatschappelijk leven - wordt tenietgedaan of aangetast". Hierin hebben wij niet specifiek opgenomen op welke specifieke diversiteitskenmerken er sprake kan zijn van discriminatie. De beleidsstukken worden beschikbaar gesteld via intranet. De gedragscode is ook onderdeel van het onboarding traject van nieuwe medewerkers. Medewerkers dienen te verklaren dat ze de gedragscode ontvangen en gelezen hebben.

Ons diversiteit- en inclusiebeleid (D&I-beleid) is gericht op het stimuleren van gelijke kansen voor alle medewerkers. Ook zetten we ons in voor kwetsbare groepen die gevoelig zijn voor uitsluiting door het creëren van bewustwording binnen onze organisatie.

## Mensenrechten

CZ groep houdt zich aan de Nederlandse wetgeving, ook op het gebied van arbeidsrechten en mensenrechten. Mensenhandel, gedwongen arbeid en kinderarbeid zijn verboden. Er is daarom bij CZ groep geen sprake van activiteiten die een significant risico op zodanige incidenten veroorzaken. In ons beleid geven we verdere invulling aan de toepasselijke wet- en regelgeving. Hiermee zijn de uitgangspunten van internationale conventies voldoende verankerd in onze organisatie en hebben wij deze niet tevens expliciet vastgelegd in beleidsstukken.

## Onze medewerkers in 2024

In 2024 werkten er in totaal 2902 medewerkers bij CZ groep. De samenstelling van onze medewerkers op basis van gender zag er als volgt uit:

Gender	Aantal personeelsleden
Man	1015
Vrouw	1887
Overig	0
Niet vermeld	0
<b>Werknemers (totaal)</b>	<b>2902</b>

De samenstelling van onze medewerkers, op basis van dienstverband en gender, is weergegeven in onderstaande tabel (peildatum 31-12-2024).

Aantal medewerkers	Man	Vrouw	Overig	Niet vermeld	Totaal
Vaste medewerkers	742	1423	0	0	2165
Tijdelijke medewerkers	222	272	0	0	494
Oproepkrachten	51	192	0	0	243
<b>Totaal</b>	<b>1015</b>	<b>1887</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2902</b>

*\* In de jaarrekening is het gemiddeld aantal medewerkers over 2024 opgenomen.*

In totaal hebben in 2024 276 medewerkers CZ groep verlaten. Het personeelsverloop komt hierbij op 11 procent. Het betreft hier vertrekken als gevolg van het bereiken van de pensioenleeftijd, vertrek op initiatief van de medewerker en vertrek op initiatief van CZ groep. Het betreft hier alleen medewerkers die een loondienstverband bij CZ groep hadden.

Onder eigen personeel verstaan wij alle medewerkers met een loondienstverband (voor bepaalde of onbepaalde tijd) en alle (externe) medewerkers die tijdelijk ingehuurd worden, waaronder ook oproepkrachten. We gebruiken bij deze berekening het aantal medewerkers op 31 december 2024 en, zoals in de tabel weergegeven, maken we onderscheid in drie categorieën medewerkers:

1. Vaste medewerkers: medewerkers met een loondienstverband voor onbepaalde tijd;
2. Tijdelijke medewerkers: medewerkers met een loondienstverband voor bepaalde tijd en ingehuurde professionals;
3. Oproepkrachten: ingehuurde medewerkers zonder urenafpraak, ofwel uitzendkrachten.

Voor het berekenen van het personeelsverloop hebben we het aantal vertrokken medewerkers over heel 2024 gedeeld door het gemiddeld aantal medewerkers over 2024.

## Betrokken medewerkers

Het betrekken van stakeholders staat hoog in het vaandel bij CZ groep. Dit gebeurt op alle niveaus en over diverse onderwerpen, zo ook met onze medewerkers en/of vertegenwoordigers van hen als het gaat om HR-onderwerpen. We voeren verschillende soorten overleg, variërend van operationele tot strategische vraagstukken. In de onderstaande tabel geven we meer toelichting.



Vorm van overleg	Soort overleg	Frequentie
<u>Overleggen die van toepassing zijn op alle (materiële) onderwerpen</u>		
Klantpanel HRM	Het klantpanel bestaat uit een afvaardiging van medewerkers uit diverse lagen van de organisatie. Het panel kan in een vroeg stadium meedenken en input geven over verschillende HR-projecten en processen.	Meerdere keren per jaar, afhankelijk van het aantal en de aard van de onderwerpen.
Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek	We consulteren onze medewerkers door middel van een onderzoek via een online enquête. Werk gerelateerde onderwerpen worden hierin besproken en gescoord.	Enmaal per twee jaar.
Ondernemingsraad (OR)	We gaan in gesprek met de ondernemingsraad over relevante en actuele onderwerpen die de medewerkers raken.	Twee keer per jaar formeel overleg met het Bestuursteam en de OR. Gedurende het jaar vinden er informele gesprekken plaats met de Manager HRM. De OR overlegt ook met de Raad van Commissarissen van CZ groep.
Vakorganisaties	CZ groep overleg met vakorganisaties, vooral in het kader van cao-onderhandelingen en actualisatie van het sociaal plan.	Geen vaste frequentie vastgelegd.
Partnershiponderzoek	Het HR-team consulteert leidinggevenden binnen CZ groep met als doel verwachtingen over HR te inventariseren.	Enmaal per 2 jaar.
Fit-gesprekken	Fit-gesprekken zijn gericht op het achterhalen van zowel inhoudelijke als persoonlijke stand van zaken: met een blik naar het verleden als het gaat om prestaties van de medewerker en over een blik naar de toekomst als het gaat om de potentie en wat er nodig is om die potentie te ontwikkelen. Dit gebeurt op individueel niveau (met onder andere de leidinggevende) waarbij er ook gebruik gemaakt wordt van het persoonlijk kompas. Daarnaast gebeurt dit ook op team niveau. Onderwerpen als werkplezier kunnen naar voren komen binnen deze gesprekken.	Doorlopend door het jaar.
Berichtgeving via intranet	We informeren medewerkers over geplande activiteiten.	Doorlopend door het jaar, geen vaste (minimale) frequentie.
<u>Overleggen die van toepassing zijn op specifieke materiële onderwerpen</u>		
<b>Werk-privé balans</b>		
Rapportages	Wij maken gebruik van bedrijfsmaatschappelijk werkers, externe vertrouwenspersonen en schuldhulpverlening. Hiervoor schakelen wij GIMD in. Zij verzorgen geanonimiseerde rapportages waarin de vraagstukken die aangekaart zijn door medewerkers van CZ groep van de betreffende periode belicht worden.	Enmaal per jaar.

Fitzme	Zowel voor onze eigen medewerkers als voor onze verzekerden werken we op het gebied van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid samen met partner FitzMe. Zij delen regelmatig (geanonimiseerde) feedback met ons over onderwerpen als werk-privé balans en vitaliteit, wat een waardevolle informatievoorziening is.	Geen vaste frequentie, meerdere keren per jaar.
--------	--	---

### Opleiding en ontwikkeling

Project- en klankbordgroepen	Afhankelijk van het project worden er project- en klankbordgroepen opgericht naar de behoeften die het project stelt om medewerkers te consulteren voor hun input.	Geen vaste frequentie voor vastgelegd.
------------------------------	--	--

### Diversiteit en inclusie

Ideeënbusen	We bieden fysieke ideeënbusen aan op de werkvloer zodat medewerkers hun ideeën op het gebied van inclusie met ons kunnen delen.	Doorlopend door het jaar.
-------------	---	---------------------------

De verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van deze overleggen ligt bij de bestuurder Transformation & People.

## Ontvangen klachten en signalen

Voor het materieel thema sociale veiligheid zien we dat we als werkgever negatieve impact (kunnen) hebben op onze medewerkers. Daarom vinden we het belangrijk dat medewerkers contact opnemen wanneer er sprake is van klachten, zorgen of behoeften, zodat we met hen tot een passende oplossing kunnen komen of herstel kunnen bieden. Medewerkers kunnen op verschillende plekken terecht om situaties, zorgen of behoeften rond (sociale en psychologische veiligheid) te melden. Zo kunnen zij face-to-face contact opnemen met hun leidinggevende of de HR-afdeling voor directe ondersteuning. Leidinggevenden binnen CZ groep kunnen terecht bij hun HR business partner. Verder kunnen medewerkers zich wenden tot interne vertrouwenspersonen, de interne klachtencommissie, via contact met HR en zij kunnen een beroep doen op de ondersteuning zoals geborgd in het reglement ongewenste omgangsvormen. Al deze kanalen zijn door CZ groep opgezet. Tevens biedt CZ groep toegang tot een externe vertrouwenspersoon. Evaluatie of de geboden oplossing of de maatregel tot herstel effectief is, wordt nu op informele wijze middels 1-op-1 gesprekken gedaan.

CZ groep beschikt over een klachtenregeling en interne klachtencommissie die voor alle medewerkers beschikbaar is wanneer er sprake is van een klacht. Deze regelingen zijn beschikbaar via intranet. Het monitoren van de effectiviteit van de verschillende kanalen is nog niet ingericht. We zijn voornemens om in 2025 te gaan starten met de inrichting van de monitoring en effectiviteit van de interne vertrouwenspersoon en nemen dit onderwerp daarin mee.

Binnen CZ groep gaan we middels het Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) in 2025 naar ervaringen en feedback omtrent sociale veiligheid vragen, waaronder het bekend zijn met en het vertrouwen hebben in de klachtenregeling, vertrouwenspersonen en incidententeam. In het hoofdstuk Zakelijk gedrag: bedrijfscultuur, lichten we toe hoe we omgaan met de bescherming van personen die van deze klachtenkanalen gebruik maken.

## Werk-privé balans

### Beleid en inzet

Aandacht voor de werk-privébalans van onze medewerkers is een belangrijk onderdeel van het HR-beleid van CZ groep. Naast dat op dit gebied invulling van relevante wet- en regelgeving is opgenomen (zoals de arbeidstijdenwet en verschillende wettelijke- en/of cao verlofregelingen), zijn in het beleid meerdere aandachtsgebieden uitgewerkt die van positieve impact zijn, namelijk vitaliteit, gezondheid en duurzame inzetbaarheid.

De belangrijkste componenten in het HR-beleid die betrekking hebben op werk-privé balans, zijn:

- **Verlofregelingen:** CZ groep biedt een breed scala aan verlofregelingen die verder gaan dan de wettelijke vereisten, waaronder een sabbaticalregeling, ouderschapsverlof, mantelzorgverlof en calamiteitenverlof;
- **Vitaliteit:** CZ groep biedt diverse programma's en initiatieven aan via het platform "Een betere jij" om ondersteuning te bieden op mentale, emotionele en fysieke fitheid. Ook bieden we een breed aanbod aan ondersteuning voor haar medewerkers, zoals mentale en fysieke coaching, leefstijlprogramma's en (psychosociale ondersteuning via) bedrijfsmaatschappelijk werk;
- **Mogelijkheden voor hybride werken:** CZ groep moedigt medewerkers aan een werkomgeving te kiezen die het beste past bij hun werkzaamheden en prestaties en biedt hiermee flexibiliteit waarmee de werk-privé balans bevorderd wordt.

In 2024 stelden we een beknopt jaarplan 2024-2025 op voor de thema's vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en werk-privé balans. Dit plan omvat diverse doorlopende en eenmalige initiatieven en maatregelen en is gericht op het realiseren van positieve impact op de gezondheid en het welzijn van onze medewerkers. Het plan biedt een overzicht van de belangrijkste initiatieven en maatregelen die we (willen) treffen en de effecten die we daarvan verwachten. Deze maatregelen koppelen we aan doelen om het effect ook daadwerkelijk te meten.

Door middel van het Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO), achterbanconsultatie door de ondernemingsraad, ronde tafelgesprekken en evaluaties brengen we in kaart welke maatregelen nodig en passend zijn in reactie op specifieke, daadwerkelijke of potentiële, positieve impacts.

Maatregelen werk-privé balans	Verwachte uitkomsten en reikwijdte	Tijdshorizon *
Organisatie Week van de Mentale Gezondheid	Niet iedereen heeft hetzelfde nodig voor een goede werk-privé balans. Door het bieden van (meer) kennis over en begrip voor mentale gezondheid helpen we onze medewerkers bij het vinden van een goede balans.	Afgerond in 2024
Webinars over stress & veerkracht en het vergroten van werkgeluk	Door kennis te delen via een online webinar helpen we onze medewerkers met het vinden van een betere werk-privé balans.	Afgerond in 2024
Aanbieden van flexibele werkregelingen, waarin zowel thuiswerken prettig als Arbo-technisch verantwoord is, als (in teamverband) op kantoor werken gefaciliteerd wordt.	Door het aanbieden van een goede thuiswerkregeling en een prettige werkomgeving om zowel individueel als in teamverband te werken, geven we onze medewerkers de ruimte om werk en privé goed te combineren, beter te presteren en meer werkplezier te ervaren.	Doorlopend
Aanbieden van coaching, ergo coaching, bedrijfsmaatschappelijk werk, schuldhulpverlening en mantelzorgmakelaars	Wanneer onze medewerkers privé zorgen hebben die hun algemene welzijn (fysiek en mentaal) negatief beïnvloeden en zij hulp nodig hebben bij de oplossing daarvan, ondersteunen wij vanuit goed werkgeverschap hierbij, met het doel onze medewerkers fit en mentaal duurzaam inzetbaar te houden.	Doorlopend

*\* We gebruiken de volgende tijdsintervallen binnen de tijdshorizon: korte termijn staat voor de verslagperiode, middellange termijn staat voor het einde van de verslagperiode tot vijf jaar, lange termijn is langer dan vijf jaar.*

CZ groep monitort en beoordeelt de effectiviteit van acties en initiatieven om de werk-privé balans en gezondheid van de medewerkers te bevorderen. Bijvoorbeeld via fit-gesprekken, het MBO en rapportages van externe samenwerkingspartners zoals HumanCapitalCare en GIMD. Daarnaast halen we met enquêtes, gesprekken en evaluaties feedback van medewerkers op, die we gebruiken om onze processen te verbeteren. Via dashboards in AFAS en TIM en ons HR-dashboard, volgen we de effectiviteit van de maatregelen en sturen we bij waar nodig.

CZ groep stelt een breed scala aan middelen beschikbaar om de gestelde ambitie op het gebied van vitaliteit, gezondheid en duurzame inzetbaarheid te bewerkstelligen. Enerzijds doen we dat in de vorm van budgetten voor verzuimbeheer en vitaliteitsprogramma's. Het verzuimbudget dekt kosten voor diensten of interventies van externe partners en arbeidsdeskundige onderzoeken. Het vitaliteitsbudget stellen we beschikbaar om (preventief) de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers te ondersteunen en stimuleren. Anderzijds zetten we ook niet-financiële middelen in. Zo zijn er vier adviseurs binnen CZ groep die een (groot) deel van hun tijd besteden aan casemanagement, bieden we trainingen aan voor leidinggevendenden om zieke medewerkers te kunnen begeleiden en zorgen we voor goede werkplekken, zowel op kantoor als thuis. Dankzij deze middelen kunnen we proactief inspelen op de behoeften van onze medewerkers en een gezonde werkplek bieden en een goede werk-privébalans te bevorderen.

## Doelen

Ieder jaar evalueert CZ groep het verzuimpercentage. Op basis daarvan wordt, in samenspraak met het Bestuursteam, een nieuw verzuimdoel bepaald voor het opvolgende jaar. Voor 2024 stelden we een ambitieus doel: toewerken naar een daling van 1,2 procentpunt van het jaarlijks verzuimpercentage van de eigen medewerkers (exclusief uitzendkrachten en ingehuurde professionals) ten opzichte van 2023. Dit doel is nauw verbonden met onze beleidsdoelstellingen om ons in te zetten voor een gezonde werk-privé balans, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers.

Het doel is gebaseerd op historische verzuimdata en advies van de arbodienst. We hebben onder meer gekeken naar de verzuimcijfers binnen onze eigen organisatie in voorgaande jaren. Op basis van het advies van de arbodienst toetsten we de haalbaarheid van dit doel en evalueerden we de effectiviteit van verzuimbeheersmaatregelen. In 2024 hebben we een lichte daling in het verzuimpercentage (-0,4 procentpunt) gerealiseerd, namelijk van 5,23% in 2023 naar 4,84% in 2024. Reden van het niet behalen van het doel ligt voornamelijk aan het relatief grote aandeel van langdurig verzuim binnen het verzuimpercentage. Langdurig verzuim heeft een langere periode nodig om te dalen.

## Opleiding en ontwikkeling

### Beleid en inzet

In het Learning en Development-beleid (L&D-beleid) van CZ groep staat de opleiding en ontwikkeling van medewerkers centraal. Wij moedigen onze medewerkers aan om hun eigen ontwikkelpad uit te stippelen. De belangrijkste thema's in ons beleid zijn: visie op talent, visie op leren en onze verantwoordelijkheid voor goed werkgeverschap. CZ groep heeft een skills-based aanpak en biedt – onder andere via leerplatform CZ Campus – ontwikkelprogramma's voor het bevorderen van zowel horizontale als verticale ontwikkeling. Door middel van het Talent Review Proces (TRP) krijgen we onder andere inzicht in toekomstige personeelsbehoeften en worden zowel leidinggevenden als medewerkers gestimuleerd in het ontwikkelen van talent.

Met dit beleid zet CZ groep in op twee paden:

- Duurzame inzetbaarheid van medewerkers;
- Een competent personeelsbestand dat gezamenlijk in staat is om de strategische doelen van CZ groep te realiseren.

Met het L&D-beleid leven wij onder meer de richtlijn Transparante en Voorspelbare Arbeidsvoorwaarden en de Arbowetgeving na. Daarnaast dragen we met de opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers bij aan de naleving van andere wet- en regelgeving. Want als medewerkers goed geïnformeerd zijn, kunnen zij beter voldoen aan de vereisten van wet- en regelgeving als de mededingingswet, de Wet financieel toezicht (Wft) en Digital Operational Resilience Act (DORA).

CZ groep identificeert ontwikkelbehoeften door zowel kwantitatieve als kwalitatieve analyses uit te voeren. Met het Talent Review Process (TRP) wordt vanaf 2025 inzicht verkregen in de in-, door- en uitstroom van medewerkers, dat wordt afgezet tegen de aantallen medewerkers die nodig zijn om de strategie te realiseren, nu en in de toekomst. Daarnaast start CZ groep in 2025 met een kwalitatieve TRP om het aanwezige talent in kaart te brengen, dat we afzetten tegen het talent dat we nodig hebben. Ook vinden er regelmatig performance reviews en feedbacksessies plaats. Die directe input van afdelingen wordt gebruikt om ontwikkelbehoeften – op persoonsniveau, teamniveau en organisatieniveau – te identificeren.

Dankzij deze analyses krijgen we beter in beeld welke competenties we in huis hebben bij CZ groep. Ook brengen we hiermee in kaart welke competenties, kennis en menskracht we nog missen en of dat een risico vormt ten aanzien van het uitvoeren van onze strategie en doelen. Daarnaast brengen we door middel van Strategische Personeelsplanning (SPP) in kaart hoe onze toekomstige behoeften eruit zien. Mede door digitalisering veranderen verwachtingen van medewerkers en is het van belang dat zij tijdig getraind worden in nieuwe vaardigheden.

Ons ontwikkelaanbod kunnen we dus heel gericht aanpassen en aanvullen op basis van wat echt nodig is, nu en in de toekomst, zowel voor CZ groep als voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van onze medewerkers. In 2024 startte CZ groep een groot aantal nieuwe ontwikkelprogramma's om medewerkers te ondersteunen bij hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Maatregelen opleiding en ontwikkeling	Verwachte uitkomsten en reikwijdte	Tijdshorizon *
Inzet leiderschapsprogramma	Alle medewerkers en leidinggevendenden binnen CZ groep ontwikkelen zich op (persoonlijk) leiderschap. Zie hoofdstuk Zakelijk gedrag: bedrijfscultuur .	Middellange termijn
Implementatie programma Fit: training & (team) coaching	Alle medewerkers worden getraind om Fit gesprekken te voeren.	Middellange termijn
Inzet programma gericht op adviseursrol	Medewerkers met een rol in project- of programmamanagement hebben ondersteuning gekregen bij het ontwikkelen van adviesvaardigheden.	Korte termijn
Inzet ontwikkelprogramma's zoals MD connect en Young Professionals Programma.	De ontwikkelprogramma's zijn gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van specifieke doelgroepen: teams, jonge talenten, adviseurs, leiders.	Korte termijn
Inzet IT awareness-programma's	Alle medewerkers binnen CZ groep hebben meer kennis en bewustwording op onderwerpen zoals informatieveiligheid en data.	Middellange termijn
Inzet compliance-training	Kennis over- en vakbekwaamheid met betrekking tot wet- en regelgeving is gewaarborgd. De doelgroep van de training is afhankelijk van het onderwerp. Voorbeelden: mededinging, Wft, Permanent actueel en integriteit.	Korte termijn (jaarlijks terugkomend programma)
Maatwerk ontwikkelplannen voor afdelingen en teams, zoals het programma Prestatie Gerichte Teams	Afdelingen en teams zijn ondersteund in de ontwikkeling op team/ afdelingsniveau, in lijn met de ontwikkelbehoeften en doelen van de organisatie.	Middellange termijn
Inzet coaching	Medewerkers en hun teams hebben de juiste ondersteuning gekregen in hun individuele ontwikkeling, loopbaanontwikkeling en teamontwikkeling.	Doorlopend
Doorontwikkeling leerplatform CZ campus	Alle medewerkers zijn gefaciliteerd in hun persoonlijke en professionele groei door een relevant en actueel (online) ontwikkelaanbod.	Doorlopend

*\* We gebruiken de volgende tijdsintervallen binnen de tijdshorizon: korte termijn staat voor de verslagperiode, middellange termijn staat voor het einde van de verslagperiode tot vijf jaar, lange termijn is langer dan vijf jaar.*

Er is een basisevaluatieraamwerk ontwikkeld voor het meten van de effectiviteit en toegevoegde waarde van de activiteiten die we binnen Learning & Development aanbieden bij CZ groep. Dit raamwerk is nog niet volledig geïmplementeerd binnen de volledige organisatie.

Bij CZ groep zetten we zowel financiële als niet-financiële middelen in om onze ambities om opleiding en ontwikkeling te bewerkstelligen. Allereerst stellen we een centraal budget beschikbaar voor (strategische) programma's ten behoeve van onder andere de realisatie van de strategie, compliance, business continuïteit en innovatie. Voor deze programma's wordt er begroot welke en hoeveel middelen er benodigd zijn om de beoogde (positieve) impact te realiseren. Daarnaast is er een decentraal budget beschikbaar voor alle divisies en afdelingen voor team- en individuele opleiding en ontwikkeling. De verwachte investering voor opleiding en ontwikkeling wordt jaarlijks opgenomen in de begroting. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat eerst interne resources aangeboord worden om zo de organisatiekosten zo laag mogelijk te houden. Tot slot zetten we ook niet-financiële middelen in. Zo heeft CZ groep een centraal Learning & Development team met 3 adviseurs en 2 coördinatoren die zich volledig bezig houden met het onderwerp. Ook zijn er decentraal medewerkers (bijvoorbeeld on-the-job coaches) en teams (bijvoorbeeld kwaliteit teams) werkzaam die de vakbekwaamheid van CZ groep borgen door het faciliteren van opleiding en ontwikkeling.

## Doelen

Team Learning & Development beschrijft in het evaluatieraamwerk de doelen per training en programma, en hiermee wordt ook de effectiviteit van beleid en maatregelen gemeten en gemonitord. Aan de hand van de uitkomsten worden acties bepaald en uitgezet om positieve impact voor werknemers te vergroten. CZ groep maakt hierbij gebruik van de piramide van leren en presteren (gebaseerd op Kirkpatrick). Per programma wordt een te behalen ambitieniveau vastgesteld.

Vooralsnog hebben we geen maatstaven om de impact van Learning & Development op het eigen personeel te meten. In 2025 gaan we verkennen hoe we zulke maatstaven kunnen realiseren, en daarmee ook doelen voor de korte, middellange en lange termijn kunnen vaststellen.

## Sociale veiligheid

### Beleid en inzet

CZ groep streeft naar een inclusieve cultuur, waarin medewerkers zich veilig voelen en optimaal bijdragen aan de organisatie- en duurzaamheidsdoelen. Belangrijk aandachtspunt in ons HR-beleid is sociale en psychologische veiligheid. Dit beleid verankert bestaande wetgeving, zoals de Arbwet. Ook bevat het richtlijnen en maatregelen die sturen op een werkomgeving die vrij is van ongewenst gedrag zoals agressie, (seksuele) intimidatie, pesten en discriminatie. Zo besteden we aandacht aan het creëren van bewustwording en het voeren van het gesprek over dit onderwerp. Alle medewerkers dragen de verantwoordelijkheid respectvol te handelen en een veilige werksfeer te creëren en ongewenst gedrag tegen te gaan, waarbij we van leidinggevenden daarnaast ook vragen dit met hun leiderschap te faciliteren. Verder besteden we aandacht aan de informatievoorziening over sociale en psychologische veiligheid en hoe medewerkers hulp kunnen inschakelen in het geval van een sociaal onveilige situatie. We bieden kanalen, processen en procedures die ondersteunen bij het vragen van hulp en/of het vertrouwelijk melden van klachten. Geanonimiseerde incidentenrapportages helpen het management om trends te monitoren en verbeteringen door te voeren.

Binnen CZ groep vragen we iedere twee jaar middels het Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) naar ervaringen en feedback omtrent gewenste processen en maatregelen. Deze feedback gebruiken we als input om ook in de toekomst de juiste maatregelen te blijven treffen. Dit heeft geresulteerd in een actieplan voor 2024 en 2025, waarvan de belangrijkste activiteiten in onderstaande tabel zijn terug te vinden.

Maatregelen sociale veiligheid	Verwachte uitkomsten en reikwijdte	Tijdshorizon *
Inrichten van een netwerk van vertrouwenspersonen	Alle medewerkers kunnen snel en laagdrempelig een melding doen wanneer zij sociale onveiligheid ervaren bij een vertrouwenspersoon. Vervolgens kan hier op een gepaste wijze op gereageerd worden.	Afgerond in 2024
Actualiseren van klachtenregeling in lijn met laatste standaarden	Aangepaste klachtenregeling om te blijven voldoen aan de huidige standaarden en beter beschikbaarheid voor medewerkers. Deze maatregel raakt de gehele organisatie.	Middellange termijn
Meer diverse inrichting van de interne klachtencommissie en actualisatie uitgangspunten	Verhoging van het vertrouwen in de interne commissie, voor alle medewerkers van CZ groep.	Middellange termijn
Inrichten van procedures om regelmatig met <u>stakeholders</u> te overleggen	Verbetering van beleid en procedures op basis van feedback van <u>stakeholders</u> .	Middellange termijn

*\* We gebruiken de volgende tijdsintervallen binnen de tijdshorizon: korte termijn staat voor de verslagperiode, middellange termijn staat voor het einde van de verslagperiode tot vijf jaar, lange termijn is langer dan vijf jaar.*

Voor medewerkers die zich sociaal onveilig hebben gevoeld, is per individu zorgvuldig bekeken welke opvolging passend was. Waar nodig zijn externe experts ingeschakeld.

In 2025 zetten we het MBO in om onze medewerkers te vragen naar hun ervaringen rondom sociale en psychologische veiligheid. Bijvoorbeeld of ze bekend zijn met de klachtenregeling en de vertrouwenspersonen weten te vinden. Tevens nemen we vragen mee die betrekking hebben op de effectiviteit van de ingezette maatregelen. We hebben op dit moment nog geen proces of uitvraag ingericht hoe er omgegaan wordt met mogelijke negatieve bijeffecten die plaats hebben gevonden als gevolg van de inzet om negatieve impacts te mitigeren.

CZ groep stelt middelen beschikbaar om onze ambitie op het gebied van sociale veiligheid te bewerkstelligen. Zo zijn er zes interne en één externe vertrouwenspersoon beschikbaar voor al onze medewerkers en houdt onze preventiemedewerker zich proactief bezig met de uitvoering van het beleid. Ook bieden we diverse trainingen aan op ons online leerplatform.

## Doelen

CZ groep is begonnen met het formuleren van resultaatgerichte doelen voor sociale veiligheid. In 2025 gaan we die doelen verder aanscherpen, op basis van de feedback van medewerkers die voortkomt uit het MBO in 2025. Op dit moment vindt er nog geen monitoring van de effectiviteit van het beleid en maatregelen plaats.



## Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten

	Meldingen of signalen op gebied van discriminatie incl. intimidatie	Andere klachten, meldingen of signalen	Totaal
Interne vertrouwenspersonen	0	20	20
Externe vertrouwenspersoon	0	9	9
Contact met HR	0	8	8
Klachtencommissie	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>37</b>

In 2024 zijn er geen incidenten gemeld en zijn er geen klachten ingediend door medewerkers van CZ groep op het gebied van discriminatie. Wel zijn er 37 meldingen of signalen binnengekomen die betrekking hebben op andere onderwerpen zoals pesten. Deze signalen en meldingen zijn gedaan bij onze interne en externe vertrouwenspersonen en in contact met onze HR afdeling. Deze signalen zijn geanonimiseerd en worden op hoofdlijnen teruggekoppeld aan het team sociale veiligheid. Deze signalen hebben niet gezorgd voor geldboetes voor CZ groep.

## Diversiteit en inclusie

### Beleid en inzet

In 2024 legden we onze visie en aanpak op Diversiteit en Inclusie vast in het CZ D&I-beleid. Dit beleid heeft als doel een diverse, inclusieve (werk)omgeving te stimuleren binnen zowel onze eigen organisatie als bij organisaties in onze waardeketen. De focus van het beleid is inclusie, en onder meer belangrijke thema's als gelijkwaardigheid, het bieden van een veilige werkomgeving voor kwetsbare groepen, objectieve werving en selectie (inclusief het bieden van gelijke kansen in zowel doorstroom als instroom) en het bieden van passend werk aan mensen met een arbeidsbeperking komen in het beleid aan bod. Ook schetst het D&I-beleid hoe CZ groep verwacht dat medewerkers onderling en in contact met derden omgaan met thema's als diversiteit en inclusie en welk gedrag daarbij hoort. Met dit beleid verankeren we bestaande wetgeving, zoals de Wet ingroeiquotum en streefcijfers, de Wet banenafpraak en de Participatiewet.

Het beleid is in nauw overleg met verschillende belanghebbenden tot stand gekomen. Dit hebben we mede gewaarborgd door in 2023 in te zetten op een visiebepaling met de specifieke rollen die de verschillende divisies van CZ groep hebben in het D&I-beleid.

Via het Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) van 2023 hebben we waardevolle inzichten verkregen die we mee hebben genomen in de bepaling van de te ondernemen acties. In 2024 hebben we een beknopt actieplan opgesteld waarin de belangrijkste actiepunten staan benoemd. In de onderstaande tabel geven we een overzicht van de belangrijkste punten weer.

Maatregelen diversiteit en inclusie	Verwachte uitkomsten en reikwijdte	Tijdshorizon *
Realiseren van twee genderneutrale toiletten	Een passende toiletvoorziening bieden voor non-binaire medewerkers en bezoekers van ons kantoor in Tilburg.	Afgerond in 2024
Uitbreiding van genderneutrale toiletten	Een passende toiletvoorziening bieden voor non-binaire medewerkers en bezoekers van ons kantoor in Tilburg.	Middellange termijn
Organiseren Diversity Day 2024	Aandacht bij alle medewerkers van CZ groep voor onbewuste vooroordelen.	Afgerond in 2024
Opschalen objectief werving- en selectieproces	Kandidaten die gesolliciteerd hebben op functies bij CZ groep worden op een objectievere manier geworven en geselecteerd.	Middellange termijn
Organiseren Iftar 2024	Er is ruimte gegeven aan de Ramadan voor islamitische medewerkers en voor niet-islamitische medewerkers om hier kennis mee te maken.	Afgerond in 2024
Opzetten van CZ diversiteitsnetwerk	Netwerk dat alle dimensies van diversiteit representeert, voor alle medewerkers die behoefte hebben zich hierbij aan te sluiten en zich in te zetten voor een diverse en inclusieve werkomgeving.	Middellange termijn
Opzetten gedegen loonkloofonderzoek	Meer inzicht krijgen in beloningsverschillen binnen CZ groep.	Middellange termijn
Creëren van stiltewerkplekken	Ruimte voor (neurodivergente) collega's die behoefte hebben aan rustige werkruimte binnen kantoor in Tilburg.	Middellange termijn

*\* We gebruiken de volgende tijdsintervallen binnen de tijdshorizon: korte termijn staat voor de verslagperiode, middellange termijn staat voor het einde van de verslagperiode tot vijf jaar, lange termijn is langer dan vijf jaar.*

De effectiviteit van de genomen maatregelen evalueren we op diverse manieren. Zo worden signalen uit 1-op-1 gesprekken verkregen (genderneutrale toiletten), evaluatieformulieren gestuurd naar deelnemers van events zoals Diversity Day en de Iftar en worden evaluatieformulieren aan deelnemende teams (objectief werving en selectieproces) gestuurd. We sturen hierbij online evaluaties naar deelnemers (en sprekers) op events en gebruiken deze feedback voor het beoordelen van de maatregel. Er zijn hier van tevoren geen ambitieniveaus op gespecificeerd.

Binnen CZ groep hebben we binnen onze HR afdeling één expertrol die zich dagelijks inzet op het thema Diversiteit en inclusie om gestelde ambities te bewerkstelligen. Ook zijn er andere collega's, zowel binnen als buiten de HR afdeling, betrokken bij het thema. Daarnaast wordt er jaarlijks budget vrijgemaakt voor het organiseren van dagen zoals Diversity Day, een Iftar en jobcoaching voor medewerkers met een arbeidsuitdaging.

## Doelen

In 2024 maakten we een start met het formuleren van resultaatgerichte doelen op het gebied van diversiteit en inclusie. We willen het MBO van 2025 inzetten om de juiste vragen te stellen en persoonlijke inbreng van medewerkers op te halen over het onderwerp. Omdat we die input willen koppelen aan de doelen, kunnen we hier pas vanaf 2025 over rapporteren. Desalniettemin monitoren we de effectiviteit van maatregelen door bijvoorbeeld inzet van evaluatieformulieren, daar zijn geen te behalen ambitieniveaus bepaald. Monitoring van de effectiviteit van het beleid is nog niet ingericht.

### Verdeling medewerkers naar gender

De genderverdeling op 31 december 2024 binnen de Raad van Commissarissen, het Bestuursteam en Senior management van CZ groep wordt weergegeven in onderstaande tabel.

Genderverdeling CZ groep	Man	Vrouw	Onbekend	Niet vermeld	Totaal
Raad van Commissarissen*	2 (50%)	2 (50%)	0	0	4
Bestuursteam	4 (57%)	3 (43%)	0	0	7
Senior management	39 (56%)	31 (44%)	0	0	70
<b>Totaal</b>	<b>45 (56%)</b>	<b>36 (44%)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>81</b>

*\* In verband met het vertrek van één van de leden van de Raad van Commissarissen in 2024, waarvan de opvolging in 2025 zal starten, waren er op peildatum 31 december 2024 vier leden geregistreerd in onze systemen.*

Onder senior management verstaan wij de managers en leidinggevendenden in het niveau onder het Bestuursteam.

### Verdeling medewerkers naar leeftijd

De verdeling van werknemers naar leeftijdsgroep op 31 december 2024 voor CZ groep is weergegeven in onderstaande tabel. Het betreft hier alleen medewerkers die in loondienst zijn bij CZ groep. Uitzendkrachten en ingehuurd professionals zijn in dit overzicht niet meegenomen.

Verdeling werknemers naar leeftijdsgroep	Totaal
< 30 jaar	214 (9%)
30 – 50 jaar	1.306 (52%)
50+ jaar	970 (39%)
<b>Totaal</b>	<b>2490</b>

### Mensen met een arbeidsuitdaging

Onderdeel van ons D&I-beleid is het bieden van een werkplek aan mensen met een arbeidsuitdaging. In 2024 had 0,7 procent van de medewerkers bij CZ groep een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit definiëren en monitoren wij door middel van het UWV werkgeversportaal. Hierbij wordt uitgegaan van registratie in de Participatiewet/Wajong registers.

### Beloningsmaatstaven

Een van de onderdelen van ons D&I-beleid is gelijke behandeling en beloning. Dit betekent voor ons onder meer dat we geen onderscheid in behandeling en beloning maken op basis van gender of andere diversiteitskenmerken en op basis van arbeidsrelatie.

Het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen bij CZ groep in 2024, omschreven als het verschil tussen de gemiddelde beloning van vrouwelijke werknemers en mannelijke werknemers, uitgedrukt als een percentage van het gemiddelde beloningsniveau van mannelijke medewerkers, bekijken we zowel op totaalniveau als per salarisschaal. Op totaalniveau was het beloningsverschil 20,1 procent. Per salarisschaal was het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen bij CZ groep in 2024 0,7 procent.

Ook kijken we naar de Pay ratio. De Pay ratio is de verhouding tussen de jaarlijkse totale beloning van de best betaalde persoon en de mediane jaarlijkse totale beloning van alle werknemers. In 2024 verdiende de best betaalde persoon binnen CZ groep 5,4 keer meer dan de mediaan van alle andere medewerkers.

Onderliggende methodologieën die van toepassing zijn op beide berekeningen:

1. Voor beide berekeningen is uitgegaan van het bruto uurloon inclusief eindejaarsuitkering, vakantiegeld, salarisgarantietoeslag (en -afbouw), cao-toeslag en Doorlopende LoonGarantie-toeslag. We hebben hiervoor gekozen omdat dit het uurloon de basis is voor het pensioen en de meest zuivere vergelijking geeft.
2. Voor het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen hebben we de formule gebruikt waarbij we het gemiddeld bruto-uurloon voor mannelijke werknemers minus het gemiddeld bruto-uurloon van vrouwelijke werknemers gedeeld wordt door het gemiddeld bruto uurloon van mannelijke werknemers, maal 100. Deze formule hebben we op totaalniveau toegepast en per salarisschaal toegepast en daarover het gemiddelde genomen. Het verschil tussen de twee uitkomsten is verklaarbaar doordat de verdeling van mannen en vrouwen in de verschillende salarisschalen niet gelijk verdeeld is. Dat is de meest zuivere vergelijking aangezien de verdeling van het aantal mannen en vrouwen niet in elke schaal gelijk is.
3. Voor de berekening van de Pay ratio hebben we gebruik gemaakt van de formule waarbij we het bruto uurloon van de persoon met hoogste salaris in de onderneming hebben gedeeld door de mediaan van het bruto uurloon van alle andere werknemers.
4. Deze maatstaven zijn niet door externe instanties gevalideerd anders dan dat deze voorgeschreven zijn vanuit de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

### 3.3.2 Medewerkers in de waardeketen

**Zorg is voornamelijk mensenwerk. Het aantrekken en behouden van goed zorgpersoneel is dan ook van groot belang voor het verbeteren en het behoud van de toegang tot zorg. De afgelopen jaren is de toegang tot zorg steeds meer onder druk komen te staan en naar de toekomst toe is de verwachting dat het personeelstekort nog verder oploopt.**

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) voorspelt op basis van de Arbeidsmarktprognose zorg en welzijn 2024 dat Nederland in 2034 maar liefst 266.000 zorgmedewerkers te weinig heeft om aan de vraag naar zorg te kunnen voldoen. Om het tij te keren is de transformatie van het zorgveld, zoals afgesproken in het Integraal Zorgakkoord (IZA), hard nodig. Niet alleen om de toegang tot zorg te verbeteren maar ook om de negatieve effecten op de professionele ruimte en het werkplezier van zorgverleners te verminderen. Het brengt onder meer een hoge werkdruk met zich mee, met risico's op mentale en fysieke gezondheidsklachten. Dit vertaalt zich in een hoge uitstroom, verminderde instroom en een hoog ziekteverzuim, wat het personeelstekort weer verder laat toenemen.

#### Impacts en risico's

De uitvoering van de zorginkooprol van CZ groep brengt administratieve vragen met zich mee die een negatieve impact kunnen hebben op het ervaren werkplezier en de professionele ruimte van zorgmedewerkers. Bij de contractering horen onvermijdelijk administratieve werkzaamheden, zoals het uitvoeren van controles.

CZ groep werkt samen met partijen in de zorg, in lijn met het Integraal Zorgakkoord (IZA), aan transformatie van het zorgveld om het toekomstbestendig te maken. Hierbij is er ook aandacht voor de arbeidsmarkt en het ontzorgen van zorgprofessionals om de zorg een aantrekkelijke sector te maken en houden om in te werken. Het verminderen van de regeldruk is hier één van de afspraken in dit kader. De uitvoering van het IZA en daarmee onder andere de inzet op administratieve lastenverlichting maakt onderdeel uit van de strategie van CZ groep onder het strategische thema 'De zorg anders inrichten'.

De administratieve vraag vanuit zorgverzekeraars kan bij de zorgaanbieders zowel (ondersteunend) personeel in loondienst (PIL) en personeel niet in loondienst (PNIL) raken, als hun onderaannemers. Deze partijen maken allemaal onderdeel uit van de upstream-zijde van de waardeketen<sup>[5]</sup> van CZ groep. Op dit moment is nog niet onderzocht of bepaalde zorgmedewerkers kwetsbaarder zijn voor de negatieve gevolgen van de administratieve lasten dan anderen. In brancheverband (Zorgverzekeraars Nederland) gaan we hier in de komende periode nader onderzoek naar doen. Administratieve lastendruk komt in meerdere zorgsectoren voor. Doordat het een noodzakelijk gevolg is van de uitoefening van de functie van een zorgverzekeraar is deze negatieve impact systemisch van aard.

## CZ-beleid

Voor CZ groep vormen de bevindingen van het Integraal Zorgakkoord (IZA) ten aanzien van de zorgarbeidsmarkt en het programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & welzijn (TAZ) van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) de basis voor een nader te ontwikkelen beleid op zorgpersoneel en de huidige inzet van acties en maatregelen.

In het IZA staat het vraagstuk van de toekomstbestendigheid van de zorg centraal. Hoe kunnen we de zorg voor iedereen toegankelijk houden met een groeiende zorgvraag én een groeiend tekort aan professionals? De partijen die het IZA hebben ondertekend, staan achter de koers om breed in te zetten op een lagere zorgvraag en de transformatie naar arbeidsbesparende zorg. Zorgverleners worden daarnaast gestimuleerd om efficiënter en meer uren te werken. Daarbij wordt gewerkt aan het vergroten van de professionele ruimte en het werkplezier. Hierbij hoort dat de regeldruk en administratieve lasten omlaag gebracht worden. Alle bestaande en nieuwe regelgeving wordt getoetst aan de insteek 'zinnig en radicaal simpel'. Er is aansluiting tussen het IZA en de uitgangspunten van het TAZ; er wordt gestreefd naar het inzetten op meer werkplezier en een lagere uitstroom van medewerkers, het vergroten van (duurzame) inzetbaarheid en terugdringen van verzuim en het aantrekkelijker maken van werken in loondienst. Monitoring van het IZA en TAZ op dit onderdeel is op dit moment nog niet ingericht.

Ook CZ groep ziet een tekort aan personeel als dé uitdaging voor de toekomst. Het lijkt niet reëel dat er meer mensen in de zorg gaan werken, mede gezien de arbeidskrapte op de gehele arbeidsmarkt. Het behouden van medewerkers in de zorg is dan ook cruciaal en dat maakt het vergroten van het werkplezier in de zorg essentieel. De primaire verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de werkgevers in de zorg. De bijdrage die CZ groep hieraan kan leveren is waar mogelijk de administratieve lasten vanuit de zorgverzekeraar verminderen en de inzet van arbeidsbesparende innovaties ondersteunen en bevorderen, onder andere met de inzet van transformatiegelden, het aanreiken van digitaliseringsoplossingen en het stimuleren van ketensamenwerkingen.

Momenteel richt CZ groep zich voor administratieve lastenverlichting op drie beleidsthema's:

---

5 *Verder upstream in de waardeketen hebben we ook te maken met werknemers bij leveranciers en producenten, echter, vanwege focus op nabijgelegen partijen in het eerste jaar van CSRD-rapportage nemen we deze werknemers nu nog niet mee in de rapportage.*

- We zetten ons met Zorgverzekeraars Nederland (ZN) in om de manier van declareren bij zorgverzekeraars te harmoniseren en zodoende het administratieve proces voor zorgaanbieders te vereenvoudigen.
- We kijken kritisch naar selectieve zorginkoop en heroverwegen de inzet van dit instrument die indien de voordelen op het gebied van kwaliteit niet opwegen tegen de administratieve lasten die het meebrengt voor zorgaanbieders.
- We kijken kritisch naar de regeldruk die we met andere (nieuwe) processen en voorwaarden veroorzaken en verkennen verbetermogelijkheden, onder andere in projectvorm samen met zorgaanbieders en door praktijkonderzoeken.

Deze beleidsthema's hebben betrekking op de zorgmedewerkers die werkzaam zijn bij zorgaanbieders, zowel voor de zorg uit de basisverzekering (Zorgverzekeringswet) als de langdurige zorg (CZ zorgkantoor). Het Bestuursteam is - onder eerste verantwoordelijkheid van de bestuurders Zorg en Operations - verantwoordelijk voor de realisatie van de uitvoeringsagenda van CZ groep ten aanzien van het IZA en daarmee de genoemde beleidsthema's en voor de ontwikkeling van beleid op zorgpersoneel. Naar verwachting zal in de komende jaren beleid rond het zorgpersoneel worden opgesteld, in het verlengde van de lopende samenwerking met andere zorgverzekeraars binnen Zorgverzekeraars Nederland op het IZA en TAZ.

### **Commitment aan internationale verdragen en conventies**

CZ groep is actief in Nederland en opereert in een met name in Nederland gebaseerde waardeketen. Er is hier goed ontwikkelde wet- en regelgeving op het gebied van mensenrechten; een breed scala aan geratificeerde mensenrechtenverdragen is via wetgeving van kracht. Dit voorziet in goede bescherming van werknemers en vastlegging van hun arbeidsrechten, zoals in de Grondwet, de Wet op Arbeid, de Arbeidstijdenwet, de wet op de Collectieve Arbeidsovereenkomst en de Wet op de ondernemingsraden. Vanwege de context waarin wij opereren, met alle bescherming die er vanuit wet- en regelgeving is, zijn er geen specifieke commitments aan conventies en andere raamwerken opgenomen in onze beleidslijnen.

### **Betrokken stakeholders**

CZ groep onderhoudt voor alle IZA-beleidsvorming, transformatieplannen en inkooptrajecten op structurele basis contact met zorgaanbieders; zowel individueel als via koepelorganisaties, brancheverenigingen en beroepsverenigingen uit verschillende zorgsectoren zoals die van verpleegkundigen en verzorgenden (V&VN). De contacten verlopen rechtstreeks (vanuit CZ groep) en indirect (via Zorgverzekeraars Nederland (ZN)).

Bij het opstellen van het IZA en TAZ zijn vertegenwoordigers van zorgmedewerkers via beroepsverenigingen, brancheverenigingen en vakbonden betrokken. Onderliggende actielijnen die betrekking hebben op de arbeidsmarkt worden hiernaast ook in samenspraak met de beroeps- en brancheverenigingen uitgewerkt. De frequentie van het overleg is wisselend, afgestemd op wat nodig is in de betreffende trajecten.

Het Bestuursteam van CZ groep draagt verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het IZA binnen CZ groep. Hieronder vallen de overleggen die met stakeholders plaatsvinden en de borging ervan in het beleid en de actieplannen van CZ groep. De bestuurders Zorg en Operations zijn eerste aanspreekpunt. Voor overleggen die plaatsvinden in het kader van TAZ is nog geen beleid uitgewerkt voor operationele opvolging.

## Ontvangen signalen en klachten

Binnen CZ groep is een algemeen proces ingericht voor (medewerkers van) zorgaanbieders om in contact te komen met CZ groep. Er zijn diverse contactpunten beschikbaar, zoals bij de zorginkoopteams van CZ groep per zorgsector, de afdeling Relatiebeheer Zorgverleners en de afdeling Declaraties. Er is geen specifiek loket ingericht voor klachten over administratieve lasten. Deze kunnen via de diverse contactpunten of (eventueel informeel) via zorginkopers gemeld worden. CZ groep monitort of evalueert de contactpunten op effectiviteit of bekendheid niet. Ook is er geen beleid om personen die een klacht indienen te beschermen tegen represailles. Tot slot hebben we ook geen proces om bij zorgaanbieders toe te zien of ondersteuning te bieden op de inrichting van meldingskanalen voor medewerkers.

## Inzet

Vanuit **Zorgverzekeraars Nederland** is CZ groep betrokken bij de volgende, lopende acties:

1. Ten behoeve van het verminderen van de regeldruk toetsen de zorgverzekeraars en zorgkantoren alle nieuwe regelgeving aan het uitgangspunt 'zinnig en radicaal simpel'. Zinnig is wat bijdraagt aan betaalbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit van zorg. Radicaal simpel betekent dat we voor de zorgmedewerker zo eenvoudig mogelijke oplossingen kiezen die bijdragen aan professionele autonomie, vakmanschap en werkplezier.
2. In het kader van arbeidsbesparende zorg maken zorgverzekeraars en zorgkantoren in de zorginkoopcontracten met zorgaanbieders inhoudelijk passende afspraken over het aanbod en de inzet van gebruiksvriendelijke hybride zorg. En maken zij afspraken over hoe de benodigde transformatie wordt gerealiseerd.
3. Zorgverzekeraars en zorgkantoren streven naar verbetering van de arbeidsmarkt. Ze lobbyen voor landelijk beleid om de arbeidsmarkt te bevorderen en nemen actief deel aan landelijke programma's en overlegstructuren, zoals binnen de huisartsenzorg bij het Actieplan Werkdruk in de ANW. Daarnaast stimuleren ze het onderling delen van goede initiatieven, zodat deze initiatieven onder de aandacht kunnen worden gebracht van hun contractpartners.

De effecten van deze acties zijn gericht op alle medewerkers werkzaam bij, of ingehuurd door, zorgaanbieders en vinden plaats op de middellange termijn (1 tot 5 jaar). Individueel heeft CZ groep diverse acties / actieplannen lopen op de drie beleidsthema's (zie paragraaf CZ-beleid). Hieronder een impressie daarvan.

Beleidsthema	Maatregelen	Verwachte uitkomsten en reikwijdte	Tijdshorizon*
Harmoniseren manier van declareren	Standaardiseren medische beoordelingen machtigingsaanvragen	Er zijn minder formulieren die zorgaanbieders handmatig in moeten vullen met als doel tijdsbesparing bij zorgmedewerkers, meer uniformiteit en beperking van fouten.	Middellange termijn
	Standaardiseren van generieke declaratiestandaarden of declaratieparagraaf	Zorgaanbieders ervaren uniforme declaratieprocessen en zijn hiermee minder tijd kwijt aan administratieve lasten. Doel is dat dit in de vorm van een gemeenschappelijke declaratiestandaard is. Indien dit nog niet aanwezig is, zorgen we voor een standaard declaratieparagraaf in de zorginkoop overeenkomst.	Middellange termijn
	Uniformeren afspraken met zorgaanbieders over controlemethodieken	Efficiëntere declaratie- en controleprocessen bij zorgaanbieders, welke enerzijds zorgen voor lastenverlichting bij de zorgaanbieder. Anderzijds zorgt dit ook voor minder controles vanuit zorgverzekeraars, wat additionele lastenverlichting oplevert voor zorgaanbieders en dus de medewerkers die deze handelingen uitvoeren.	Afgerond in 2024
Heroverweging selectieve inkoop indien nodig	Loslaten selectieve inkoop GGZ kwaliteitskader ernstige persoonlijkheidsstoornissen en ernstige eetstoornissen	Door het loslaten van de selectieve inkoop, hoeven zorgmedewerkers minder informatie aan te leveren, waardoor administratieve lasten verlicht worden.	Afgerond in 2024
Kritische blik op regeldruk (nieuwe) processen en voorwaarden	Huisartsenzorg: onderzoeken interventies ten behoeve van verminderen huisartsenzorg	Inzicht in de rol die we als CZ groep kunnen spelen en concrete initiatieven formuleren om de administratieve lasten in huisartsenzorg te verlichten.	Afgerond in 2024
	In samenwerking met andere zorgverzekeraars harmoniseren van tekst voor casemanagement dementie in de inkoopovereenkomsten	Alle verzekeraars hanteren dezelfde tekst in de inkoopovereenkomsten wat vermindering van administratieve lasten bij zorgaanbieders bewerkstelligt.	Afgerond in 2024
	Enkele thuiszorgtechnologieën worden opgenomen in de reguliere inkoop	Zorgmedewerkers hoeven voor bepaalde thuiszorgtechnologieën geen aparte aanvraag meer te doen.	Afgerond in 2024
	Introduceren van een nieuwe tariefsystematiek voor beenprothesen	Wat we doen is meer in lijn met wat in de markt gebruikelijk is en daarmee reduceren we administratieve lasten voor zorgaanbieders.	Afgerond in 2024

\* We gebruiken de volgende tijdsintervallen binnen de tijdshorizon: korte termijn staat voor de verslagperiode, middellange termijn staat voor het einde van de verslagperiode tot vijf jaar, lange termijn is langer dan vijf jaar.



Het meten van de effectiviteit van de maatregelen is nog niet mogelijk aangezien de vermindering van de tijdsbesteding en/of de ervaren werkdruk van zorgverleners wordt beïnvloed door meerdere, soms verweven zaken. Zowel binnen Zorgverzekeraars Nederland als binnen CZ groep zijn er geen herstelmaatregelen ingericht voor de ervaren administratieve lastendruk.

De identificatie van benodigde en passende maatregelen op brancheniveau volgt onder meer uit het IZA- en TAZ-overleg om knelpunten te identificeren met beroepsverenigingen, brancheverenigingen en vakbonden, onder regie van het ministerie van VWS. Binnen CZ groep leunt identificatie op zowel interne analyses als overleg met externe stakeholders.

Het kritisch kijken naar waar maatregelen mogelijk zijn om de administratieve lasten die wij bij zorgaanbieders veroorzaken, te verlagen, bezien wij als een logische stap om bij te dragen aan het verbeteren van de arbeidsproductiviteit van zorgmedewerkers en de aantrekkelijkheid van het werkveld. Wij verkennen de mogelijkheden met zowel interne als externe stakeholders.

De zorgverzekeraars en zorgkantoren staan ten aanzien van de regeldruk in het zorgveld, voor twee belangen die telkens afgewogen moeten worden ten opzichte van elkaar. Enerzijds het betaalbaar houden van de zorg om de toegang tot de zorg te borgen, en anderzijds het streven naar goede arbeidscondities voor werknemers bij zorgaanbieders. Deze afwegingen worden gemaakt op bestuurlijk niveau en in overleg met onder andere het ministerie van VWS, de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), beroepsverenigingen, brancheverenigingen en vakbonden.

Er zijn geen aanzienlijke financiële investeringen gemoeid met in bovenstaande tabel genoemde acties / maatregelen; het maakt onderdeel uit van de reguliere bedrijfsvoering. Wel zet CZ groep medewerkers beschikbaar voor de uitvoering van de acties, zowel binnen de organisatie als in ZN-verband. Voor wat betreft de uitvoering van het IZA en daaruit voortvloeiende maatregelen om de noodzakelijke zorgtransformatie naar arbeidsbesparende, passende zorg te realiseren en/of te versnellen, keert CZ groep de transformatiemiddelen aan zorgaanbieders uit die vanuit het IZA beschikbaar worden gesteld. Dit gaat om substantiële bedragen (miljoenen euro's).

## Doelen

Op dit moment hebben we geen meetbare doelen op dit thema. Het bepalen van de maatstaven voor het meten en monitoren van het verminderen van de administratieve lasten voor zorgpersoneel maakt onderdeel uit van het CSRD-traject dat de zorgverzekeraars gezamenlijk – binnen brancheorganisatie Zorgverzekeraars Nederland (ZN) en in afstemming met het zorgveld – oppakken. Deze samenwerking is gericht op het realiseren van zowel een gemeenschappelijke, betrouwbare meetsystematiek, als een gelijkgerichte benadering van zorgaanbieders als het gaat om het uitvragen van en sturen op data. In 2024 is binnen ZN een werkgroep gestart om tot beleid, maatstaven, en later doelen voor dit thema, te komen. Effectiviteit van beleid en maatregelen wordt op dit moment nog niet gemonitord.

### 3.3.3 Consumenten en verzekerden

**De toegang tot zorg is in de basis solidair en eerlijk geregeld in Nederland. In ons stelsel kunnen alle consumenten – jong, oud, ziek en gezond – tegen gelijke voorwaarden dezelfde (verplichte) basisverzekering bij de zorgverzekeraar van hun keuze afsluiten en krijgen zij daarmee toegang tot een breed basispakket aan zorg. Daarnaast kunnen zij zich (vrijwillig) aanvullend verzekeren bij hun zorgverzekeraar.**

Naast dat zorgverzekeraars passende zorgverzekeringen aanbieden, hebben zij in het Nederlandse zorgstelsel de taak om de toegang tot zorg voor hun verzekerden te borgen. Niet alleen gericht op het hier en nu maar ook met oog op de toekomst. Hierbij hoort de wettelijke zorgplicht om voor verzekerden voldoende zorg te contracteren en hen indien nodig naar de zorg te begeleiden die zij nodig hebben. Dit is geen eenvoudige opgave aangezien de gezondheidszorg in Nederland onder druk staat. De vraag naar zorg neemt toe, terwijl er te weinig mensen zijn om deze zorg te leveren. Daarnaast nemen ook de kosten van zorg toe.

Bij CZ groep vinden we dat iedere verzekerde die zorg nodig heeft, deze ook moet kunnen krijgen, tegen een betaalbare premie. Daarom is onze strategie volledig gefocust op het bieden van toegang tot zorg en een betaalbare premie. Wij werken onder meer aan de begeleiding van verzekerden, het transformeren van de zorg en het beheersen van de kosten van zorg en organisatie. Daarbij hebben wij aandacht voor groepen consumenten en verzekerden (onze eindgebruikers) die kwetsbaar zijn (zoals personen die digitaal minder vaardig zijn, personen in een financieel kwetsbare positie en laaggeletterden). Tevens hebben wij aandacht voor een veilig IT-landschap en 'in control'-werkprocessen om privacygevoelige data van onze verzekerden zo goed mogelijk te beschermen.

## Impacts en risico's

Uit onze materialiteitsanalyse komen *Toegang tot producten en diensten* en *Privacy* als materiële impacts naar voren ten aanzien van consumenten in het algemeen en onze verzekerden (de eindgebruikers) in het bijzonder. Onder de *Toegang tot producten en diensten* valt enerzijds de toegankelijkheid van onze verzekeringsproposities en anderzijds de toegang tot zorg die via de zorgplicht gekoppeld is aan onze verzekeringen.

We richten ons binnen de duurzaamheidsverklaring op consumenten en/of verzekerden die materiële impact kunnen ondervinden. Dit betreft zowel consumenten en verzekerden vanuit onze eigen organisatie als in onze waardeketen.

## Toegang tot verzekeringen

### Brede toegankelijkheid geborgd, aandacht voor begrijpelijkheid en kwetsbare groepen

CZ groep brengt onder diverse merken (CZ, CZdirect, Just, Nationale-Nederlanden en OHRA) verschillende varianten van de verplichte basisverzekering op de markt en biedt aanvullende zorgverzekeringen aan voor zorg die niet in de basisverzekering zit. Rondom de verzekeringen streven we naar het bieden van service, gemak en begeleiding wanneer dat nodig is. Wij sturen op een breed totaalaanbod van verzekeringsproposities die tegemoet komen aan de behoeften van diverse groepen consumenten. De proposities worden via een scala aan kanalen (direct via CZ groep zelf, via partner NN Group, via tussenpersonen (o.a. verzekeringsmakelaars en vergelijkingssites), werkgevers en gemeenten) aangeboden. Hiermee werken we eraan de toegang tot onze verzekeringen voor een brede consumentenpopulatie laagdrempelig en aantrekkelijk te maken. Dit in combinatie met de voor de basisverzekering geldende acceptatieplicht en het verbod op premiedifferentiatie (beide vastgelegd in de Zorgverzekeringswet) bevordert dat consumenten gemakkelijk een basisverzekering bij onze CZ groep kunnen afsluiten.

Tegelijkertijd zien we dat zorgverzekeringsproducten niet voor alle consumenten altijd goed te begrijpen zijn en dat zij daardoor moeite hebben goed te doorgronden welke verzekering bij hen past. Daarnaast staat de betaalbaarheid van de premie onder druk, als gevolg van de stijgende zorgkosten. Dit brengt met name voor financieel kwetsbare consumenten toegankelijkheidsissues met zich mee. Zij krijgen voor de premie van de basisverzekering een tegemoetkoming vanuit de overheid (de Zorgtoeslag).

De brede toegankelijkheid van onze verzekeringsproposities geldt voor alle consumenten die een zorgverzekering willen afsluiten. De uitdagingen rond de begrijpelijkheid van zorgverzekeringen treft een brede groep consumenten waarbij met name kwetsbare groepen geraakt kunnen worden, zoals mensen met een taalbarrière, laaggeletterden, digitaal minder vaardigen en personen met een visuele en/of auditieve beperking. De druk op de betaalbaarheid van de premie raakt eveneens brede groep consumenten, waarbij financieel kwetsbare mensen met name risico's lopen. Deze inzichten zijn gebaseerd op diverse openbare onderzoeken, onder meer van de Nederlandse Zorgautoriteit, en op klantonderzoeken die CZ groep zelf uitvoert.

## Toegang tot zorg

### Werken aan toegankelijkheid en zorgvuldig afwegen van belangen

Met de uitvoering van het zorgbeleid werkt CZ groep aan zowel de invulling van onze zorgplicht in het hier en nu – door voldoende, kwalitatief goede en betaalbare zorg voor onze verzekerden te contracteren en hen waar mogelijk te begeleiden naar beschikbare zorg – als aan de toekomstbestendigheid van de zorg voor later. Dit doen we door in te zetten op passende zorg, de ontwikkeling van digitale (zelf)zorg te bevorderen en de benodigde herinrichting van de zorg te ondersteunen.

De uitvoering van onze inkoop- en regierol kan in sommige gevallen negatieve impact met zich meebrengen. Bijvoorbeeld wanneer individuele belangen tegen collectieve belangen moeten worden afgewogen en wanneer maatregelen voor het beteugelen van de zorgkostenstijging op gespannen voet staan met de toekomstbestendigheid van zorg. We streven ernaar zo zorgvuldig en transparant mogelijk te zijn in de afwegingen die we moeten maken.

De inzet van CZ groep op het bieden van toegang tot zorg en het betaalbaar houden van de premie, heeft impact op alle in Nederlandse burgers. Onze inzet op de transformatie van zorg en beheersing van de zorgkostenstijging, raakt immers de bredere Nederlandse zorginfrastructuur en -faciliteiten. Wij zien wel dat bepaalde groepen mensen meer impact (positief of negatief) kunnen ondervinden dan anderen. Allereerst betreft dit bijvoorbeeld verzekerden met een zorgvraag waarvan de vraag groter is dan het aanbod, zoals in de kraamzorg, ouderenzorg en complexe GGZ. Ten tweede betreft dit verzekerden met een zorgvraag waar de doorstroom van patiënten / cliënten niet voldoende is, zoals in de ziekenhuiszorg, geestelijke gezondheidszorg en verpleging & verzorging. Ten derde betreft dit verzekerden die gebruik maken van geneesmiddelen die vallen onder het voorkeursbeleid. Tot slot betreft het patiëntgroepen die baat hebben bij preventieve zorg als valpreventie, leefstijlondersteuning en mentale ondersteuning bij een beginnende GGZ vraag. In algemene zin ondervinden verzekerden die in de regio's wonen waar CZ groep marktleider is meer impact van ons zorgbeleid dan verzekerden uit andere regio's. Door het contact met (een vertegenwoordiging van) deze groepen in het kader van patiënt-, cliënt- en burgerparticipatie, heeft en houdt CZ groep zicht op hun belangen en standpunten.

## Privacy

Als zorgverzekeraar werkt CZ groep met privacygevoelige gegevens van onder meer verzekerden (van alle merken binnen CZ groep) en cliënten van CZ zorgkantoor. Het betreft gegevens over bijvoorbeeld hun gezondheid en (eventueel) financiën. De verwerking van persoonsgegevens brengt risico's met zich mee. Verzekerden en cliënten lopen bijvoorbeeld het risico dat er inbreuk op hun privacy of identiteitsdiefstal plaatsvindt. Wij gaan zorgvuldig om met persoonsgegevens, hebben strikte interne werkprocessen en nemen alle mogelijke maatregelen om de gegevens die ons zijn toevertrouwd te beschermen. Wij besteden speciale aandacht aan privacyvraagstukken die met data in zorg samenhangen, om zo de privacy altijd te waarborgen.

De potentiële risico's rond de verwerking van persoonsgegevens zijn in principe voor alle verzekerden gelijk. Extra kwetsbaar zijn personen met een geheim adres, kinderen (<16 jaar) van gescheiden ouders en personen met beperkt digitale vaardigheden. Dit inzicht is gebaseerd op verschillende informatiebronnen, waaronder onderbouwingen van de AVG en de uitkomsten van onderzoeken van de Autoriteit Financiële Markten en Zorgverzekeraars Nederland. Wij halen tevens inzichten uit onze eigen praktijk, bijvoorbeeld op basis van vragen van ex-partners, gescheiden ouders en verzekerden met beperkte digitale vaardigheden.

## Financiële risico's

Het bieden van de toegang tot zorg aan verzekerden via onze zorgverzekeringen, begeleiding en zorginkoop is de kerntaak van CZ groep. Hier zijn meerdere kernactiviteiten aan verbonden zoals de samenstelling van het productportfolio (inhoud van vergoedingen), premiestelling, de inkoop van voldoende, passende zorg en tijdige en relevante informatieverstrekking aan verzekerden. Bij de niet juiste of tijdige uitvoering van deze activiteiten, kunnen er (financiële) effecten optreden voor CZ groep. Deze hebben uitsluitend de potentie om materieel te worden wanneer het effect door (impacts op) grote aantallen verzekerden wordt veroorzaakt. Dit betreft geen specifieke groepen verzekerden.

## Verankering in businessmodel en strategie

In het businessmodel van CZ groep staat het vervullen van de zorgplicht in de kern van onze waardepropositie. In het verlengde hiervan draait de strategie CZ 2030 om twee doelen: onze verzekerden toegang bieden tot zorg die nodig is, en onze verzekerden een betaalbare en concurrerende premie bieden. Onderliggend zijn ons zorg-, premie- en productbeleid hierop uitgelijnd. Onze uitvoerende strategieën en hieruit voortvloeiende activiteiten worden vanuit onze Planning & Control cyclus continu getoetst op aansluiting bij de actuele situatie in het zorgveld en op de zorgverzekeringmarkt.

Aandacht voor kwetsbare groepen maakt onderdeel uit van diverse strategische pijlers en is opgenomen in ons businessmodel. Het behoud van een veilig IT-landschap en het aantoonbaar in control zijn op al onze werkprocessen (waaronder die gericht op verantwoord omgaan met privacygevoelige gegevens) is in het fundament en de 'enablers'-laag van onze strategie verankerd.

Het niet kunnen nakomen van de zorgplicht levert risico's op voor CZ groep. Dit gaat zowel om nalevingsrisico's ('compliance') als om financiële risico's die verbonden zijn aan de samenstelling van onze verzekeringsproducten, de vaststelling van de premie en de uitvoering van zorginkoop. Hiernaast zijn wij voor de mate waarin wij impact kunnen maken in het zorgveld en voor onze verzekerden, deels afhankelijk van de omvang van ons verzekerdenbestand en het marktaandeel dat wij hebben. Het beheersen van de risico's maakt onderdeel uit van onze strategie (financiële stabiliteit en aantoonbaar in control) en heeft een plek in ons businessmodel (kostenstructuur). Beheersing van de afhankelijkheden is geborgd in onze strategie, onder meer door proactieve sturing op een marktconform verzekerdenbestand en behoud van marktaandeel.

## CZ-beleid consumenten en verzekerden

Ten aanzien van de materiële impacts en risico's die betrekking hebben op consumenten in het algemeen en onze verzekerden in het bijzonder, is divers beleid binnen CZ groep van toepassing. De belangrijkste hiervan zijn ons PARP-beleid, productbeleid, premiebeleid, zorgbeleid en privacy-beleid.

### PARP- en productbeleid

Het PARP-beleid (Product Approval & Review Procedures) van CZ groep is ontworpen om op een evenwichtige manier rekening te houden met de belangen van de klant bij het beheer, de ontwikkeling en de distributie van verzekeringsproducten. Het beleid is opgebouwd rond verschillende beheersprocessen, te weten Product Portfoliomanagement (ontwikkeling en doorontwikkeling van producten), Product Onderhoud en Product Review Procedure (periodieke reviews van bestaande producten). Criteria die in de beheersprocessen meegenomen worden, zijn onder meer klanttevredenheid, risico's en het voldoen aan relevante wet- en regelgeving ('compliance'). Het PARP-beleid geeft de kaders van de governance op productontwikkeling en -beheer weer. Het PARP-beleid is in essentie een monitoringsbeleid (onderdeel review procedures). Wij houden het beleid zelf mede actueel op basis van ontwikkelingen in het wettelijk kader.

Het productbeleid van CZ groep geeft beleidsmatig invulling aan de kaders die in het PARP-beleid zijn opgesteld. Het omschrijft hoe de producten en productontwikkeling bijdragen aan de doelen die zijn gesteld in de strategie (toegang bieden tot zorg en een betaalbare premie) en volgens welke principes hier uitvoering aan wordt gegeven. Aandachtspunten zijn onder meer de balans die tussen het aanbieden van een breed portfolio aan producten en het betaalbaar houden van de premie bewaard moet blijven, en het streven naar een zo eenvoudig en toegankelijk mogelijk aanbod. Het productbeleid helpt bij het maken van uitlegbare keuzes en het beperken van risico's door het geven van beleidskaders. Het productbeleid wordt elk jaar in de eerste helft van het jaar geëvalueerd en waar nodig herijkt.

Het PARP- en productbeleid zijn van toepassing op alle zorgverzekeringsproducten van CZ groep. Hieronder vallen alle productlijnen van de merken CZ, CZdirect, Just, OHRA en Nationale Nederlanden. Zorgverzekeringsproducten zijn: basisverzekeringen en aanvullende verzekeringen. Het Bestuursteam van CZ groep is integraal verantwoordelijk voor de uitvoering van het PARP-beleid en de onderliggende beheersprocessen. De bestuurder Operations is gemandateerd voor de beheersstroom Product Onderhoud. De bestuurder Klant & Markt is verantwoordelijk voor het productbeleid van CZ groep en is met het Bestuursteam samen verantwoordelijk voor de uitvoering ervan.

Van toepassing zijnde wet- en regelgeving op productontwikkeling en het beheer van onze verzekeringsproducten is onder andere de Wet op het financieel toezicht (Wft), het Besluit Gedragstoezicht financiële ondernemingen Wft, de Zorgverzekeringswet (Zvw), diverse regelingen van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA), productontwikkelingsnormen van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en Europese richtlijnen waaronder de Insurance Distribution Directive (IDD) en de Markets in Financial Instruments Directive (MiFID).

### Premiebeleid

Het premiebeleid beschrijft hoe de premiestelling bijdraagt aan de strategische pijlers en doelen van CZ groep (toegang van zorg en betaalbare premie). Tevens geeft het uitgangspunten voor jaarlijkse premiestelling en overwegingen die per jaar afgewogen dienen te worden. Het geeft hiermee de kaders waarbinnen de jaarlijkse premiestelling van de basisverzekering en aanvullende verzekeringen – aan de hand van onze pricingstrategie - plaatsvindt.

Het premiebeleid is van toepassing op de premiestelling van alle basisverzekeringen en aanvullende verzekeringen van CZ groep (CZ, CZdirect en Just), inclusief de eindpremiestelling van de labels NN en OHRA. De bestuurder Klant & Markt is verantwoordelijk voor het premiebeleid, het Bestuursteam is integraal verantwoordelijk voor de uitvoering ervan, waarbij, naast de bestuurder Klant & Markt, ook de bestuurder Finance & Risk een leidende rol heeft.

Deze beleidslijn houdt rekening met toepasselijke wet- en regelgeving, specifiek de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Wet op het financieel toezicht (Wft). Daarnaast is er rekening gehouden met Solvency II-regelgeving. Het premiebeleid wordt ieder jaar in het eerste kwartaal van het jaar geëvalueerd en waar nodig herijkt.

## Zorgbeleid

Het zorgbeleid van CZ groep beschrijft onze plannen om de zorg anders in te richten en kosten te beheersen met het oog op de toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg, nu en in de toekomst. We focussen op passende zorg, digitale (zelf)zorg en het herinrichten van zorg vanwege de groeiende zorgvraag en het afnemende personeelsaanbod.

### Passende zorg

Wij zetten in op passende zorg. Wat inhoudt dat de zorg effectief, wetenschappelijk onderbouwd en waardevol voor de patiënt is. Deze zorg wordt in overleg met de patiënt bepaald en richt zich op bewezen effectieve medische keuzes. Het doel is om alleen nuttige zorg te leveren en niet-effectieve zorg te vermijden, zodat meer patiënten geholpen kunnen worden. Dit vereist aanpassing van zorgprocessen en gedragsverandering bij zorgverleners, verzekerden en zorgverzekeraars.

### Digitale (zelf)zorg

Wij werken aan het bevorderen van digitale (zelf)zorg om de toegankelijkheid van zorg te behouden. Digitale zorg vervangt reguliere zorg volledig of gedeeltelijk door een digitale variant die minder zorgpersoneel vereist, en verbetert interne processen bij zorgaanbieders met digitale middelen.

### Herinrichting zorg

Wij werken aan het bevorderen van herinrichtingen in zorg. Dit betreft het aanpassen van waar en wanneer zorg wordt verleend, inclusief verschuivingen tussen domeinen en van formele naar informele zorg. Het doel is om patiënten vroegtijdig en eenvoudig zorg te bieden. Dit kan door zorg te substitueren en hoogcomplexiteit te concentreren, maar ook door op tijd in te grijpen om problemen te voorkomen en vroegsignalering toe te passen.

Bij de uitvoering van ons beleid kunnen we diverse instrumenten inzetten. Zorginkoop is ons belangrijkste middel om onze doelen te realiseren. Voor transformaties in het zorgveld richten we ons op het organiseren van samenwerkingen (Regio Regie en coalitievorming met veldpartijen). Daarnaast zetten we bemiddeling in om verzekerden naar geschikte en tijdige zorg te leiden.

Het zorgbeleid van CZ groep heeft primair betrekking op de zorg die wordt geleverd op basis van de Zorgverzekeringswet (Zvw) en wordt uitgevoerd voor alle basisverzekeringen. Het CZ zorgkantoor heeft een eigen beleid ten aanzien van de zorg die via de Wet langdurige zorg (Wlz) is geregeld. Binnen CZ groep ligt de verantwoordelijkheid voor het de samenstelling en uitvoering van het zorgbeleid bij het Bestuursteam, onder de bestuurder Zorg. Van toepassing zijnde wet- en regelgeving zijn onder andere de 'Beleidsregel toezichtkader

zorgplicht zorgverzekeraars Zvw' en 'De zorgplicht: handvatten voor zorgverzekeraars' van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA). Ten behoeve van monitoring van het zorgbeleid wordt het beleid voor het eerst in 2025 geactualiseerd, waarna het iedere drie jaar herzien en geactualiseerd wordt. In geval er significante (maatschappelijke) ontwikkelingen plaatsvinden die impact hebben op het beleid en de stakeholders van het beleid, kan er op een eerder moment aanpassing gedaan worden.

Bij de samenstelling van ons (zorginkoop)beleid worden daar waar mogelijk en relevant verzekerden en patiënten betrokken. Hiervoor kijken we bij onder meer inkooptrajecten aan de hand van het participatiemodel of en hoe we patiëntparticipatie zo goed mogelijk vorm kunnen geven.

### Privacy-beleid

Het privacy-beleid van CZ groep is gericht op het globaal aangeven, toelichten en verduidelijken van het wettelijke normenkader waaraan wij moeten voldoen op het gebied van privacy. Verder legt het op hoofdlijnen uit hoe wij de bescherming van persoonsgegevens intern willen regelen, geeft het aan in welke opzichten de wettelijke regelgeving ruimte biedt voor interpretatie en beleidsvorming en vullen we hiermee deze beleidsruimte in door middel van het opstellen van normatieve richtlijnen en concrete uitwerking daarvan naar de gegevensverwerkingen door CZ groep.

Het beleid is van toepassing op alle verwerkingen van persoonsgegevens die CZ groep verricht als zorgverzekeraar, Wlz-uitvoerder, zorgkantoor, werkgever en zakenrelatie. De verantwoordelijkheid van dit beleid ligt bij het Bestuursteam van CZ groep. Ten behoeve van de monitoring van het privacy-beleid, wordt deze in 2025 voor het eerst geactualiseerd, waarna het iedere twee jaar herzien wordt.

Het wettelijk normenkader waar we met dit beleid invulling aan geven, zijn:

- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG);
- Uitvoeringswet Algemene Verordening Gegevensbescherming (UAVG);
- Richtlijnen van het Europees Comité voor gegevensbescherming (EDPB) voorheen Groep gegevens bescherming artikel 29 (WP29) en de Autoriteit persoonsgegevens (AP);
- de Wet op de geneeskundige behandelingsovereenkomst (WGBO), opgenomen in titel 7, afdeling 5 van boek 7 Burgerlijk Wetboek (BW);
- Zorgverzekeringwet (Zvw);
- Wet langdurige zorg (Wlz);
- Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg);
- Digital Operational Resilience Act (DORA);
- De Verordening Kunstmatige Intelligentie (AI-Act), nog niet geheel van kracht;
- Gedragscode Verwerking Persoonsgegevens Zorgverzekeraars;
- Uniforme Maatregelen van Zorgverzekeraars Nederland.

De relevante informatie uit het beleid voor verzekerden, samen met de uitleg over de rechten van betrokkenen en op welke manier zij deze kunnen uitoefenen, is terug te vinden in het privacy statement van CZ groep. Deze is publiekelijk beschikbaar via de internetpagina van CZ groep. Het privacy statement is eind 2024 geüpdatet naar de nieuwste versie van het beleid.

## Borging van mensenrechten

CZ groep is actief in Nederland en opereert in een met name in Nederland gebaseerde waardeketen. Er is hier goed ontwikkelde wet- en regelgeving op het gebied van mensenrechten; een breed scala aan geratificeerde mensenrechtenverdragen is via wetgeving van kracht. Dit voorziet in goede bescherming van consumenten en het recht op de toegang tot gezondheidszorg. Vanwege de context waarin wij opereren, met alle bescherming die er vanuit wet- en regelgeving is, zijn er geen specifieke commitments aan conventies en andere raamwerken opgenomen in onze beleidslijnen.

## Betrokken verzekerden

CZ groep vindt het belangrijk om de stem van de (potentiële) verzekerde een plaats te geven in de ontwikkeling en uitvoering van onze strategie en beleid. Waar mogelijk zoeken wij de dialoog op (rechtstreeks en via vertegenwoordiging) of geven wij op andere manieren (bijvoorbeeld via klant- en consumentenonderzoek) vorm aan het ophalen van hun belangen en standpunten. Hieronder lichten we per materiële impact toe op welke manier wij het contact opzoeken en faciliteren.

## Toegang tot verzekeringen

Onderdeel van het Product Approval and Review Process (PARP) is het Product Review Process (PRP). In dit proces is vastgelegd dat onze producten (ten minste) eens per 3 jaar getoetst dienen te worden aan de wettelijke vereisten en de KNVB criteria. KNVB staat voor kostenefficiënt, nuttig, veilig en begrijpelijk. Onderdeel van de toetsing kan zijn het uitvoeren van klantonderzoeken bij verzekerden die gebruik maken van het desbetreffende product. Klanten worden bevroegd of ze tevreden zijn over het product (en waar dat uit blijkt). De stadia en frequentie waarin overlegd wordt met onze klanten conform het PRP verschilt en is afhankelijk van het betreffende product. De operationele verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat het overleg met klanten gevoerd wordt en meegenomen wordt ligt bij de manager Productontwikkeling (rapporterend aan de bestuurder Klant & Markt).

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

## Toegang tot zorg

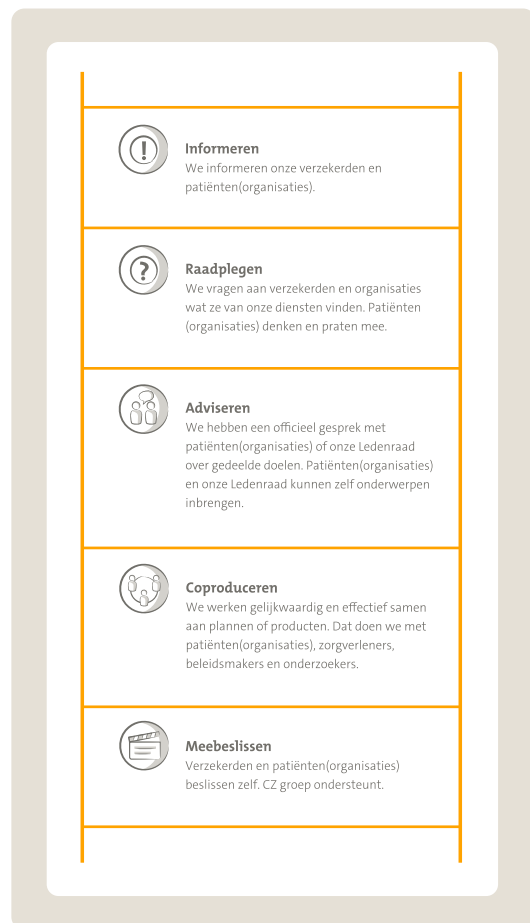
CZ groep betreft op verschillende manieren verzekerden, patiënten en cliënten bij zorginkoop, en burgers bij transformatietrajecten in de regio. Dit doen we door aan de hand van een vast model, de CZ Participatieladder (zie afbeelding). Per traject bekijken we of en wie betrokken moeten worden, wat de mate van participatie kan zijn (informeren, raadplegen, adviseren, coproduceren of meebeslissen), in welk stadium dit het beste plaats kan vinden (bijvoorbeeld bij ontwikkeling, actualisatie of evaluatie) en of het een vast, terugkerend overleg moet zijn of eenmalig. Ook bepalen we per traject wat de best passende vorm van participatie is, zoals overleg, vragenlijsten, onderzoek, ronde tafel gesprekken, et cetera. We hebben zowel rechtstreeks contact met betrokken verzekerden als indirect, via patiënten-/cliëntenorganisaties en ervaringsdeskundigen. Een belangrijk onderdeel van het



betrekken van onze verzekerden, is het overleg met de Ledenraad van CZ groep. Een vertegenwoordiging van deze raad (de Commissie Zorginkoop) volgt iedere twee maanden de voortgang van zorginkoop door CZ groep en bespreekt inhoudelijke aandachtspunten met de betrokken inkoopmanagers. Daarnaast worden minimaal eens per jaar diverse zorg(inkoop)vraagstukken aan de totale Ledenraad voorgelegd in adviessessies, die in het kader van beleidsvorming actueel zijn.

De activiteiten en uitkomsten van een participatietraject met patiënten, cliënten en verzekerden (inclusief toepassing ervan) lichten we jaarlijks toe in het transparantiedocument 'Zo betrekken we verzekerden bij onze zorginkoop'. Dit document wordt zowel voor de zorginkoop in het kader van de Zorgverzekeringswet (Zvw) als Wet langdurige zorg (Wlz) opgesteld en is publiekelijk beschikbaar op de website CZ.nl en op CZ-zorgkantoor.nl. In elk zorginkoopbeleid van CZ groep (per zorgsoort) wordt naar het betreffende transparantiedocument verwezen.

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



## Voorbeelden van participatie in 2024

Participatie	Onderwerpen 2024	Uitkomsten	Evaluatie
Ledenraad CZ groep	Artificial Intelligence in de zorg, Passende zorg, Verkrijgbaarheid van medicijnen	Rapportage over uitkomsten in Transparantiedocument 'Zo betrekken we verzekeren bij onze zorginkoop'	In Ledenraadsvergaderingen en in Commissie Zorginkoop
Beeldmateriaal ervaringsverhalen over Langer thuis wonen (VPT/MPT)	Volledig pakket thuis (VPT) en Modulair pakket thuis (MPT) vanuit cliëntperspectief.	GZ-Wlz cliënten vertellen over hun ervaringen over wonen met een VPT en MPT. Deze video's zijn gemaakt door cliënten, voor cliënten in een kwetsbare situatie	
Onderzoek CPAP	Ophalen van ervaringen verzekeren met apneuslaapapparatuur.	Ervaringen van verzekeren worden meegenomen in tariefstelling voor leveranciers (2026)	Opzet en uitwerking onderzoek is geëvalueerd
Project Menswaardige toegang	Verbeteren toegankelijkheid van zorg. Verbeteren van de serviceverlening aan burgers die toegang tot levenslang complexe zorg nodig hebben.	Opstart verbeterprogramma o.b.v. Actieonderzoek 'menswaardige toegang'	Bijsturen tijdens de implementatie van het project
Praat mee tafels Zuid-Limburg*	Toekomst van de zorg in Zuid-Limburg: acute zorg, planbare zorg, ketenzorg, geluk en gezondheid, personeel.	Zorg- en gezondheidsagenda vanuit burgerperspectief	Evaluatie per praat mee tafel en terugkoppeling op borging uitkomsten
Inwonersparticipatie Denk mee zorg Zeeland*	Hoe organiseren we samen de zorg in Zeeland?	Inwonerakkoord is opgemaakt, waarin 85 voorstellen en beslispunten zijn opgesteld.	

*\* In de regio betrekken we – samen met regiopartners - inwoners bij plannen om de gezondheid van mensen te verbeteren en de zorg beter te organiseren.*

De verschillende vormen van dialoog in het kader van participatie, worden afzonderlijk geëvalueerd. Na iedere Ledenraadvergadering wordt de bijdrage van zorg geëvalueerd met de Commissie Zorginkoop van de Ledenraad. De praattafels Zuid-Limburg zijn geëvalueerd. Dit geldt ook voor onderzoeksmethodes, zoals een bereikevaluatie van verspreide vragenlijsten.

Binnen CZ groep is de bestuurder Zorg verantwoordelijk voor de stakeholderdialoog over het zorg(inkoop)beleid. Op verschillende punten heeft hij deze verantwoordelijkheid gedelegeerd naar het managementteam Zorg en individuele managers binnen zijn divisie. Onder de manager Beleid, Innovatie & Advies is het team Patiëntenparticipatie & projectleiding actief, wat opgesteld staat voor coördinatie op het algehele beleid op participatie (de manier van werken via de acht stappen van betekenisvolle participatie), uitvoering van onderdelen ervan (bijvoorbeeld mede-organisatie van praattafels) en in- en externe verantwoording (Transparantiedocument).

In onze participatietrajecten met (vertegenwoordigers van) verzekerden, patiënten en cliënten gaan we de komende periode inzetten op het perspectief van mensen in een kwetsbare situatie. De benodigde inzichten worden verkregen via onder meer onderzoeken (vragenlijsten), interviews en wijkdialogen. Waar relevant, worden de uitkomsten ervan meegenomen in de verdere beleidsvorming en inkooptrajecten. Ook dit vermelden we in het transparantiedocument.

## Privacy

Over het onderwerp privacy vindt er geen direct overleg plaats met consumenten of verzekerden. Wij beschouwen hiervoor de wettelijke instanties die inspecties uitvoeren als geloofwaardige vertegenwoordigers. Dit betreft de Autoriteit Persoonsgegevens (AP), de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), Autoriteit Financiële Markten (AFM) en De Nederlandsche Bank (DNB). Zij houden jaarlijks toezicht of beleid wordt nageleefd. Wij leveren hiervoor een uitvoeringsverslag aan de NZa aan, waarin ook expliciet gerapporteerd wordt over privacy.

Het Bestuurssteam van CZ groep draagt verantwoordelijkheid voor operationele uitvoering van de overleggen met wettelijke instanties en de waarborging dat de uitkomsten ervan worden meegenomen in de strategie en het beleid van onze organisatie. De Functionaris Gegevensbescherming (FG) van CZ groep heeft verder een belangrijke, onafhankelijke rol in het contact met wettelijke instanties en de toepassing en naleving van de wetgevingen binnen CZ groep.

Vanuit diverse kanten verkrijgt CZ groep informatie over kwetsbare groepen op het gebied van privacy. Allereerst vanuit de eerder benoemde wetgeving, waar regelmatig kwetsbare groepen beschreven staan ter onderbouwing van de opgestelde wetgeving. Deze vullen we aan met aanvullende onderzoeken, zoals uitgevoerd door de AFM of Zorgverzekeraars Nederland (ZN). We halen ook inzichten uit de eigen kanalen, op basis van waar we als zorgverzekeraar in de praktijk dagelijks mee te maken krijgen, namelijk vragen van ex-partners, gescheiden ouders, en van verzekerden met beperkte digitale vaardigheden.

## Ontvangen signalen en klachten

CZ groep vindt het belangrijk dat verzekerden en cliënten hun vragen, signalen en eventuele klachten melden. Of dit nu gaat over onze producten en dienstverlening of over de toegang tot zorg. Klachten of andere meldingen geven ons waardevolle informatie om onze processen te verbeteren en knelpunten te signaleren, zowel binnen onze organisatie als in het zorgveld. Meldingen van verzekerden komen binnen bij het centrale klachten- en geschillenteam en worden daar op basis van de aard van het signaal of de klacht ingedeeld en doorgeleid naar de juiste afdeling. De meldingen worden zorgvuldig onderzocht en beoordeeld. Hierbij consulteren we zowel interne als externe betrokkenen indien nodig. We informeren de verzekerde over de uitkomsten. Dit kan inhouden dat we een goede uitleg over onze besluitvorming bieden die het ongenoegen wegneemt, coulance bieden, eerdere beslissingen herzien of begeleiding bieden naar een andere instantie voor hulp of ondersteuning. Bij de afsluiting van zowel klachten als geschillen – wat plaatsvindt bij ons centrale klachten- en geschillenteam - wijzen we de verzekerde op alle mogelijkheden voor het indienen van bezwaar. Want indien de afhandeling van een klacht of geschil niet naar tevredenheid van de verzekerde plaatsvindt, kan deze de melding voorleggen aan de ombudsman of geschillencommissie van de Stichting Klachten en Geschillen Zorgverzekeringen (SKGZ). Dit is een onafhankelijk orgaan dat de klacht of het geschil opnieuw beoordeelt. We meten de klanttevredenheid van verzekerden over het klachtenproces.

Verzekerden van de merken CZ, CZdirect en Just kunnen hun klachten en eventuele geschillen melden via de website, MijnCZ, het antwoordnummer (post), de telefoon en chat (whatsapp). Verzekerden van de zorgverzekeringen van OHRA en Nationale-Nederlanden kunnen hun vragen, zorgen of klachten indienen via post, telefonie, het klachtenformulier op de website en de Mijn-omgeving. Alle verzekerden (ongeacht het merk waar zij verzekerd zijn) kunnen tevens gebruik maken van de externe kanalen van de SKGZ. Cliënten van het zorgkantoor kunnen telefonisch en via de website van het CZ zorgkantoor melding maken of vragen stellen en zij kunnen ook gebruik maken van SKGZ. We informeren onze verzekerden zo uitgebreid mogelijk over onze klachtenprocedures en de wijze waarop zij ons kunnen bereiken, onder meer via onze website en een speciale brochure.

Overkoepelend monitoren we de binnenkomende zorgen en klachten over onze verzekeringen en diensten en analyseren we eventuele trends om structurele knelpunten te identificeren. Daar waar nodig worden verbeteracties geformuleerd en uitgevoerd. Ten aanzien van klachten volgt de afdeling Kwaliteitsmanagement de opvolging van de verbeteracties in het CZ Verbeterkompas. We informeren een afvaardiging van de Ledenraad (als vertegenwoordiging van onze verzekerden) ieder kwartaal over de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van klachten en zorgen.

Ook de meldingen ten aanzien van de toegang tot zorg en vragen om zorgbemiddeling worden gemonitord. Ontvangen zorgbemiddelingsvragen worden – zoals vastgelegd in het behandelingsproces - maandelijks geanalyseerd. Op basis van de uitkomsten worden (preventieve) maatregelen die de toegang tot zorg voor onze verzekerden moeten verbeteren, opgesteld, gecommuniceerd en geagendeerd of uitgevoerd. De uitvoering van de maatregelen wordt gemonitord en de effectiviteit ervan geëvalueerd. Indien de evaluatie daar aanleiding toe geeft, worden maatregelen bijgesteld. In 2024 ontving CZ groep van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) een aanwijzing omdat uit onderzoek bleek dat in de praktijk niet al onze processen rond het registreren van knelpunten in de toegang tot zorg en het bemiddelen van verzekerden naar zorg, volledig naar behoren functioneren. Wij hebben hiervoor een verbeterplan opgesteld en uitgevoerd. In 2024 zijn goede stappen gezet maar we hebben nog niet op alle fronten de aanwijzing van de NZa kunnen opvolgen. Als gevolg hiervan heeft de NZa begin 2025 verscherpt toezicht ingesteld. Wij werken in 2025 verder aan vervolgstappen en werken er hard aan om zo snel mogelijk volledig te gaan voldoen.

Momenteel onderzoekt CZ groep niet of de meldingskanalen voldoende bekend zijn bij verzekerden en cliënten, effectief zijn en voldoende vertrouwen genieten. Ook is er geen beleid om personen die een klacht indienen te beschermen tegen represailles.

## Inzet en doelen

### Toegang tot verzekeringen

In onderstaande tabel is een impressie van maatregelen opgenomen die in 2024 speelden, gepland staan of nog lopen om positieve impacts voor verzekerden te bevorderen en negatieve impacts te voorkomen of mitigeren. De keuze voor de inzet van maatregelen op de verschillende materiële impacts bepalen we doordat onze divisie Klant & Markt uitvoering geeft aan de CZ hartslag. Jaarlijks wordt er een divisieplan opgesteld en worden op strategische thema's en pijlers, doelen, KPI's en verbeterinitiatieven bepaald. Gedurende het jaar kan er voor nieuwe maatregelen worden gekozen als prestatiedialogen, KPI's en initiatieven hiertoe aanleiding geven. Tot slot kan het volgen van het PARP proces aanleiding geven tot het nemen van maatregelen.

Er zijn in 2024 geen specifieke maatregelen genomen om herstel te bieden of te faciliteren.

Impact	Maatregel	Verwachte uitkomsten en reikwijdte	Tijdshorizon*
Breed productaanbod	Nalopen of het totale CZ productaanbod voldoende evenwichtig is, zodat bepaald kan worden of en waar aanpassingen hierin nodig zijn.	Een productaanbod waarbij de producten voor onze verzekerden voldoende onderscheidend zijn en de behoeften van verschillende klantgroepen voldoende afdekken, zodat ze een product kunnen kiezen wat passend is bij hun behoeften.	Doorlopend
Aanbieden van een begrijpelijk productaanbod, wat doorgaans complex wordt ervaren en daarmee lastiger om te vergelijken	Jaarlijks herzien van (individuele) producten op begrijpelijkheid en toetsen van producten op begrijpelijkheid in geval van wijzigingen of introducties van nieuwe producten	Een productaanbod waarbij de producten voor onze verzekerden voldoende begrijpelijk zijn voor verzekerden van CZ groep.	Doorlopend
	Verbeteren van de begrijpelijkheid van- en communicatie over productvoorwaarden.	Voorwaarden van onze producten zijn begrijpelijk voor verzekerden van CZ groep.	Middellange termijn
Regelen van zorgverzekeringszaken wordt ervaren als complex, we zorgen ervoor dat zorgverzekeringszaken dit proces zo begrijpelijk mogelijk is	Herzien van de kwaliteit van online informatievoorziening met jaarlijkse onderzoeken en het toetsen van begrijpelijkheid bij wijzigingen.	Begrijpelijke, toegankelijke en vindbare online informatie voor alle CZ verzekerden.	Doorlopend
	Verbeteren van de bereikbaarheid van het klantcontactcentrum.	Verzekerden, en met name kwetsbare verzekerden van CZ groep kunnen we beter van informatie voorzien.	Korte termijn
	Creëren van interactieve videocontent.	Informatie over de zorgverzekering is voor een grotere groep verzekerden van CZ groep, en met name verzekerden die laaggeletterd zijn, beter te begrijpen.	Middellange termijn
Werken aan betaalbaarheid, ondanks blijvende stijgende premie	Aanbieden van de gemeentepolis voor kwetsbare verzekerden door een op maat gemaakt product aan te bieden die voorziet in de behoeften van de doelgroep. Daarbij bieden we bredere regelingen aan op het eigen risico, zodat gemeenten deze gedeeltelijk kunnen afkopen.	Betere toegankelijkheid en betaalbaarheid voor kwetsbare verzekerden. Doordat gemeenten meebetalen, voorkomt dit betalingsachterstanden bij deze groep verzekerden.	Doorlopend
	Aanbieden van regelingen bij betalingen, zoals gespreid vooruitbetalen van het eigen risico en betalingsregelingen om een rekening in delen te betalen.	Financiële verlichting voor verzekerden die moeite hebben om grote bedragen in één keer te betalen. Deze regelingen zijn beschikbaar voor al onze verzekerden.	Doorlopend

Aanpassen van de verzekeringsvoorwaarden, bijvoorbeeld door het verlagen of schrappen van bestaande dekkingen in de aanvullende verzekeringen of keuzes in toegestane zorgverleners.

Betaalbaarheid van de aanvullende verzekeringen voor alle (potentiële) verzekerden van CZ groep.

Doorlopend tijdens de jaarlijkse cyclus

*\* We gebruiken de volgende tijdsintervallen binnen de tijdshorizon: korte termijn staat voor de verslagperiode, middellange termijn staat voor het einde van de verslagperiode tot vijf jaar, lange termijn is langer dan vijf jaar.*

### Monitoring impact maatregelen en initiatieven (inclusief evaluatie)

In onze reguliere PDCA cyclus monitoren we onze verzekerendata nauwlettend om bij te kunnen sturen als dat nodig is. We meten halverwege het jaar de NPS en onderzoeken als onderdeel van PARP jaarlijks wat klanten van een deel van onze producten vinden en wat we daarin kunnen verbeteren.

### Beheersen van afhankelijkheden

Voor de mate waarin wij impact kunnen maken in het zorgveld en voor onze verzekerden, zijn wij deels afhankelijk van de omvang van ons verzekerdenbestand en het marktaandeel dat wij hebben. Behoud van ons marktaandeel maakt dan ook onderdeel uit van onze strategie. Hier sturen wij op met onze commerciële strategie waarin zowel de samenstelling van het productportfolio als de uitgangspunten voor premiestelling zijn meegenomen. Wij volgen de realisatie hiervan tijdens het gehele commercieel seizoen (de periode dat consumenten van zorgverzekeraar kunnen veranderen) en evalueren na afloop de resultaten van onze aanpak.

### Balanceren van dilemma's

Het kan voorkomen dat acties die wij inzetten om onze positieve impact voor consumenten en verzekerden op het ene vlak te vergroten of onze negatieve impact te verkleinen, ongewild negatieve impact op een ander vlak met zich meebrengen. Een voorbeeld hiervan is ons streven naar het aanbieden van verzekeringsproducten die voor een zo breed mogelijke consumentengroep aansprekend zijn. Hiervoor ontwikkelen wij op doelgroepen toegesneden verzekeringsproposities. Dit kan met zich meebrengen dat het totaal van onze proposities (onze totale verzekeringsportfolio) minder overzichtelijk en begrijpelijk wordt. Een dergelijke situatie vraagt om een goede afweging van belangen en zorgvuldige besluitvorming. Hier ondersteunt PARP ons in. De kern van PARP is namelijk dat we het klantbelang zorgvuldig meewegen en ook beschrijft PARP hoe het besluitvormingsproces voor productaanpassingen moet worden doorlopen. Onze compliance, risk en reputatie-afdelingen toetsen onze keuzes, wat eventueel kan leiden tot heroverweging van die keuzes. Ook controleert de Interne Auditdienst jaarlijks of het PARP-proces juist is doorlopen.

### Inzet van middelen

Onze inzet op de toegankelijkheid van onze verzekeringen maakt onderdeel uit van onze strategie en bedrijfsvoering. Daarmee maken de kosten onderdeel uit van onze vaste organisatiekosten, zoals opgenomen in onze jaarrekening. Verdere detaillering van onze kosten nemen we niet mee in deze duurzaamheidsverklaring, in verband met concurrentiegevoeligheid.

## Doelen

Een van de aandachtspunten in ons productbeleid is de balans die tussen het aanbieden van een breed portfolio aan producten en het betaalbaar houden van de premie bewaard moet blijven, en het streven naar een zo eenvoudig en toegankelijk mogelijk aanbod. We zetten meerdere indicatoren op het gebied van aantrekkelijkheid van onder meer onze producten in die ons ondersteunen. Sommige van deze indicatoren zijn meetbaar, zoals onze NPS en klanttevredenheidsscore. Andere zijn niet meetbaar, maar geven cijfermatige input op de data en ontwikkelingen in de markt. Wij kunnen daar geen normen op stellen. Denk hierbij aan het meten van de klantbehoeften als onderdeel van het PARP proces en algemene data zoals verzekerdenstromen en waarde- en premiedashboards.

De Net Promotor Score (NPS) geeft de mate weer waarin klanten onze producten en diensten aan anderen aanbevelen. Het is hiermee een belangrijke indicator voor de mate waarin onze producten en diensten, inclusief onze serviceverlening, aansluiten bij de behoeften en verwachtingen van onze verzekerden, waarmee we zowel positieve impact maken op onze verzekerden als negatieve impact mitigeren. Dit is in lijn met de beleidsdoelstellingen van onder andere ons PARP-, product- en premiebeleid. De NPS wordt gedreven door scores op het gebied van premie, verzekeringsproduct en dienstverlening.

Merken *	Ambitie NPS 2024	Gerealiseerde NPS 2024	Gerealiseerde NPS 2023
CZ (incl. CZdirect)	+24	+18	+24
Just	+18	+15	+18

In de bijlage 'Onderliggende aannames en methodologieën' zijn de onderliggende aannames en methodologieën voor de NPS verder toegelicht.

Verder meten wij ook de klanttevredenheid door middel van een klanttevredenheidsscore. In lijn met de doelstellingen in ons productbeleid meten we de klanttevredenheid op het gebied van onze dienstverlening. We meten hierin zowel het maken van positieve impact op onze verzekerden als het mitigeren van negatieve impact.

Merken *	Ambitie klanttevredenheid 2024	Gerealiseerde Klanttevredenheid 2024	Gerealiseerde Klanttevredenheid 2023
CZ (incl. CZdirect)	≥8,1	8,1	8,2

*\* We nemen zorgverzekeringen van Nationale Nederlanden en OHRA niet mee in onze scores. CZ groep voert alleen de zorgverzekeringen voor hen uit, maar gezien zij een breder verzekeringsaanbod bieden, zeggen de scores niets over specifiek de zorgverzekeringen. Verder is voor de klanttevredenheid alleen de score van CZ meegenomen. Just laten we buiten beschouwing gezien we hier nog geen formele doelstelling op hebben gedefinieerd.*

In de bijlage 'Onderliggende aannames en methodologieën' zijn de onderliggende aannames en methodologieën voor de klanttevredenheid verder toegelicht.

We hebben bij het stellen van de ambities op beide maatstaven het jaar 2023 als basisjaar gebruikt. Deze ambities hebben we in 2024 niet kunnen realiseren. De stijging van de premie voor de basisverzekering en de aanvullende verzekering zorgden ervoor dat verzekerden ons een lagere score geven dan vorig jaar. Deze trend was in de gehele markt terug te zien.

Ook zagen we een lichte daling op onze dienstverlening, voornamelijk gedreven door onze telefonische bereikbaarheid. Hierop zijn de nodige acties uitgezet waarna de bereikbaarheid richting het einde van het jaar weer is verbeterd.

Goede serviceverlening en een hoge merkwaaarde zijn onderdelen van het fundament van onze strategie. We hanteren hierbij een ondergrens. Als we onder deze ondergrens dreigen te gaan, ondernemen we actie. Daarom hebben we voor 2024 de doelen voor klanttevredenheid en NPS gezet op het niveau van 2023. We zijn hier niet onder de ondergrens gegaan. Er is geen betrokkenheid geweest van stakeholders bij het bepalen van de doelen, het monitoren van de behaalde prestaties op deze doelen en het identificeren van eventuele lessen als gevolg van deze prestaties.

### Toegang tot zorg

Wij zetten zorgcontractering- en bemiddeling in om invulling te geven aan onze zorgplicht en onze verzekerden toegang te geven tot de zorg die nodig is. Daarnaast richten wij ons op de herinrichting van de zorg, passende zorg en digitalisering van de zorg om toegankelijkheid en betaalbaarheid naar de toekomst toe vast te kunnen houden. Dit doen we in samenwerking met het zorgveld en het sociaal domein om zowel aan de toegang van nu als de toegang van morgen te werken. Dit is in lijn met het zorgbeleid van CZ groep en het Integraal Zorgakkoord (IZA). De keuze voor de inzet van inkoop- en samenwerkingsinstrumenten wordt per situatie bepaald. Waar we de instrumenten inzetten wordt uiteraard gestuurd door de identificatie van knelpunten in de toegang tot zorg. Deze zijn onder meer vastgesteld in regiobeelden (regiobeeld.nl).

### Zorginkoop en -bemiddeling

Als zorginkoper voor bijna vier miljoen verzekerden is zorgcontractering ons meest effectieve instrument om te sturen op het verhogen van efficiëntie en effectiviteit binnen de zorg. Hierbij hebben we aandacht voor het bevorderen van doelmatig werken door middel van technologie, zoals digitale en hybride zorgpaden, en zetten we in op passende zorg. Het kan voorkomen dat maatregelen die gericht zijn op positieve impact voor verzekerden en de maatschappij als geheel, als bijeffect een (tijdelijke) vermindering van de toegang tot zorg voor een beperkte groep mensen veroorzaken. Hier worden voor zover mogelijk op de kortst mogelijke termijn mitigerende maatregelen voor ingezet.

Zorgbemiddeling is een belangrijk instrument om ervoor te zorgen dat onze verzekerden de weg weten te vinden naar het gecontracteerde zorgaanbod van CZ groep. We bemiddelen onze verzekerden naar andere zorgaanbieders, bijvoorbeeld als er lange wachttijden zijn voor bepaalde specialismen. Het zorgteam werkt aan de hand van richtlijnen waarin het handelingsperspectief beschreven is. Dit betekent ook dat het zorgteam onder bepaalde voorwaarden kan bemiddelen naar ongecontracteerde zorg, om zo de toegankelijkheid van de zorg te borgen.

In onderstaande tabel is een impressie van maatregelen opgenomen die in 2024 speelden, gepland staan of nog lopen om positieve impacts voor verzekerden te bevorderen en negatieve impacts te voorkomen of mitigeren. Er zijn geen specifieke maatregelen genomen om herstel te bieden of te faciliteren. Daarmee zijn er ook nog geen processen ingericht die erop toezien dat herstel effectief is.



Knelpunt	Maatregelen toegang tot zorg	Verwachte uitkomsten en reikwijdte	Tijdshorizon *
Lange wachttijd verzekerde, meer vraag naar zorg dan aanbod	Bemiddeling naar zorgaanbieder met kortere wachttijd.	Met zorgbemiddeling trachten we de getroffen verzekerden te bemiddelen naar snel(ler) beschikbare zorg (verkorten van hun wachttijd).	Doorlopend
Lange wachttijd verzekerde, meer vraag naar zorg dan aanbod	Handhaven op <u>Treeknorm</u> : CZ groep spant zich samen met zorgaanbieders in om ervoor te zorgen dat zorg binnen de landelijke Treeknormen beschikbaar is. Zo gaan we bijvoorbeeld periodiek in gesprek met ziekenhuizen over de knelpunten in toegankelijkheid.	Door periodiek het gesprek met onder andere ziekenhuizen te voeren over de knelpunten in de toegankelijkheid en hoe die mogelijk samen op te lossen zijn, pogen wij een positieve bijdrage te leveren aan het verbeteren van de toegang tot zorg.	Doorlopend
Verzekerden zonder huisarts i.v.m. faillissement Co-Med	Tijdelijk alternatief huisarts & toewerken naar structurele oplossing in de vorm van extra huisartsenzorg.	Waarborgen van toegankelijkheid huisartsenzorg voor verzekerden die ingeschreven waren bij een Co-Med praktijk. Voor de meeste Co-Med locaties is een blijvende oplossing gevonden in de vorm van een nieuwe praktijk waar patiënten zich kunnen aanmelden.	Korte termijn
Verbetering zorgbemiddeling	Met de bemiddelingscheck meten we de resultaten van de verzoeken tot bemiddeling, stellen we vast of de door ons opgegeven wachttijd in de zorgbemiddeling juist was en/of de klant daadwerkelijk op wachtlijst van de zorgverlener is terechtgekomen.	Met zorgbemiddeling trachten we de getroffen verzekerden te bemiddelen naar snel(ler) beschikbare zorg (verkorten van hun wachttijd).	Afgerond in 2024, nu doorlopend proces
Wachttijden als gevolg van het bereiken van omzetplafond vanuit het contract met de zorgaanbieder	Bemiddeling naar andere zorgaanbieder	Door bemiddeling naar een andere zorgaanbieder helpt CZ groep verzekerden die niet tijdig terecht kunnen bij een aanbieder waar het omzetplafond bereikt is.	Doorlopend
	Bijcontracteren gecontracteerd aanbod	Wanneer er initieel onvoldoende zorg gecontracteerd blijkt te zijn kunnen wij zorg bijcontracteren binnen het gecontracteerde aanbod. Deze maatregel draagt positief bij aan het terugdringen van wachttijden die langer zijn dan de <u>Treeknorm</u> .	Doorlopend
	Bijcontracteren ongecontracteerd aanbod, als laatste stap vanuit handelingsperspectief (gedwongen restitutie)	Bij onvoldoende gecontracteerd aanbod kan het zorgteam verzekerden ook bemiddelen naar niet-gecontracteerd aanbod, waardoor zij via deze alternatieve route toch toegang krijgen tot de zorg die ze nodig hebben.	Doorlopend

Meer vraag naar zorg dan aanbod	Ontwikkelen inkoopmodel Zelfstandige Behandelcentra (ZBC)	Met dit beleid is het mogelijk dat we op basis van MSZ toegankelijkheids-problemen in een regio extra zorg inkopen bij een ZBC, zo hebben we een positieve impact op toegang tot zorg.	Korte termijn
	Contracteren van vrijgevestigde GGZ praktijken zonder maximale praktijken en zonder omzetplafond gecontracteerd vanaf 2025.	Het niet hanteren van een maximum aan praktijken of omzetplafond voor vrijgevestigde GGZ praktijken heeft een positief effect op het aanbod van GGZ zorg.	Afgerond

*\* We gebruiken de volgende tijdsintervallen binnen de tijdshorizon: korte termijn staat voor de verslagperiode, middellange termijn staat voor het einde van de verslagperiode tot vijf jaar, lange termijn is langer dan vijf jaar.*

### Monitoring impact maatregelen en initiatieven (inclusief evaluatie)

Op de middellange termijn gaan we in de contractering sterker sturen op toegankelijkheid, door het inrichten van een PDCA-cyclus, waarbij met de zorgaanbieder periodiek gesprekken worden gevoerd over knelpunten in de toegankelijkheid, afspraken gemaakt worden over het oplossen van deze knelpunten en de ontwikkelingen hierop nauwlettend te volgen. Dit doen we in ieder geval in de sectoren waar sprake is van tekorten, te weten de medisch specialistische zorg, geboorte- en kraamzorg, de huisartsenzorg, de geestelijke gezondheidszorg en de wijkverpleging. Als bepaalde zorg niet binnen de (door het veld vastgestelde) normen beschikbaar is, stellen we samen met de betrokken zorgaanbieders een verbeterplan op.

Ook voor onze zorgbemiddeling werken we de PDCA-cyclus op middellange termijn verder uit. Zowel op tactisch als operationeel niveau. We krijgen steeds meer zicht op de effectiviteit van zorgbemiddeling door bemiddelingschecks uit te voeren, waarbij we nagaan of de verzekerde ook daadwerkelijk binnen de gestelde tijd bij de betreffende zorgaanbieder terecht kan. Door deze inzichten structureel terug te koppelen naar zorginkoop krijgen we niet alleen zicht op individuele bemiddelingsverzoeken, maar ook op de individuele prestaties van zorgaanbieders. Indien nodig kunnen we passende interventies inzetten, zoals extra contracteren of het vinden van een oplossing in de regio. De bevindingen kunnen ook leiden tot een aanscherping van het jaarlijkse zorginkoopbeleid.

### Samenwerking organiseren

Naast het contracteren van zorg ziet CZ groep voor zichzelf een steeds belangrijkere rol weggelegd om samenwerkingen in het zorgveld en het sociaal domein te initiëren en faciliteren. Dit doen wij in de vorm van Regio Regie en coalities met veldpartijen.

### Regio Regie

Regionale samenwerking wordt steeds belangrijker om toegang tot zorg te garanderen. CZ groep werkt met managers Regio Regie in de zes kernwerkgebieden samen met zorgverleners, gemeenten en andere betrokkenen aan het oplossen van knelpunten in de toegang tot zorg. Dit heeft een versnelling gekregen door het Integraal Zorg Akkoord (IZA), waarbij knelpunten in de regio's zijn vastgelegd in regiobeelden. Op basis van deze knelpunten worden regioplannen opgesteld, waarin we als verbinder en aanjager optreden. We identificeren thema's met de meeste impact op toegang tot zorg, formuleren actielijnen en stimuleren de samenstelling van transformatieplannen op de vastgestelde prioritaire opgaven in de regio.

### Coalities met veldpartijen

Op die knelpunten waar meer tractie en implementatiekracht nodig is om de benodigde transformatie in de zorg te bewerkstelligen dan dat zorgaanbieders op zichzelf kunnen bieden, gaan we in onze kernwerkgebied coalities met veldpartijen aan. Dit zijn meerjarige afspraken met zorgaanbieders waarbij we niet meer elk jaar onderhandelen over prijs en kwaliteit, maar een langdurige samenwerking aangaan met gezamenlijke doelen en aandacht voor versnelling van transformatie. Dat doen we door slimmer te werken en in te zetten op innovaties. Goede voorbeelden schalen we vervolgens op binnen ons netwerk van coalities en andere zorgaanbieders in ons kernwerkgebied. Het beheersen van zorgkosten is daarbij nét zo belangrijk als een toekomstbestendig plan voor de bedrijfsvoering van de zorginstelling. Ook hier staan de inhoudelijke thema's passende zorg, digitale (zelf)zorg en 'herinrichten waar en wanneer' centraal.

CZ groep heeft in 2024 twee coalities met een regio, vier coalities met ziekenhuizen, twee coalities met GGZ instellingen en drie coalities met zorginstellingen in de langdurige zorg.

### Aanjagen toekomstbestendige zorg

Naast onze zorgcontractering en zorgbemiddeling werken we aan maatregelen om de kwaliteit, kosten en toegang tot zorg op de middellange en lange termijn te borgen. In lijn met ons zorgbeleid en het IZA zetten we in op drie transformatieclusters: het realiseren van passende zorg, het bevorderen van digitale (zelf)zorg en de herinrichting van de zorg.

### Passende zorg

CZ groep zet in op passende zorg, wat betekent dat de zorg effectief, wetenschappelijk onderbouwd en waardevol voor de patiënt is. Passende zorg komt tot stand in overleg met de patiënt en richt zich op bewezen effectieve medische keuzes. Het doel is om alleen nuttige zorg te leveren en niet-effectieve zorg te vermijden, zodat meer patiënten geholpen kunnen worden. Dit vraagt om aanpassing van zorgprocessen en gedragsverandering bij zorgverleners, verzekeren en zorgverzekeraars. Hierop focust CZ groep zich.

In onderstaande tabel is een impressie van maatregelen opgenomen die in 2024 gepland stonden of liepen om positieve impacts voor verzekeren te bevorderen en negatieve impacts te voorkomen of mitigeren. Deze maatregelen kunnen onderdeel zijn van het zorginkoopbeleid van CZ groep.

Maatregel toegang tot zorg	Initiatief	Verwachte uitkomsten en reikwijdte	Tijdshorizon *
Zorgevaluatie en Gepast gebruik (ZE&GG) implementatie agenda	Met de ziekenhuizen waar CZ groep marktleider is, maken we jaarlijks afspraken over de passende zorg onderwerpen uit de ZE&GG- implementatieagenda.	Er kan meer MSZ zorg verleend worden met minder mensen, daarmee beogen we dat de toegang tot zorg gewaarborgd blijft.	Doorlopend
Regievoering inkoop geneesmiddelen	CZ groep trekt landelijk op in relatie tot het geneesmiddelentekort. Dit doen we in de ZN werkgroepen: Farmacie/ Geneesmiddelen tekort/ distributievergoeding.	Mitigeren van het risico dat door preferentiebeleid geneesmiddelen tekort ontstaat en/of versterkt wordt.	Doorlopend
In- en exclusiecriteria	We stellen het tarief bij op basis van de (hoeveelheid) exclusiecriteria die GGZ aanbieders hanteren en door digitale zorg te stimuleren.	Positief effect op de toegankelijkheid van het GGZ zorgaanbod door het stimuleren van de juiste zorg op de juiste plek.	Doorlopend

*\* We gebruiken de volgende tijdsintervallen binnen de tijdshorizon: korte termijn staat voor de verslagperiode, middellange termijn staat voor het einde van de verslagperiode tot vijf jaar, lange termijn is langer dan vijf jaar.*

### Digitalisering (zelf)zorg

CZ groep bevordert digitale (zelf)zorg om de toegankelijkheid van zorg te behouden. Digitale (zelf)zorg vervangt reguliere zorg volledig of gedeeltelijk door een digitale variant die minder zorgpersoneel vereist, en verbetert interne processen bij zorgaanbieders met digitale middelen.

In onderstaande tabel is een impressie van maatregelen opgenomen die in 2024 gepland stonden of liepen om positieve impacts voor verzekerden te bevorderen en negatieve impacts te voorkomen of mitigeren.

Maatregel toegang tot zorg	Initiatief	Verwachte uitkomsten en reikwijdte	Tijdshorizon *
Coalitie Zorgmedische service centra (ZMSC)	Verkenning naar het optimaliseren van zorgpaden door te digitaliseren waar mogelijk.	Geoptimaliseerde MSZ zorgpaden door zorg in samenwerking met ZMSC's te digitaliseren waar mogelijk. De verkenning hiervan start in Limburg.	Korte termijn
Data ecosysteem Zuid Limburg	Over domeinen heen het gestandaardiseerd beschikbaar maken van medische data voor primair en meervoudig gebruik conform de landelijke standaarden.	Kwalitatief betere en efficiëntere zorg doordat de medische professionals op het juiste moment over de juiste gegevens kunnen beschikken.	Doorlopend
Transformatieagenda	Stimuleren van het inzetten van thuismonitoring / telemonitoring.	Het verkorten van de ligduur binnen de MSZ door monitoring op afstand, waardoor met dezelfde capaciteit aan bedden en personeel meer zorg geleverd kan worden.	Doorlopend
	Stimuleren van gebruiken van digitale consults.	Zo mogelijk vinden polikliniekbezoeken op afstand plaats in de vorm van een digitaal consult. Dit bevordert de toegankelijkheid van zorg omdat patiënten vanuit huis een consult kunnen bijwonen.	Doorlopend

\* We gebruiken de volgende tijdsintervallen binnen de tijdshorizon: korte termijn staat voor de verslagperiode, middellange termijn staat voor het einde van de verslagperiode tot vijf jaar, lange termijn is langer dan vijf jaar.

### Herinrichting zorglandschap

CZ groep ondersteunt het herinrichten van zorg. Dit betreft het aanpassen van waar en wanneer zorg wordt verleend, inclusief verschuivingen tussen domeinen en van formele naar informele zorg. Het doel is om patiënten vroegtijdig en eenvoudig zorg te bieden. Dit kan door zorg te substitueren en hoogcomplexere zorg te concentreren, maar ook door op tijd in te grijpen om problemen te voorkomen en vroegsignalering toe te passen.

In onderstaande tabel is een impressie van maatregelen opgenomen die in 2024 gepland stonden of liepen om positieve impacts voor verzekerden te bevorderen en negatieve impacts te voorkomen of mitigeren. Er zijn geen specifieke maatregelen genomen om herstel te bieden of te faciliteren. Daarmee zijn er ook nog geen processen ingericht die erop toezien dat herstel effectief is.

Maatregel toegang tot zorg	Initiatief	Verwachte uitkomsten en reikwijdte	Tijdshorizon *
Regio regie Zuid-Limburg	Verkenning naar de toekomstige locatieprofielen van het Zuiderland ziekenhuis.	Borgen toegankelijkheid Acute Zorg in de regio. Input hiervoor komt vanuit kwantitatieve analyse, stakeholder-bijeenkomsten en zogenoemde "praat-mee-tafels" met burgers.	Afgerond in 2024
Coalitie Mentale gezondheidsnetwerken (MGN)	Stimuleren van de ontwikkeling van mentale gezondheidsnetwerken. Dit zijn domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden tussen huisartsen, de GGZ en het sociaal domein. Onder andere via verkennende gesprekken die al bij de huisarts gevoerd worden, wordt de hulpvraag van een patiënt centraal gesteld en krijgt hij eerder hulpverlening en vaker buiten de tweedelijns GGZ. Hiermee wordt de GGZ weer toegankelijk voor patiënten die dat echt weer nodig hebben.	Een versnelling van het opschalen van de uitrol van MGN naar heel het werkgebied van CZ groep waardoor de toegang tot zorg verbeterd wordt.	Korte termijn
Geneeskundige Zorg voor Specifieke patiëntengroepen (GZSP) voor thuiswonende verzekerden (per regio)	Verdere ontwikkeling van GZSP, waardoor patiënten die in deze groep vallen langer thuis kunnen blijven wonen. In elke regio worden afspraken gemaakt over de inzet van GZSP.	Verzekerden die onder de GZSP groep vallen kunnen langer thuis blijven wonen waardoor de druk op de klinische zorg minder is.	Doorlopend
Samenwerkingsverbanden zorgpartijen, gemeenten en andere relevante partners	Indienen van transformatieplannen die een substantiële bijdrage leveren het toegankelijk en betaalbaar houden van de zorg. Vanuit het IZA is er € 2,8 miljard beschikbaar gesteld hiervoor.	Fundamentele zorg transformaties, die substantieel bijdragen aan de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg, worden mogelijk gemaakt	Lopend, middellange termijn

\* We gebruiken de volgende tijdsintervallen binnen de tijdshorizon: korte termijn staat voor de verslagperiode, middellange termijn staat voor het einde van de verslagperiode tot vijf jaar, lange termijn is langer dan vijf jaar.

### Monitoring impact maatregelen en initiatieven (inclusief evaluatie)

CZ groep monitort de voortgang op de transformatieplannen in de regio's via een dashboard in de interne stuurgroep Integraal Zorgakkoord. Hier vindt ook evaluatie van de effectiviteit en snelheid van de plannen plaats. Indien nodig wordt bijsturing ingezet. Met onze duurzame coalitiepartners evalueren we de samenwerking in ieder geval eens per jaar. Hierbij wordt ook stilgestaan bij de behaalde impact op de toegang tot zorg. De continue monitoring op dit thema is nog niet volledig ingericht. In 2025 wordt de uitvoering van de gemaakte plannen verder vormgegeven. De monitoring op de voortgang en effectiviteit van de maatregelen in het kader van het bevorderen van Digitale (zelf)zorg en Passende zorg wordt in 2025 verder uitgewerkt.

### Impacts balanceren

De inzet van inkoopinstrumenten om de toegankelijkheid te bevorderen en betaalbaarheid van zorg te bewaken, kunnen onbedoeld negatieve effecten hebben op verzekerden, patiënten of cliënten. Deze negatieve effecten zijn benoemd in bovenstaande tabel, evenals de maatregelen die we nemen om deze negatieve impact zoveel mogelijk te beperken en te voorkomen. Het gegeven dat onze inspanningen voor positieve impact in sommige gevallen negatieve impact met zich meebrengen, komt voort uit het feit onze belangrijkste doelen – toegang bieden en de premie betaalbaar en concurrerend te houden – op gespannen voet staan met elkaar. Immers, het investeren in de noodzakelijke transformatie van de zorg heeft (op de korte termijn) een negatief effect op de beheersing van zorgkosten. Dit soort dilemma's vraagt om zorgvuldige afweging van belangen. Deze zorgvuldige afweging is geborgd in hoe CZ groep georganiseerd is met op het hoogste niveau een centraal Bestuursteam dat (vanuit verschillende divisies) integrale verantwoordelijkheid draagt voor de realisatie strategie en direct daaronder managementteams, waaronder die van de divisie Zorg dat eveneens integrale verantwoordelijkheid draagt (vanuit verschillende inkoopsectoren) voor de uitvoering van het CZ zorgbeleid en de daarin opgenomen strategische doelen (toegankelijkheid en kosten). De gedeelde besluitvorming in de genoemde teams zorgt voor het goed balanceren van belangen en de doorleving ervan vanuit verschillende perspectieven.

### Inzet van middelen

Onze inzet op de toegankelijkheid van de zorg maakt onderdeel uit van onze strategie en bedrijfsvoering. Daarmee maken de kosten onderdeel uit van onze vaste organisatiekosten, zoals opgenomen in onze jaarrekening. Verdere detaillering van deze kosten nemen we niet mee in deze duurzaamheidsverklaring, in verband met concurrentiegevoeligheid.

### Doelen

Er zijn in 2024 geen doelen vastgesteld. Het bepalen van de maatstaven voor het meten en monitoren van de toegang tot zorg maakt onderdeel uit van een traject dat de zorgverzekeraars gezamenlijk – binnen brancheorganisatie Zorgverzekeraars Nederland (ZN) en in afstemming met het zorgveld – oppakken. Deze samenwerking is gericht op het realiseren van zowel een gemeenschappelijke, betrouwbare meetsystematiek voor toegankelijkheid, als een gelijkgerichte benadering van zorgaanbieders als het gaat om het uitvragen van en sturen op data. In 2024 is binnen ZN een werkgroep gestart om tot maatstaven, en later doelen, te komen.

### Privacy

CZ groep heeft verschillende soorten maatregelen om de privacy van onze consumenten en verzekerden te beschermen. Dit zijn zowel doorlopende maatregelen als maatregelen met een vastgestelde tijdshorizon.

Maatregelen	Verwachte uitkomsten en reikwijdte	Tijdshorizon *
Uitvoeren, evalueren en herijken van pre-PIA en PIA** trajecten.	Inzicht in of de gegevensverwerking een hoog risico inhoudt voor de rechten en vrijheden van verzekerden, cliënten, werknemers, zakenrelaties.	Doorlopend
Herinrichting van onze functionele eenheden, die toegang hebben tot persoonlijke (gezondheids)gegevens van cliënten van het CZ zorgkantoor.	Risico op schending van privacy wordt verminderd doordat een kleinere groep medewerkers toegang heeft tot de betreffende informatie.	Korte termijn
Extra controle bij kinderen onder de 16 jaar van gescheiden ouders wanneer er sprake is van gegevensinzage door een ouder die niet wettelijk vertegenwoordiger is.	Bescherming van minderjarigen van gescheiden ouders.	Doorlopend
Registratie en daarmee bescherming van personen met geheim adres.	Het beschermen van kwetsbare groepen, zoals vrouwen en kinderen die vanwege huiselijk geweld in opvangtehuizen verblijven. Informatie wordt daarom niet gedeeld met specifieke personen waartegen ze beschermd dienen te worden, ook niet als het de verzekeringsnemer of ouder(s) betreft.	Doorlopend
Opleiden en activeren van alle medewerkers binnen de CZ groep om documenten te gaan labelen op basis van gevoeligheid van informatie in betreffende document.	Bescherming van alle bestaande en nieuwe documentatie door alle medewerkers binnen CZ groep.	Afgerond in 2024

\* We gebruiken de volgende tijdsintervallen binnen de tijdshorizon: korte termijn staat voor de verslagperiode, middellange termijn staat voor het einde van de verslagperiode tot vijf jaar, lange termijn is langer dan vijf jaar.

\*\* PIA staat voor Privacy Impact Assessment

Het PIA wordt ook gebruikt om te identificeren welke maatregelen passend zijn als reactie op bepaalde daadwerkelijke of potentiële impacts. Vermoeden we bijvoorbeeld dat in een traject meer gegevens gewenst worden dan nodig, dan bespreken we dit in het kader van het PIA en worden (indien nodig) relevante maatregelen afgesproken.

Op dit moment hebben we nog geen structurele processen ontwikkeld voor het monitoren van de effectiviteit van onze maatregelen en acties. Er zijn verder geen specifieke materiële negatieve impacts waar we algemene benaderingen voor ontwikkeld hebben voor het nemen van maatregelen. Tot slot is er nog geen proces ingeregeld waarin we in kaart brengen hoe we omgaan met de spanning tussen maatregelen om negatieve impact te mitigeren andere zakelijke praktijken. We zijn voornemens dit op de middellange termijn verder te ontwikkelen.

### Inzet van middelen

CZ groep zet een breed scala aan menselijke en financiële middelen in om de privacy voor onze klanten te waarborgen. Naast dat het integraal onderdeel uitmaakt van de reguliere taken en verantwoordelijkheden van onze medewerkers - in lijn met alle op CZ groep van toepassing zijnde privacy-wetgeving - is er een Functionaris Gegevensbescherming binnen onze compliance afdeling en zijn er Local Compliance & Privacy Officers (LCPO) aangesteld.



## Doelen

CZ groep heeft een risicomijdende houding ten aanzien van naleving van wet- en regelgeving; onze doelstelling is daarom geen overtredingen te begaan. Meetbare doelen die potentiële negatieve impact op onze stakeholders meten, hebben we niet vastgesteld voor 2024. Ook processen voor het monitoren van de effectiviteit en ambitieniveaus zijn op dit moment nog niet ingericht. In 2025 zal CZ groep bepalen hoe we hier in de toekomst mee om willen gaan.

## 3.4 Governance-informatie

### 3.4.1 Zakelijk gedrag: bedrijfscultuur

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

Naast dat we als organisatie professioneel en betrouwbaar willen zijn, hechten we veel waarde aan het plezierig samenwerken binnen ons bedrijf. Ook daarvoor zijn goede en duidelijke afspraken belangrijk. Hierdoor weten we wat we van elkaar kunnen verwachten en waarop we elkaar kunnen aanspreken. CZ groep hanteert drie kernwaarden, namelijk betekenisvol, daadkrachtig en Team CZ. Deze kernwaarden zijn ingebed in onze bedrijfsvoering en vormen de basis voor ons gedrag en onze beslissingen.

#### Leiderschap, en organisatie-ontwikkeling (LOO)

Na het introduceren van de nieuwe CZ strategie, zijn we in 2024 gestart met het uitbouwen van onze bedrijfscultuur door middel van het Leiderschap, Organisatie en Ontwikkelingstraject (LOO-traject). Dit traject omvat verschillende maatregelen zoals leiderschapstrainingen, tweedaagse sessies onder begeleiding van een externe expert en de CZ Experience. Alle medewerkers, inclusief teamleiders en managers, dienen deze initiatieven te doorlopen. Op deze manier versterken en verankeren we de gewenste cultuur in onze organisatie.

Door dit LOO-traject (ook wel verandertraject) werken we naar een verbetering van de kwaliteit van onze dienstverlening en een verbeterde samenwerking tussen teams. We moedigen medewerkers aan verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen groei en die van CZ groep, door te experimenteren, te leren en te innoveren als team en zo positieve impact te maken op onze verzekerden. We werken aan het creëren van een veilige werkomgeving waarin collega's elkaar waarderen en uitdagen, om op deze manier een cultuur van vertrouwen en samenwerking te bevorderen.

Met onze CZ Experience laten we onze medewerkers, in hun teams, het veranderverhaal (inclusief de nieuwe strategie en kernwaarden) van CZ groep doorleven. Dit helpt hen om een gezamenlijk en gedeeld beeld van het verandertraject te krijgen en te reflecteren op de urgentie van onze verandering en benodigde gedrag.

## Bevordering en evaluatie van onze bedrijfscultuur

Door regelmatige dialoogsessies met bestuurders en klankbordgroepen bevorderen we de (gewenste) bedrijfscultuur. In deze sessies krijgen medewerkers de mogelijkheid om input en feedback te geven en ontvangen over het LOO-traject. Daarnaast worden er evenementen en workshops georganiseerd om de betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers te vergroten. Ook kijken we regelmatig naar de voortgang en impact van de initiatieven die genomen zijn om onze cultuur te verbeteren. Dit doen we aan de hand van het analyseren van de resultaten voortkomend uit feedback en beoordelingen van de verschillende programma's en sessies.

## CZ gedragscode

In de CZ gedragscode staan de gedragsafspraken die gelden voor alle medewerkers binnen CZ groep. We vinden het erg belangrijk dat iedere medewerker de gedragsafspraken kent en zich daaraan houdt. Of je nu in vaste dienst bent, stage loopt, als uitzendkracht of op interim-basis werkt. Alleen zo kunnen we een betrouwbare en professionele zorgverzekeraar zijn. Want dat verwachten onze stakeholders, zoals onze verzekerden, toezichthouders en de maatschappij in zijn algemeenheid, ook van ons. Onze gedragscode biedt een overzicht van afspraken die we hebben gemaakt binnen de organisatie over het gedrag op werk. Onderdelen hiervan zijn onder meer het betrouwbaar en professioneel handelen, voorkomen van belangenverstremming, het nastreven van veiligheid en het melden van incidenten. De gedragscode wordt door de divisie Transformation & People beschikbaar gesteld, zowel op intranet als bij het onboarding traject van nieuwe medewerkers. Medewerkers dienen te verklaren dat ze de gedragscode ontvangen en gelezen te hebben. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van dit beleid ligt bij de bestuurder Transformation & People binnen CZ groep. Monitoring en actualisatie van onze gedragscode is op dit moment nog niet ingericht.

In ons HR-beleid onder sociale en psychologische veiligheid beschrijven we de werkwijze omtrent het melden en onderzoeken van onrechtmatig gedrag; dat wil zeggen gedrag dat in strijd is met onze gedragscode. Wanneer een medewerker of leidinggevende ongewenst gedrag ervaart, observeert of vermoedt, biedt CZ groep verschillende manieren aan om hulp of ondersteuning te vragen, zoals contact met leidinggevende, vertrouwenspersonen en bedrijfsmaatschappelijk werk. Alles wat via deze kanalen besproken wordt, wordt vertrouwelijk behandeld en pas gedeeld als de melder hier toestemming voor geeft.

Mocht het bespreken van de melding niet afdoende zijn, kunnen medewerkers ervoor kiezen om een klacht in te dienen. Dit kan bijvoorbeeld bij incidenten in het kader van agressie, discriminatie of (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Informatie over wanneer en hoe medewerkers een klacht kunnen indienen heeft CZ groep vastgelegd in het reglement ongewenste omgangsvormen.

## Integriteit

Wij hebben middels ons integriteitsbeleid kaders vastgesteld voor het integer handelen voor iedereen die bij CZ groep werkt. Het beleid is van toepassing op alle medewerkers bij CZ groep en laat aan hen zien wat we onder integer handelen verstaan. Onze basisregel voor integriteit is dat de medewerkers van CZ groep altijd eerlijk, zorgvuldig en oprecht handelen en dat zij respect, eerlijkheid en betrouwbaarheid in de omgang met anderen stimuleren. Dit streven we na door onder meer het zo goed mogelijk voldoen aan wet- en regelgeving, waaronder ook de Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap en de Gedragscode Verwerking Persoonsgegevens Zorgverzekeraars.

Binnen CZ groep heeft de compliance & privacy functie van de organisatie, naast aandacht voor de naleving van bestaande regelgeving, ook de verantwoordelijkheid om toe te zien op het integer handelen van medewerkers en het ondersteunen van het verantwoordelijke lijnmanagement bij het bevorderen van bewustwording bij medewerkers op het gebied van integriteit. Doordat medewerkers de mogelijkheid hebben ervaringen, suggesties, vragen en klachten te delen, kunnen we onze kanalen en processen om hulp te vragen verbeteren en daarmee het effect van het onderliggende integriteitsbeleid.

Het integriteitsbeleid is beschikbaar voor alle medewerkers via Intranet. Leidinggevendenden moeten ervoor zorgen dat hun medewerkers bekend zijn met het beleid, gemotiveerd zijn en staat gesteld worden om het beleid na te leven. Periodiek wordt een audit uitgevoerd om te toetsen of op het integriteitsbeleid nageleefd wordt.

### Protocol monitoring

Tot slot vindt binnen onze organisatie monitoring van medewerkers plaats, zoals beschreven in het Protocol Monitoring CZ groep. Deze regeling heeft als doel een goede balans te vinden tussen enerzijds een integere en beheerste bedrijfsvoering, waarbij een verantwoord en integer gebruik door (en controle op) de medewerkers en werkomgeving van belang is, en anderzijds de bescherming van de privacy van de medewerkers.

### Klokkenluidersregeling

CZ groep heeft een klokkenluidersregeling. Het doel van de Klokkenluidersregeling is om medewerkers de mogelijkheid te geven een melding te doen van eventuele (vermoedens van) misstanden binnen CZ groep, waarbij zij de melding kunnen doen zonder dat dit consequenties heeft voor de arbeidspositie en veiligheid van deze medewerker. De regeling bevat de procedures voor het melden van een misstand, het inschakelen van een adviseur, het onderzoek en informatie met betrekking tot rechtsbescherming en geheimhouding. Medewerkers hebben ook de mogelijkheid om de afdeling advies van het Huis voor Klokkenluiders te raadplegen voor advies en ondersteuning.

De klokkenluidersregeling heeft betrekking op alle medewerkers van ondernemingen binnen CZ groep. Individuele klachten over de medewerker persoonlijk betreffende aangelegenheden in verband met de arbeid en klachten over ongewenste omgangsvormen vallen buiten de klokkenluidersregeling.

Een melding conform de klokkenluidersregeling kan worden gedaan bij de externe vertrouwenspersoon. Dit kan mondeling, schriftelijk of elektronisch plaatsvinden. De melder verstrekt hierbij alle benodigde informatie, en vermeldt de wijze waarop contact kan worden opgenomen. Hiermee wordt geborgd de melder op een veilige manier kan communiceren.

In de klokkenluidersregeling is de vertrouwelijkheid van meldingen geborgd. Er wordt geen informatie verschaft aan personen die niet bij de melding betrokken zijn tenzij, en voor zover dit strikt noodzakelijk is, in het kader van het onderzoek of CZ groep daartoe is gehouden op grond van wet- en regelgeving of rechterlijke uitspraak. Bij het verschaffen van informatie wordt de anonimiteit van de medewerker zoveel mogelijk gerespecteerd.

De medewerker die de melding doet, wordt op geen enkele wijze in zijn positie benadeeld als gevolg van het melden of het behandelen van die melding. Bij een melding die niet integer is (op basis van verkeerde intenties plaatsvindt), geldt deze bescherming uitdrukkelijk niet. Op dit moment is de bescherming van de klokkenluider nog niet overeenkomstig met de Richtlijn (EU) 2019/1937 van het Europees Parlement en de Raad. Het gehele klokkenluidersbeleid wordt momenteel herzien, en in de nieuwe versie zal dit worden opgenomen. Verder is er op dit moment geen opleiding voor medewerkers waarbij meldingen gedaan kunnen worden. Ook hier zal de komende tijd nog naar gekeken worden.

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de klokkenluidersregeling binnen CZ groep is belegd bij het voltallige bestuur. Het beheer van de regeling is belegd bij de afdeling Compliance. De klokkenluidersregeling is voor alle medewerkers te raadplegen via intranet. Een monitoringsproces van de klokkenluidersregeling is niet als zodanig ingericht. Jaarlijks stelt de accountant vast of er meldingen zijn geweest.

## Incidentenmanagement

Nadat een melding middels klokkenluidersregeling is gedaan volgt er een onderzoek. Enkel bij serieuze indicaties en voldoende informatie zal dit het geval zijn. Als een onderzoek wordt ingesteld worden de statutair bestuurders hierover geïnformeerd. Het Incidententeam van CZ groep voert het onderzoek uit en binnen een termijn van acht weken vanaf het moment van de melding wordt de medewerker schriftelijk op de hoogte gebracht van de resultaten van het onderzoek en de stappen en maatregelen waartoe de melding heeft geleid. Ook voor deze follow-up procedure geldt dat er nog niet getoetst is of dit geheel overeenkomstig is met de Richtlijn (EU) 2019/1937.

Corruptie en omkoping vallen binnen CZ groep onder het intern frauderisico (fraude of incidenten waar medewerkers van CZ groep betrokken bij zijn). Voor het intern frauderisico geldt, naast de inrichting van de organisatie volgens het “three-lines”-model, het Protocol Interne Incidenten. Het Protocol Interne Incidenten is een procedure onder het integriteitbeleid, gericht op incidenten die een ernstig gevaar opleveren voor de integere uitoefening van het bedrijf van CZ, en dat beleid ziet onder meer specifiek op voorkoming van omkoping en corruptie. Indien er een melding van een incident wordt gedaan zal het Incidententeam zo spoedig mogelijk maar uiterlijk binnen vijf werkdagen vaststellen welke vervolgstappen er naar aanleiding van die melding moeten worden uitgevoerd. Het Incidententeam is hierin opdrachtgever. Het Incidententeam zal voor de uitvoering van een onderzoek altijd een intern bedrijfs onderdeel of externe partij inschakelen, afhankelijk van de meest gepaste manier voor het onderzoeken van het incident. Hiermee zorgt CZ groep ervoor dat elk incident onafhankelijk en objectief onderzocht kan worden. Diverse bedrijfs onderdelen kunnen hiervoor ingeschakeld worden zoals onder meer: Bureau Bijzonder Onderzoek (BBO), Interne Auditdienst (IAD) of andere bedrijfs onderdelen zoals bijvoorbeeld ICT als het gaat over e-mail of internetgebruik. Ook kan er gebruik gemaakt worden van een externe partij zoals een advocaat of onderzoeksbureau.

CZ groep voert periodieke een Systematische Integriteit Risico Analyse (SIRA) uit. Daaronder valt ook belangenverstrengeling en corruptie en omkoping als risico. Het grootste risico wordt verwacht bij de afhandeling van declaraties, bij het inkopen van producten en diensten en binnen zorginkoop. Functies die specifiek relevant zijn voor corruptie- en omkopingsrisico's zijn functies die mogelijkheden hebben tot het plegen van fraude op omvangrijke schaal. Voorbeelden hiervan zijn medewerkers van de salarisadministratie en medewerkers die elektronische betalingen kunnen aanmaken of wijzigen; en daarmee zichzelf kunnen bevoordelen.

## Opleiding rond zakelijk gedrag

Leidinggevend en hebben een belangrijke rol in het bevorderen van zakelijk gedrag omdat ze het goede voorbeeld dienen te geven, het onderwerp onder de aandacht dienen te brengen in hun teams en het eerste aanspreekpunt zijn wanneer een medewerker zijn onvrede wil uiten. Om leidinggevend en te ondersteunen in deze rol en bijbehorende taken, biedt CZ groep trainingen en coaching aan. Dit is in lijn met ons L&D beleid, zoals te lezen onder *beleid & inzet op Opleiding & ontwikkeling*. Hiermee zorgen we ervoor dat leidinggevend en zich zekerder voelen in deze verantwoordelijkheid en samen met hun team kunnen bijdragen aan een veilige en respectvolle werkomgeving.

Ook is er een belangrijke rol voor de interne vertrouwenspersoon neergelegd, gezien zij de taak hebben om melders en aangeklaagde(n) te ondersteunen, begeleiden en adviseren. Gepland staat dat zij ook voorlichting gaan geven over hun rol in het voorkomen en oplossen van ongewenst gedrag.

CZ groep hecht belang aan het opleiden van medewerkers op het gebied van zakelijk gedrag. Naast dat medewerkers hierop gewezen worden in de gedragscode en integriteitsbeleid, zijn er ook verschillende trainingen ontwikkeld die aangeboden worden via de CZ campus. Voorbeelden hiervan zijn de training 'Ongewenst gedrag aangepakt' en de leerlijn 'Integriteit en privacy'. Deze tweede training is verplicht voor alle medewerkers in de CZ Campus omgeving.

In geval van wettelijke verplichtingen maken we aantoonbaar dat de trainingen zijn gevolgd en aan de verplichting wordt voldaan.

## 3.5 Bijlagen duurzaamheidsverklaring

### 3.5.1 CSRD index (referentietabel)

Nr.	Omschrijving	Vindplaats in duurzaamheidsverklaring	Opmerking
BP-1	Grondslag voor het opstellen van informatie	3.1.1 Grondslag voor het opstellen van informatie - Algemene grondslag voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaring	
BP-2	Rapportage over specifieke omstandigheden	3.1.1 Grondslag voor het opstellen van informatie - Rapportage over specifieke omstandigheden	
		3.5.6 Bijlagen Duurzaamheidsverklaring – Onderliggende aannames en methodologieën	
GOV-1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	3.1.2 Governance - Rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	
		4.3 Bijlagen Bestuursverslag – Personalia	
GOV-2	Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen van de onderneming	3.1.2 Governance - Rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	
GOV-3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	3.1.2 Governance - Rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	
		4.4 Bijlagen Bestuursverslag – Beloningsbeleid CZ Groep 2024	
GOV-4	Due-diligenceverklaring	3.1.2 Governance - Due-diligence verklaring	
		3.5.2 Bijlagen duurzaamheidsverklaring – Due diligence mapping	
GOV-5	Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage	3.1.2 Governance - Risicobeheersing en controles	
SBM-1	Strategie, <u>businessmodel</u> en waardeketen	3.1.3 Strategie - Strategie, <u>businessmodel</u> en waardeketen	
SBM-2	Belangen en opvattingen van <u>stakeholders</u>	3.1.3 Strategie - Belangen en opvattingen <u>stakeholders</u>	
		4.2 Bijlagen Bestuursverslag – Stakeholderdialoog 2024	

SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en <u>businessmodel</u>	3.1.3 Strategie - Materiële impacts, risico's en kansen	Niet van toepassing: ESRS 2 artikel 48f S1 artikel 14e, f, g S2 artikel 11b
		3.2.2 Klimaatmitigatie in de gezondheidszorg - Impacts	
		3.3.1 Eigen personeel – Impacts	
		3.3.1 Eigen personeel – CZ HR-beleid – Mensenrechten	
		3.3.2 Medewerkers in de waardeketen – Impacts en risico's	
IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	3.5.3 Bijlagen duurzaamheidsverklaring - Materiële onderwerpen CZ groep	
		3.1.4 Impact-, risico-, en kansenmanagement - Materialiteitsbepaling	
		3.1.4 Impact-, risico-, en kansenmanagement - Materialiteitsbepaling - Materialiteit van milieuthema's	
IRO-2	Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in de duurzaamheidsverklaring van de onderneming	3.5.1 Bijlagen duurzaamheidsverklaring – CSRD index (referentietabel)	
MDR-P	Beleid aangenomen voor het managen van materiële duurzaamheidsthema's	3.2.2 Klimaatmitigatie in de gezondheidszorg – CZ-beleid	
		3.2.3 Waterverontreiniging door de gezondheidszorg – CZ-beleid	
		3.2.4 Circulaire economie (materiaalinstroom en afval) in de gezondheidszorg – CZ-beleid	
		3.3.1 Eigen personeel – CZ HR-beleid	
		3.3.1 Eigen personeel – Werk-privé balans – Beleid en inzet	
		3.3.1 Eigen personeel - Opleiding en ontwikkeling – Beleid en inzet	
		3.3.1 Eigen personeel - Sociale veiligheid – Beleid en inzet	
		3.3.1 Eigen personeel - Diversiteit en inclusie – Beleid en inzet	
3.3.2 Medewerkers in de waardeketen – CZ-beleid			
3.3.3 Consumenten en verzekerden – CZ-beleid consumenten en verzekerden			

MDR- A	Maatregelen en middelen wat betreft materiële duurzaamheidsthema's	3.2.2 Klimaatmitigatie in de gezondheidszorg – Inzet
		3.2.3 Waterverontreiniging door de gezondheidszorg – Inzet
		3.2.4 Circulaire economie (materiaalinstroom en afval) in de gezondheidszorg – Inzet
		3.3.1 Eigen personeel – Werk-privé balans – Beleid en inzet
		3.3.1 Eigen personeel – Opleiding en ontwikkeling – Beleid en inzet
		3.3.1 Eigen personeel – Sociale veiligheid - Beleid en inzet
		3.3.1 Eigen personeel - Diversiteit en inclusie – Beleid en inzet
MRD- M	Maatstaven voor materiële duurzaamheidsthema's	3.3.2 Medewerkers in de waardeketen – Inzet
		3.3.3 Consumenten en verzekerden – Inzet en doelen
		3.2.2 Klimaatmitigatie in de gezondheidszorg – Uitstoot
		3.5.6 Bijlagen Duurzaamheidsverklaring - Onderliggende aannames en methodologieën - CO <sub>2</sub> -uitstootcijfers gerelateerd aan zorginkoop
		3.3.1 Eigen personeel - CZ HR-beleid - Onze medewerkers in 2024
		3.3.1 Eigen personeel – Diversiteit en inclusie – Beloningsmaatstaven
		3.5.6 Bijlagen Duurzaamheidsverklaring - Onderliggende aannames en methodologieën - NPS
MDR- T	Effectiviteit van beleid en maatregelen monitoren aan de hand van doelen	3.5.6 Bijlagen Duurzaamheidsverklaring - Onderliggende aannames en methodologieën - Klanttevredenheid
		3.2.2 Klimaatmitigatie in de gezondheidszorg – Doelen
		3.2.3 Waterverontreiniging in de gezondheidszorg – Doelen
		3.2.4 Circulaire economie (materiaalinstroom en afval) in de gezondheidszorg – Doelen
		3.3.1 Eigen personeel – Werk-privé balans – Doelen



		3.3.1 Eigen personeel – Opleiding en ontwikkeling – Doelen	
		3.3.1 Eigen personeel – Sociale veiligheid – Doelen	
		3.3.1 Eigen personeel – Diversiteit en inclusie – Doelen	
		3.3.2 Medewerkers in de waardeketen – Doelen	
		3.3.3 Consumenten en verzekerden – Inzet en doelen	
E1-1	Transitieplan voor klimaatmitigatie	3.2.2 Klimaatmitigatie in de gezondheidszorg – Klimaattransitieplan CZ groep	Referentie EU Klimaatwet: Verordening (EU) 2021/1119, art. 2, lid 1
		3.5.5 Bijlagen duurzaamheidsverklaring – Overzicht niet passende Scope 3 categorieën	Niet materieel: artikel 16d Niet van toepassing: artikel 16e t/m g, artikel 17
E1-2	Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie	3.2.2 Klimaatmitigatie in de gezondheidszorg – CZ-beleid	Niet materieel: artikel 23b t/m e, TV18
E1-3	Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering	3.2.2 Klimaatmitigatie in de gezondheidszorg – Inzet	Niet van toepassing: artikel 29c
E1-4	Doelen inzake klimaatmitigatie	3.2.2 Klimaatmitigatie in de gezondheidszorg – Doelen	
E1-5	Energieverbruik en energiemix		Niet materieel
E1-6	Bruto scope 1-, 2-, 3- emissies en totale broeikasgasemissies	3.2.2 Klimaatmitigatie in de gezondheidszorg – Uitstoot	Scope 1 en 2 is niet materieel
		3.5.6 Bijlagen duurzaamheidsverklaring – Onderliggende aannames en methodologieën - CO <sub>2</sub> -uitstootcijfers gerelateerd aan zorginkoop	Concurrentiegevoelige informatie is niet opgenomen (artikel 44c en 51)
E1-7	Broeikasgasverwijdering en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits		Niet materieel Referentie EU Klimaatwet: Verordening (EU) 2021/1119, art. 2, lid 1
E1-8	Interne koolstofbeprijzing		Niet materieel

E1-9	Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen		Infasering
E2-1	Beleid ten aanzien van verontreiniging	3.2.3 Waterverontreiniging door de gezondheidszorg – CZ-beleid	
E2-2	Maatregelen en middelen wat betreft verontreiniging	3.2.3 Waterverontreiniging door de gezondheidszorg – Inzet	
E2-3	Doelen wat betreft verontreiniging	3.2.3 Waterverontreiniging door de gezondheidszorg- Doelen	
E2-4	Verontreiniging van lucht, water en bodem		Niet materieel
E2-5	Zorgwekkende stoffen en zeer zorgwekkende stoffen		Niet materieel
E2-6	Beoogde financiële effecten van risico's en kansen wat betreft verontreiniging		Niet materieel
E5-1	Beleid ten aanzien van materiaalgebruik en circulaire economie	3.2.4 Circulaire economie (materiaalinstroom en afval) in de gezondheidszorg – CZ-beleid	
E5-2	Maatregelen en middelen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	3.2.4 Circulaire economie (materiaalinstroom en afval) in de gezondheidszorg – Inzet	
E5-3	Doelen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	3.2.4 Circulaire economie (materiaalinstroom en afval) in de gezondheidszorg – Doelen	
E5-4	Materiaalinstromen		Niet materieel
E5-5	Materiaaluitstromen		Niet materieel
E5-6	Beoogde financiële effecten van risico's en kansen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie		Niet materieel
S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel	3.3.1 Eigen personeel – CZ HR-beleid	Niet van toepassing: artikel 22
		3.3.1 Eigen personeel – Werk-privé balans – Beleid en inzet	
		3.3.1 Eigen personeel – Opleiding en ontwikkeling – Beleid en inzet	
		3.3.1 Eigen personeel – Sociale veiligheid – Beleid en inzet	
		3.3.1 Eigen personeel – Diversiteit en inclusie – Beleid en inzet	
S1-2	Processen om met eigen personeel en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	3.3.1 Eigen personeel – Betrokken medewerkers	
S1-3	Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor personeel om zorgen kenbaar te maken	3.3.1 Eigen personeel – Ontvangen signalen en klachten	
		3.3.1 Eigen personeel – Sociale veiligheid – Beleid en inzet	
S1-4	Acteren op materiële impacts	3.3.1 Eigen personeel – Werk-privé balans - Beleid en inzet	

		3.3.1 Eigen personeel – Opleiding en ontwikkeling - Beleid en inzet	
		3.3.1 Eigen personeel – Sociale veiligheid - Beleid en inzet	
		3.3.1 Eigen personeel – Diversiteit en inclusie – Beleid en inzet	
S1-5	Doelen wat betreft het managen van materiële impacts, risico's en kansen	3.3.1 Eigen personeel – Werk-privé balans – Doelen	
		3.3.1 Eigen personeel – Opleiding en ontwikkeling – Doelen	
		3.3.1 Eigen personeel – Sociale veiligheid – Doelen	
		3.3.1 Eigen personeel – Diversiteit en inclusie – Doelen	
S1-6	Kenmerken van de werknemers van onderneming	3.3.1 Eigen personeel – CZ HR-beleid – Onze medewerkers in 2024	
S1-7	Kenmerken van medewerkers niet in loondienst onder het eigen personeel van de onderneming		Infasering
S1-8	Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog		Niet materieel
S1-9	Diversiteitsmaatstaven	3.3.1 Eigen personeel – Diversiteit en inclusie – Doelen	
		3.3.1 Eigen personeel – Diversiteit en inclusie – Doelen - Verdeling medewerkers naar gender	
		3.3.1 Eigen personeel – Diversiteit en inclusie – Doelen - Verdeling medewerkers naar leeftijd	
S1-10	Leefbare lonen		Niet materieel
S1-11	Sociale bescherming		Niet materieel
S1-12	Mensen met een beperking	3.3.1 Eigen personeel – Diversiteit en inclusie – Doelen – Mensen met een arbeidsuitdaging	
S1-13	Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden		Infasering
S1-14	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven		Niet materieel
S1-15	Werk-privé balans		Infasering
S1-16	Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)	3.3.1 Eigen personeel - Diversiteit en inclusie – Doelen – Beloningsmaatstaven	
S1-17	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	3.3.1 Eigen personeel - Sociale veiligheid – Doelen – Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	Niet van toepassing: artikel 104

S2-1	Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen	3.3.2 Medewerkers in de waardeketen – CZ-beleid	Niet van toepassing: artikel 18
S2-2	Processen om met werknemers in de waardeketen te overleggen over impacts	3.3.2 Medewerkers in de waardeketen – Betrokken <u>stakeholders</u>	
S2-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor werknemers in de waardeketen om zorgen kenbaar te maken	3.3.2 Medewerkers in de waardeketen – Betrokken <u>stakeholders</u> – Ontvangen signalen en klachten	
S2-4	Acteren op materiële impacts en benaderingen om wat betreft medewerkers in de waardeketen materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten	3.3.2 Medewerkers in de waardeketen – Inzet	Niet van toepassing: artikel 36
S2-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	3.3.2 Medewerkers in de waardeketen – Doelen	
S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	3.3.3 Consumenten en verzekerden - CZ-beleid consumenten en verzekerden	Niet van toepassing: artikel 17
S4-2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	3.3.3 Consumenten en verzekerden – Betrokken verzekerden	
S4-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	3.3.3 Consumenten en verzekerden – Ontvangen signalen en klachten	
S4-4	Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van maatregelen	3.3.3 Consumenten en verzekerden – Inzet en doelen	Niet van toepassing: artikel 35 Concurrentiegevoelige informatie is niet opgenomen (artikel 37)
S4-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	3.3.3 Consumenten en verzekerden – Inzet en doelen – Doelen	
G1-1	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	3.4.1 Zakelijk gedrag: bedrijfscultuur	
G1-4	Bevestigde incidenten van corruptie en omkoping		Niet materieel

Informatie die niet materieel is op het gebied van negatieve of positieve impacts, kansen of risico's hebben we niet opgenomen in de duurzaamheidsverklaring of in bovenstaande referentietabel.

## 3.5.2 Due diligence verklaring

Rapportage-eis		a) due diligence integreren in governance, strategie en <u>businessmodel</u>	b) getroffen <u>stakeholders</u> betrekken bij alle belangrijke stappen van de due diligence	c) negatieve impacts in kaart brengen en beoordelen	d) maatregelen nemen om die negatieve impacts aan te pakken	e) de effectiviteit van deze inspanningen monitoren en daarover communiceren	n.v.t. volgens ERS1	n.v.t. op CZ
<b>ESRS 2   Algemene toelichtingen</b>								
GOV-1	Rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen						X	
G1	Rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen wat betreft zakelijk gedrag						X	
GOV-2	Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	X						
GOV-3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen							X
E1	Meewegen van klimaatoverwegingen in beloning van leden van bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen							X
GOV-4	Due diligence verklaring						X	
GOV-5	Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage						X	
SBM-1	Strategie, <u>businessmodel</u> en waardeketen						X	
SBM-2	Belangen en opvattingen <u>stakeholders</u>		X					
S1	Belangen en opvattingen <u>stakeholders</u> voor materiële onderwerpen S1		X					
S2	Belangen en opvattingen <u>stakeholders</u> voor materiële onderwerp zorgpersoneel		X					
S4	Belangen en opvattingen <u>stakeholders</u> voor materiële onderwerpen toegang tot producten & diensten en privacy		X					
SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en <u>businessmodel</u>	X		X				
E1	Materiële impacts, risico's en kansen klimaatverandering en de wisselwerking daarvan met strategie en <u>businessmodel</u>	X		X				
S1	Materiële impacts, risico's en kansen eigen personeel en de wisselwerking daarvan met strategie en <u>businessmodel</u>	X		X				
S2	Materiële impacts, risico's en kansen zorgpersoneel en de wisselwerking daarvan met strategie en <u>businessmodel</u>	X		X				
S4	Materiële impacts, risico's en kansen eindconsumenten en gebruikers en de wisselwerking daarvan met strategie en <u>businessmodel</u>	X		X				
IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren		X	X				
E1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen van klimaatverandering in kaart te brengen en te analyseren		X	X				
E2	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen van waterverontreiniging in kaart te brengen en te analyseren		X	X				
E5	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen van afval en circulaire economie in kaart te brengen en te analyseren		X	X				

G1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen van zakelijk gedrag in kaart te brengen en te analyseren		X	X			
IRO-2	Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in de duurzaamheidsverklaring						X

#### E1 | Klimaatverandering

E1-1	Transitieplan voor klimaatmitigatie			X	X	X	
E1-2	Beleid t.a.v. Klimaatmitigatie en klimaatadaptatie						X
E1-3	Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering				X		
E1-4	Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie					X	
E1-5	Energieverbruik en energiemix						X
E1-6	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies					X	
E1-7	Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits						X

#### E2 | Waterverontreiniging

E2-1	Beleid ten aanzien van verontreiniging						X
E2-2	Maatregelen en middelen wat betreft verontreiniging				X		
E2-3	Doelen wat betreft verontreiniging					X	
E2-4	Verontreiniging van lucht, water en bodem						X
E2-5	Zorgwekkende stoffen en zeer zorgwekkende stoffen						X
E2-6	Beoogde financiële effecten van materiële risico's en kansen wat betreft verontreiniging						X

#### E5 | Circulaire economie-Materiaalinstromen incl. materiaalgebruik en afvalstoffen

E5-1	Beleid ten aanzien van materiaalgebruik en circulaire economie						X
E5-2	Maatregelen en middelen inzake materiaalgebruik en circulaire economie				X		
E5-3	Doelen met betrekking tot materiaalgebruik en circulaire economie					X	
E5-4	Materiaalinstromen						X
E5-5	Materiaaluitstromen						X
E5-6	Beoogde financiële effecten van materiële risico's en kansen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie						X

#### S1 | Eigen personeel

S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel		X	X		X	
S1-2	Processen om met eigen personeel en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts		X		X		
S1-3	Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor eigen personeel om zorgen kenbaar te maken				X		
S1-6	Kenmerken van de werknemers van de onderneming					X	
S1-7	Algemene kenmerken medewerkers niet in loondienst					X	

#### S1 | Eigen personeel - Opleiding en ontwikkeling

S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel		X	X		X	
------	--	--	---	---	--	---	--

S1-4	Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen				X		
S1-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve risico's en kansen					X	
S1-13	Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden					X	

#### S1 | Eigen personeel - Werk-privébalans

S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel		X	X		X	
S1-4	Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen				X		
S1-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve risico's en kansen					X	
S1-15	Maatstaven voor werk-privébalans					X	

#### S1 | Eigen personeel - Sociale veiligheid

S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel		X	X		X	
S1-4	Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen				X		
S1-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve risico's en kansen					X	
S1-17	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten					X	

#### S1 | Eigen personeel – Diversiteit en inclusie

S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel		X	X		X	
S1-4	Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen				X		
S1-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve risico's en kansen					X	
S1-9	Diversiteitsmaatstaven					X	
S1-12	Mensen met een beperking					X	
S1-16	Beloningsmaatstaven					X	

#### S2 | Medewerkers in de waardeketen - Veiligheid en gezondheid

S2-1	Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen		X	X		X	
S2-2	Processen om met werknemers in de waardeketen te overleggen over impacts		X		X		
S2-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor werknemers in de waardeketen om zorgen kenbaar te maken				X		
S2-4	Acteren op materiële impacts op werknemers in de waardeketen, en benaderingen om wat betreft werknemers in de waardeketen materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen				X		

S2-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen				X	
------	--	--	--	--	---	--

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

S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	X	X		X	
S4-2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	X		X		
S4-3	Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken			X		
S4-4	Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen			X		
S4-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen				X	

#### S4 | Consumenten en eindgebruikers - Privacy

S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	X				
S4-2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	X		X		
S4-3	Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken			X		
S4-4	Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen			X		
S4-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen				X	

#### G1 | Zakelijk gedrag - Bedrijfscultuur

G1-1	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	X				
------	---	---	--	--	--	--

### 3.5.3 Materiële onderwerpen CZ groep



Onderwerp	Impacts, risico's, kansen	Toelichting	Businessmodel	Voorkomen in waardeketen*	Actuele effecten impacts	Beoogde effecten impacts	Voorgenomen reactie	Invloed op mens of milieu	Tijdshorizonten	Betrokken via eigen activiteiten of waardeketen	Actuele financiële effecten	Beoogde financiële effecten
Klimaatverandering   Klimaatmitigatie	Materiële positieve impacts	Onder meer via de Green Deal Duurzame Zorg zet de zorgsector zich in om de CO <sub>2</sub> -uitstoot te verlagen en zodoende bij te dragen aan internationale doelen om klimaatverandering tegen te gaan. Als inkoper van zorg voor 4 miljoen verzekerden, zet CZ groep zich in om de uitvoering van de Green Deal Duurzame Zorg in de zorgsector te bevorderen.	Belangrijkste partners, Kernactiviteiten	Upstream: zorgaanbieders, strategische partners	CZ groep draag bij aan de bewustwording rond benodigde klimaatmitigatie in het zorgveld.	Toename van benodigde maatregelen op het gebied van klimaatmitigatie in de zorg.	Route strategie CZ 2030 vervolgen. Geen wijzigingen in <u>businessmodel</u> .	Milieu	Middellange en lange termijn	Waardeketen (upstream zorgaanbieders en strategische partners)		
	Materiële negatieve impacts	De zorgsector is verantwoordelijk voor ruim zeven procent van de totale jaarlijkse CO <sub>2</sub> -uitstoot in Nederland en heeft daarmee impact op klimaatverandering. De CO <sub>2</sub> -footprint van de zorg hangt samen met een verbruik van niet-duurzaam opgewekte energie en met activiteiten in de keten van leveranciers (waaronder geneesmiddelen en verbruiksartikelen).	Belangrijkste partners, Kernactiviteiten	Upstream: zorgaanbieders, strategische partners	De zorg waar CZ groep zijn verzekerden toegang toe biedt en naar toe begeleidt, brengt uitstoot van broeikasgassen met zich mee.	Verlaging van de uitstoot van broeikasgassen door de zorg.	Route strategie CZ 2030 vervolgen. Geen wijzigingen in <u>businessmodel</u> .	Milieu	Korte, middellange en lange termijn	Waardeketen (upstream zorgaanbieders en strategische partners)		
Verontreiniging   Waterverontreiniging	Materiële negatieve impacts	In de zorgketen is waterverontreiniging een belangrijk thema. Zowel zorgaanbieders als producenten van hulpmiddelen en de farmacie dragen bij aan deze verontreiniging van het grond- en oppervlaktewater. Ook de productie van geneesmiddelen heeft een negatieve impact op het klimaat en het milieu. Jaarlijks bereikt minstens 190 ton medicijnresten het oppervlaktewater (bron: RIVM). Dat vormt een risico voor organismen in het water.	Belangrijkste partners, Kernactiviteiten	Upstream: zorgaanbieders, strategische partners	De zorg waar CZ groep zijn verzekerden toegang toe biedt en naar toe begeleidt, brengt waterverontreiniging met zich mee, vooral met betrekking tot geneesmiddelen.	Vermindering van waterverontreiniging door geneesmiddelen.	Route strategie CZ 2030 vervolgen. Geen wijzigingen in <u>businessmodel</u> .	Milieu	Korte, middellange en lange termijn	Waardeketen (upstream zorgaanbieders en strategische partners)		

Circulaire economie materiaalinstromen en afval	Materiële negatieve impacts	In Nederland komt 13 procent van de nationale consumptievoetafdruk voor abiotische grondstoffengebruik voor rekening van de zorgsector, waarvan 79% afkomstig uit farmaceutische en chemische producten. Hiernaast komt 7,3% van de nationale consumptievoetafdruk voor zoetwaterconsumptie voor rekening van de zorgsector. Ook hiervan is het merendeel afkomstig uit de farmaceutische en chemische producten.	Belangrijkste partners, Kernactiviteiten	Upstream: zorgaanbieders, strategische partners	De zorg waar CZ groep zijn verzekerden toegang toe biedt en naar toe begeleidt, brengt het verbruik van materialen en grondstoffen met zich mee.	Verlaging van het gebruik van grondstoffen en materialen door de zorg.	Route strategie CZ 2030 vervolgen. Geen wijzigingen in <u>businessmodel</u> .	Milieu	Korte en middellange termijn	Waardeketen (upstream zorgaanbieders en strategische partners)	
	Materiële negatieve impacts	De zorg in Nederland produceert jaarlijks zo'n 85 miljoen kilo afval per jaar. De sectoren Ouderenzorg, Medisch Specialistische Zorg, Apotheken en Hulpmiddelen dragen in verhouding hier het meest aan bij. Een groot deel van het totale zorgafval (28%) wordt veroorzaakt door incontinentiemateriaal.	Belangrijkste partners, Kernactiviteiten	Upstream: zorgaanbieders, strategische partners	De zorg waar CZ groep zijn verzekerden toegang toe biedt en naar toe begeleidt, brengt afval(stoffen) voort.	Verlaging van de afvalproductie door de zorg.	Route strategie CZ 2030 vervolgen. Geen wijzigingen in <u>businessmodel</u> .	Milieu	Korte en middellange termijn	Waardeketen (upstream zorgaanbieders en strategische partners)	
Eigen medewerkers Sociale veiligheid	Materiële negatieve impacts	Medewerkers van CZ groep kunnen in contact met collega's en klanten in situaties terecht komen waarbij er sprake is van fysieke en mentale intimidatie en geweld. Als werkgever hebben wij de verantwoordelijkheid om geweld en intimidatie op de werkvloer zoveel mogelijk te voorkomen en sociale veiligheid te creëren (en behouden).	Menselijk kapitaal	Downstream: medewerkers	In beperkte mate wordt sociale onveiligheid ervaren binnen CZ groep.	Realiseren van veilige werkomgeving voor iedereen.	Continueren implementatie en doorontwikkeling beleid Sociale veiligheid. Geen impact op <u>strategie of businessmodel</u> .	Mens	Korte en middellange termijn	Eigen activiteiten	

Eigen medewerkers   Diversiteit & inclusie	Materiële positieve impacts	Als werkgever hebben wij invloed op het al dan niet creëren van een inclusieve bedrijfs- en leiderschapscultuur waar iedereen zich welkom, gezien en gehoord voelt en gelijkwaardig is. Dit geeft meer arbeidskrachten/ werknemers meer kansen op zinvol werk bij CZ. Inclusief werken en ontwikkelen leidt tot meer begrip van belangen/behoefte van verschillende doelgroepen en daarmee tot betere producten, service en zorg.	Menselijk kapitaal	Downstream: medewerkers	CZ groep wordt door de meeste medewerkers ervaren als werkgever waar iedereen zichzelf kan zijn.	CZ groep wordt door alle (potentiële) medewerkers ervaren als een werkgever waar iedereen welkom is, gelijke kansen worden geboden en men zichzelf kan zijn.	Doorontwikkelen beleid Diversiteit & inclusie, continueren van implementatie. Geen impact op strategie of <u>businessmodel</u> .	Mens	Korte en middellange termijn	Eigen activiteiten	
Eigen medewerkers   Werk-privébalans	Materiële positieve impacts	Als zorgverzekeraar en werkgever zet CZ groep zich in om de gezondheid en duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers te behouden en verhogen. Belangrijk onderdeel hiervan is het hebben van een goede werk-privébalans. In ons HR-beleid hebben we hier veel aandacht voor en sturen we op positieve impact. In het MBO komt naar voren dat het onderwerp werk-privé balans hoge impact heeft op de bevoegenheid en betrokkenheid van onze medewerkers en op de mate waarin ze CZ groep als werkgever aanbevelen.	Menselijk kapitaal	Downstream: medewerkers	De meeste medewerkers binnen CZ groep ervaren hun werk/privébalans als goed.	Handhaven situatie.	Continueren HR-beleid, inclusief beleid Werk-/ privébalans. Geen impact op strategie of <u>businessmodel</u> .	Mens	Korte en middellange termijn	Eigen activiteiten	

Eigen medewerkers   Opleiding & ontwikkeling	Materiële positieve impacts	Voor CZ groep als werkgever en voor onze medewerkers is het belangrijk is dat zij zich zowel op persoonlijk als kennis- en vaardighedeniveau blijven ontwikkelen, met het oog op het goed kunnen blijven uitoefenen van hun functie en duurzame inzetbaarheid. Als werkgever heeft CZ groep hier positieve impact op via een proactief opleidings- en ontwikkelingsprogramma.	Menselijk kapitaal	Downstream: medewerkers	De meeste medewerkers binnen CZ groep geven aan actief aan hun ontwikkeling te werken en bewuste keuzes hierin te maken.	Handhaven situatie.	Continuëren HR-beleid, inclusief beleid Learning & Development. Geen impact op strategie of <u>businessmodel</u> .	Mens	Korte en middellange termijn	Eigen activiteiten	
Werknemers in de waardeketen   Veiligheid en gezondheid	Materiële negatieve impacts	De uitvoering van onze zorginkooprol kan negatieve impact met zich meebrengen voor zorgmedewerkers. Bijvoorbeeld op het gebied van administratieve lasten en het effect dat dat heeft op het ervaren werkplezier en de professionele ruimte. Verder upstream in de waardeketen hebben we ook te maken met werknemers bij leveranciers en producenten. Echter, vanwege focus op nabijgelegen partijen nemen we deze werknemers niet mee in de rapportage.	Menselijk kapitaal	Upstream: zorgaanbieders, strategische partners	CZ groep verlangt administratieve handelingen van zorgmedewerkers.	Deze negatieve impact hangt samen met contractering (zorginkoop) en verwerking van declaraties en is niet volledig te voorkomen. We trachten het zoveel mogelijk te beperken en zijn kritisch op onze eigen processen hierin.	Route strategie CZ 2030 vervolgen. Geen wijzigingen in <u>businessmodel</u> .	Mens	Korte, middellange en lange termijn	Eigen activiteiten en waardeketen (downstream regelgevers & toezichhouders)	
Consumenten & eindgebruikers   Toegang tot producten en diensten   verzekeringen	Materiële positieve impacts	Conform onze acceptatieplicht bieden wij alle consumenten toegang tot onze basisverzekeringen. We bieden daarnaast aanvullende verzekeringen aan om aan de behoeften van een brede populatie consumenten te kunnen voldoen.	Waardepropositie, kernactiviteiten	Downstream: verzekeren, zakelijke klanten en distributiepartners	CZ groep biedt 4 miljoen mensen toegang tot zorg via één van onze verzekeringsproducten.	Wij willen een marktconforme populatie verzekeren realiseren.	Route strategie CZ 2030 vervolgen. Geen wijzigingen in <u>businessmodel</u> .	Mens	Middellange termijn	Eigen activiteiten en waardeketen (distributiepartners)	

Materiële (financiële) risico's	Het bieden van de toegang tot zorg aan verzekerden via onze zorgverzekeringen, begeleiding en zorginkoop is de kerntaak van CZ groep. Hier zijn meerdere kernactiviteiten aan verbonden zoals de samenstelling van het productportfolio (inhoud van vergoedingen), premiestelling, de inkoop van voldoende, passende zorg en tijdige en relevante informatieverstrekking aan verzekerden. Bij de niet juiste of tijdige uitvoering van deze activiteiten, kunnen er (financiële) effecten optreden voor CZ groep.	Kostenstructuur en inkomstenstromen	Eigen organisatie							Het beschreven risico is potentieel en niet daadwerkelijk. Geen actuele effecten.	Handhaven huidige status. Er worden voorsnog geen veranderingen verwacht in de financiële positie en prestaties op de korte, middellange en lange termijn.
Materiële positieve impacts	Met ons zorgbeleid sturen wij op het verbeteren van de toegang tot zorg en het zo betaalbaar mogelijk houden van de premie voor onze verzekerden.	Waardepropositie, kernactiviteiten	Downstream: verzekerden en (wetenschappelijk) zorgveld	CZ groep biedt verzekerden toegang tot de zorg die echt nodig is, op het juiste moment	In een zorgsector die steeds meer onder druk komt te staan door tekort aan personeel en stijgende zorgvraag, streven wij naar het onze verzekerden tijdig toegang kunnen bieden tot de zorg die zij nodig hebben.	Route strategie CZ 2030 vervolgen. Geen wijzigingen in <u>businessmodel</u> .	Mens	Korte, middellange en lange termijn	Eigen activiteiten en waardeketen (upstream zorgaanbieders)		
Materiële negatieve impacts	De uitvoering van onze inkoop- en regierol kan negatieve impact met zich meebrengen. Bijvoorbeeld wanneer individuele belangen tegen collectieve belangen moeten worden afgewogen en wanneer maatregelen voor het beteugelen van de zorgkostenstijging nodig zijn voor de toekomstbestendigheid van zorg.	Kernactiviteiten, Sociaal kapitaal	Downstream: verzekerden	In sommige gevallen is het bij-effect van de maatregelen van CZ groep om de zorg toegankelijk en betaalbaar te houden, een (tijdelijke) vermindering van de toegang tot zorg voor een beperkte groep verzekerden.	Deze negatieve impact is inherent aan de spanning tussen onze kerndoelen om de zorg zowel toegankelijk als betaalbaar te houden en daarmee niet volledig te voorkomen. We trachten het zoveel mogelijk te beperken en continueren de zorgvuldige afweging van belangen.	Route strategie CZ 2030 vervolgen. Geen wijzigingen in <u>businessmodel</u> .	Mens	Korte, middellange en lange termijn	Eigen activiteiten en waardeketen (upstream zorgaanbieders)		

	Materiële (financiële) risico's	Onze zorgplicht staat onder druk door een toenemende zorgvraag, onvoldoende beschikbaarheid van zorgpersoneel en stijgende zorgkosten. Het niet volledig kunnen nakomen van onze zorgplicht levert compliance-risico's op. Daarnaast zijn er aan zorginkoopactiviteiten en premiestelling diverse financiële risico's verbonden, zoals rond bevoorschotting en juiste inschattingen van zorgkosten.	Kostenstructuur en inkomstenstromen	Eigen organisatie							Het beschreven risico is potentieel en niet daadwerkelijk. Geen actuele effecten.	Handhaven huidige status. Er worden voorslagnog geen veranderingen verwacht in de financiële positie en prestaties op de korte, middellange en lange termijn.
Consumenten & eindgebruikers   Privacy	Materiële negatieve impacts	De verwerking van persoonsgegevens brengt risico's met zich mee voor verzekerden en eindgebruikers. Zij lopen bijvoorbeeld het risico dat er inbreuk op hun privacy of identiteitsdiefstal plaatsvindt.	Kernactiviteiten	Downstream: verzekerden en distributiepartners	Ondanks zorgvuldig beleid komen datalekken in uitzonderlijke gevallen voor.	Voorkomen van datalekken.	Continueren van bestaand beleid, met continue verbetercurve. Geen impact op strategie of <u>businessmodel</u> .	Mens	Korte en middellange termijn	Eigen activiteiten en waardeketen (upstream leveranciers, downstream distributiepartners)		
Zakelijk gedrag   Bedrijfscultuur	Materiële positieve impacts	Met integer zakelijk gedrag, transparantie over beleid en het zorgvuldig omgaan met de gegevens die ons zijn toevertrouwd, ondersteunen en versterken wij het vertrouwen dat <u>stakeholders</u> hebben in onze organisatie en de rol die wij in de samenleving en het zorgveld vervullen.	Kernactiviteiten	Downstream: volledig	CZ groep wordt gezien als een betrouwbare zorgverzekeraar door belanghebbenden.	Handhaven situatie.	Continueren van leiderschaps- en cultuurtraject, inclusief integriteitsbeleid. Geen impact op strategie of <u>businessmodel</u> .	Mens	Korte, middellange en lange termijn	Eigen activiteiten		

\* CZ groep opereert voornamelijk in Nederland

## 3.5.4 EU Taxonomie

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

Huidig jaar 2024

	Percentage		Bedrag (x 1000 euro)
De gewogen gemiddelde waarde van alle beleggingen van verzekerings- of herverzekeringsondernemingen die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten, in verhouding tot de waarde van de totale door de KPI bestreken activa, met daaruit voortvloeiende wegingsfactoren voor beleggingen in ondernemingen zoals hieronder:		De gewogen gemiddelde waarde van alle beleggingen van verzekerings- of herverzekeringsondernemingen die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten, met daaruit voortvloeiende wegingsfactoren voor beleggingen in ondernemingen zoals hieronder:	
Op omzet gebaseerd: %	2,2%	Op omzet gebaseerd:	71.435
Op kapitaaluitgaven gebaseerd: %	2,3%	Op kapitaaluitgaven gebaseerd:	75.232
Het percentage door de KPI bestreken activa in verhouding tot de totale beleggingen van verzekerings- of herverzekeringsondernemingen (totaal activa onder beheer). Met uitzondering van beleggingen in overheidsentiteiten. Bestreken aandeel: %	98,3%	De monetaire waarde van door de KPI bestreken activa. Met uitzondering van beleggingen in overheidsentiteiten. Bestreken aandeel:	3.149.088

### Aanvullende rapportages: uitsplitsing van de noemer van de KPI

Het percentage derivaten in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa.	0,0%	De waarde in geldbedragen van derivaten:	-
Het aandeel van blootstellingen aan financiële en niet-financiële ondernemingen die niet aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/EU zijn onderworpen, in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa:		De waarde van blootstellingen met betrekking tot financiële en niet-financiële ondernemingen die niet aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/EU zijn onderworpen:	
Voor niet-financiële ondernemingen:	2,1%	Voor niet-financiële ondernemingen:	68.161
Voor financiële ondernemingen:	3,1%	Voor financiële ondernemingen:	98.476

Het aandeel van blootstellingen aan financiële en niet-financiële ondernemingen uit niet-EU- landen die niet aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/EU zijn onderworpen, in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa:		De waarde van blootstellingen met betrekking tot financiële en niet-financiële ondernemingen uit niet-EU-landen die niet aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/EU zijn onderworpen:	
Voor niet-financiële ondernemingen:	16,9%	Voor niet-financiële ondernemingen:	542.588
Voor financiële ondernemingen:	19,2%	Voor financiële ondernemingen:	613.655
Het aandeel van blootstellingen aan financiële en niet-financiële ondernemingen die aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/ 34/EU zijn onderworpen, in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa:		De waarde van blootstellingen met betrekking tot financiële en niet-financiële ondernemingen die aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/EU zijn onderworpen:	
Voor niet-financiële ondernemingen:	3,6%	Voor niet-financiële ondernemingen:	114.230
Voor financiële ondernemingen:	23,0%	Voor financiële ondernemingen:	736.115
Het aandeel van blootstellingen aan andere tegenpartijen en activa in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa:	32,1%	Waarde van blootstellingen aan andere tegenpartijen en activa:	1.028.771
Het aandeel van de beleggingen van de verzekerings- of herverzekeringsonderneming, met uitzondering van beleggingen die worden aangehouden voor levensverzekeringsovereenkomsten waarbij het beleggingsrisico door de polishouders wordt gedragen, en die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten:	n/a	De waarde van de beleggingen van de verzekerings- of herverzekeringsonderneming, met uitzondering van beleggingen die worden aangehouden voor levensverzekeringsovereenkomsten waarbij het beleggingsrisico door de polishouders wordt gedragen, en die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten:	n/a
De waarde van alle beleggingen die niet voor de taxonomie in aanmerking komende economische activiteiten financieren, in verhouding tot de waarde van de totale door de KPI bestreken activa:	70,2%	De waarde van alle beleggingen die niet voor de taxonomie in aanmerking komende economische activiteiten financieren:	2.247.388
De waarde van alle beleggingen die economische activiteiten financieren die voor de taxonomie in aanmerking komen, doch niet op de taxonomie zijn afgestemd in verhouding tot de waarde van de totale door de KPI bestreken activa:	27,6%	De waarde van alle beleggingen die voor de taxonomie in aanmerking komend, doch niet op de taxonomie afgestemde economische activiteiten financieren:	987.826

**Aanvullende rapportages: uitsplitsing van de teller van de KPI**



Het aandeel van op de taxonomie afgestemde blootstellingen aan financiële en niet-financiële ondernemingen die aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/ EU zijn onderworpen, in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa:		De waarde van op de taxonomie afgestemde blootstellingen met betrekking tot financiële en niet-financiële ondernemingen die aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/ 34/EU zijn onderworpen:	
Voor niet-financiële ondernemingen:		Voor niet-financiële ondernemingen:	
Op omzet gebaseerd: %	0,2%	Op omzet gebaseerd:	5.146
Op kapitaaluitgaven gebaseerd: %	0,3%	Op kapitaaluitgaven gebaseerd:	8.936
Voor financiële ondernemingen:		Voor financiële ondernemingen:	
Op omzet gebaseerd: %	0,0%	Op omzet gebaseerd:	1.497
Op kapitaaluitgaven gebaseerd: %	0,0%	Op kapitaaluitgaven gebaseerd:	1.296
Het aandeel van de beleggingen van de verzekerings- of herverzekeringsonderneming, met uitzondering van beleggingen die worden aangehouden voor levensverzekeringsovereenkomsten waarbij het beleggingsrisico door de polishouders wordt gedragen, en die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten:		De waarde van de beleggingen van de verzekerings- of herverzekeringsonderneming, met uitzondering van beleggingen die worden aangehouden voor levensverzekeringsovereenkomsten waarbij het beleggingsrisico door de polishouders wordt gedragen, en die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten:	
Op omzet gebaseerd: %	0,0%	Op omzet gebaseerd:	-
Op kapitaaluitgaven gebaseerd: %	0,0%	Op kapitaaluitgaven gebaseerd:	-
Het aandeel van op de taxonomie afgestemde blootstellingen aan andere tegenpartijen en activa in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa:		De waarde van op de taxonomie afgestemde blootstellingen aan andere tegenpartijen en activa in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa:	
Op omzet gebaseerd: %	2,0%	Op omzet gebaseerd:	64.792
Op kapitaaluitgaven gebaseerd: %	2,0%	Op kapitaaluitgaven gebaseerd:	65.001

## 2023

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

	Percentage	Bedrag (x 1000 euro)
--	------------	----------------------

De gewogen gemiddelde waarde van alle beleggingen van verzekerings- of herverzekeringsondernemingen die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten, in verhouding tot de waarde van de totale door de KPI bestreken activa, met daaruit voortvloeiende wegingsfactoren voor beleggingen in ondernemingen zoals hieronder:		De gewogen gemiddelde waarde van alle beleggingen van verzekerings- of herverzekeringsondernemingen die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten, met daaruit voortvloeiende wegingsfactoren voor beleggingen in ondernemingen zoals hieronder:	
Op omzet gebaseerd: %	3,4%	Op omzet gebaseerd:	109.005
Op kapitaaluitgaven gebaseerd: %	0,2%	Op kapitaaluitgaven gebaseerd:	4.923
Het percentage door de KPI bestreken activa in verhouding tot de totale beleggingen van verzekerings- of herverzekeringsondernemingen (totaal activa onder beheer). Met uitzondering van beleggingen in overheidsentiteiten.		De monetaire waarde van door de KPI bestreken activa. Met uitzondering van beleggingen in overheidsentiteiten.	
Bestreken aandeel: %	100,0%	Bestreken aandeel:	3.235.884

#### Aanvullende rapportages: uitsplitsing van de noemer van de KPI

Het percentage derivaten in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa.	0,0%	De waarde in geldbedragen van derivaten:	-
Het aandeel van blootstellingen aan financiële en niet-financiële ondernemingen die niet aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/EU zijn onderworpen, in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa*: Voor niet-financiële ondernemingen**: Voor financiële ondernemingen**:	13,5%	De waarde van blootstellingen met betrekking tot financiële en niet-financiële ondernemingen die niet aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/EU zijn onderworpen:  Voor niet-financiële ondernemingen: Voor financiële ondernemingen:	437.500
Het aandeel van blootstellingen aan financiële en niet-financiële ondernemingen uit niet-EU- landen die niet aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/EU zijn onderworpen, in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa*: * Er is in de data nog geen onderscheid tussen EU en niet-EU landen. Dit is gezamenlijk verantwoord in bovenstaande regel. Voor niet-financiële ondernemingen**: Voor financiële ondernemingen**:		De waarde van blootstellingen met betrekking tot financiële en niet-financiële ondernemingen uit niet-EU-landen die niet aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/EU zijn onderworpen: Voor niet-financiële ondernemingen: Voor financiële ondernemingen:	

Het aandeel van blootstellingen aan financiële en niet-financiële ondernemingen die aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/ 34/EU zijn onderworpen, in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa: Voor niet-financiële ondernemingen**: Voor financiële ondernemingen**:	25,9%	De waarde van blootstellingen met betrekking tot financiële en niet-financiële ondernemingen die aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/EU zijn onderworpen: Voor niet-financiële ondernemingen: Voor financiële ondernemingen:	839.578
Het aandeel van blootstellingen aan andere tegenpartijen en activa in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa:	60,5%	Waarde van blootstellingen aan andere tegenpartijen en activa:	1.958.805
Het aandeel van de beleggingen van de verzekerings- of herverzekeringsonderneming, met uitzondering van beleggingen die worden aangehouden voor levensverzekeringsovereenkomsten waarbij het beleggingsrisico door de polishouders wordt gedragen, en die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten:	0,0%	De waarde van de beleggingen van de verzekerings- of herverzekeringsonderneming, met uitzondering van beleggingen die worden aangehouden voor levensverzekeringsovereenkomsten waarbij het beleggingsrisico door de polishouders wordt gedragen, en die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten:	-
De waarde van alle beleggingen die niet voor de taxonomie in aanmerking komende economische activiteiten financieren, in verhouding tot de waarde van de totale door de KPI bestreken activa:	78,3%	De waarde van alle beleggingen die niet voor de taxonomie in aanmerking komende economische activiteiten financieren:	2.532.873
De waarde van alle beleggingen die economische activiteiten financieren die voor de taxonomie in aanmerking komen, doch niet op de taxonomie zijn afgestemd in verhouding tot de waarde van de totale door de KPI bestreken activa:	18,4%	De waarde van alle beleggingen die voor de taxonomie in aanmerking komend, doch niet op de taxonomie afgestemde economische activiteiten financieren:	594.006

#### Aanvullende rapportages: uitsplitsing van de teller van de KPI

Het aandeel van op de taxonomie afgestemde blootstellingen aan financiële en niet-financiële ondernemingen die aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/34/ EU zijn onderworpen, in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa: Voor niet-financiële ondernemingen**: Op omzet gebaseerd: %	3,4%	De waarde van op de taxonomie afgestemde blootstellingen met betrekking tot financiële en niet-financiële ondernemingen die aan de artikelen 19 bis en 29 bis van Richtlijn 2013/ 34/EU zijn onderworpen: Voor niet-financiële ondernemingen: Op omzet gebaseerd:	109.005
Op kapitaaluitgaven gebaseerd: %	0,2%	Op kapitaaluitgaven gebaseerd:	4.923
Voor financiële ondernemingen**: Op omzet gebaseerd: %		Voor financiële ondernemingen: Op omzet gebaseerd:	
Op kapitaaluitgaven gebaseerd: %		Op kapitaaluitgaven gebaseerd:	

Het aandeel van de beleggingen van de verzekerings- of herverzekeringsonderneming, met uitzondering van beleggingen die worden aangehouden voor levensverzekeringsovereenkomsten waarbij het beleggingsrisico door de polishouders wordt gedragen, en die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten: Op omzet gebaseerd: %	0,0%	De waarde van de beleggingen van de verzekerings- of herverzekeringsonderneming, met uitzondering van beleggingen die worden aangehouden voor levensverzekeringsovereenkomsten waarbij het beleggingsrisico door de polishouders wordt gedragen, en die gericht zijn op de financiering van of verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten: Op omzet gebaseerd:	-
Op kapitaaluitgaven gebaseerd: %	0,0%	Op kapitaaluitgaven gebaseerd:	-
Het aandeel van op de taxonomie afgestemde blootstellingen aan andere tegenpartijen en activa in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa: Op omzet gebaseerd: %	0,0%	De waarde van op de taxonomie afgestemde blootstellingen aan andere tegenpartijen en activa in verhouding tot de totale door de KPI bestreken activa: Op omzet gebaseerd:	-
Op kapitaaluitgaven gebaseerd: %	0,0%	Op kapitaaluitgaven gebaseerd:	-

\* Er is in de data nog geen onderscheid tussen EU en niet-EU landen.

\*\* Er is in de data nog geen onderscheid tussen financiële ondernemingen en niet-financiële ondernemingen.

**Tabel bijlage XII: Activiteiten in verband met kernenergie en fossiel gas**

Rij	Activiteiten in verband met kernenergie	
1.	De onderneming verricht, financiert of heeft blootstellingen aan onderzoek, ontwikkeling, demonstratie en uitrol van innovatieve installaties voor elektriciteitsopwekking die energie produceren uit nucleaire processen met een minimum aan afval van de splijtstofcyclus	NEE
2.	De onderneming verricht, financiert of heeft blootstellingen aan de bouw en veilige exploitatie van nieuwe nucleaire installaties voor de productie van elektriciteit of proceswarmte, voor onder meer stadsverwarming of industriële processen zoals de productie van waterstof, alsook verbetering van de veiligheid daarvan, met gebruikmaking van de beste beschikbare technologieën.	NEE
3.	De onderneming verricht, financiert of heeft blootstellingen aan de veilige exploitatie van bestaande nucleaire installaties die elektriciteit of proceswarmte produceren, voor onder meer stadsverwarming of industriële processen zoals de productie van waterstof uit kernenergie, alsook verbetering van de veiligheid daarvan.	NEE
Activiteiten in verband met fossiel gas		
4.	De onderneming verricht, financiert of heeft blootstellingen aan de bouw of exploitatie van installaties voor elektriciteitsopwekking die elektriciteit produceren uit fossiele gasvormige brandstoffen.	NEE
5.	De onderneming verricht, financiert of heeft blootstellingen aan de bouw, renovatie en exploitatie van installaties voor warmte-/koudekrachtkoppeling met behulp van fossiele gasvormige brandstoffen.	NEE
6.	De onderneming verricht, financiert of heeft blootstellingen aan de bouw, renovatie en exploitatie van installaties voor warmteopwekking die warmte/koude produceren met behulp van fossiele gasvormige brandstoffen.	NEE

### 3.5.5 Overzicht niet passende Scope 3 categorieën

1.	Aangekochte goederen en diensten	= Emissies (cradle-to-gate) door winning, productie en transport[1] van goederen en diensten ingekocht door CZ groep.
<p>CZ groep koopt verschillende soorten producten en diensten in, waarbij zorg de grootste en materieel is. Inkoop van goederen en diensten voor de eigen organisatie valt buiten de materialiteit en is niet opgenomen in de duurzaamheidsverklaring. Inkoop van zorg is materieel voor CZ groep en is opgenomen in de duurzaamheidsverklaring.</p>		
2.	Kapitaalgoederen	= Emissies door winning, productie en transport van kapitaalgoederen ingekocht door CZ groep.
<p>Deze categorie gaat over kapitaalgoederen zoals gebouwen, bedrijfswagens en machines. Omdat CZ groep in 2023 niks heeft laten bouwen en geen andere kapitaalgoederen heeft, is deze categorie vrijwel gelijk aan 0 en niet relevant genoeg in verhouding tot de andere categorieën van de scope-3-analyse en is daarom niet meegenomen.</p>		
3.	Brandstof en energie-gerelateerde activiteiten (niet opgenomen in scope 1 of 2)	= Emissies door winning, productie en transport van brandstof en energie dat door CZ groep is gebruikt, voor zover niet in scope 1 en 2 meegenomen.
<p>Deze categorie is niet relevant voor CZ groep. Deze emissies zijn al meegenomen in scope 1 en 2, omdat deze met Well to Wheel factoren is berekend. Dus deze categorie is 0. Scope 1 en 2 is niet materieel en dus niet opgenomen in deze duurzaamheidsverklaring.</p>		
4.	Upstream transport en distributie	= Emissies door transport van producten en diensten die zijn ingekocht door CZ groep en distributie van producten van CZ groep.
<p>Deze categorie is wel aanwezig binnen CZ groep. Echter, het transport dat gepaard gaat met de producten en diensten die ingekocht worden door CZ groep, is impliciet meegenomen in categorie 1, 'aangekochte goederen en diensten'. De beschikbare omrekeningsfactoren maken het niet mogelijk om deze categorie uit te splitsen. Dus deze categorie is 0 en niet meegenomen.</p>		
5.	Bedrijfsafval	= Emissies van transport en verwerking van het afval van CZ groep door afvalverwerkers.
<p>Verwerking en transport van het eigen bedrijfsafval van CZ groep (inclusief afvalwater). De belangrijkste stromen zijn papier en karton, restafval en afvalwater. Deze categorie is wel aanwezig binnen CZ groep, maar is niet materieel en daarom dus niet opgenomen in de duurzaamheidsverklaring.</p>		
6.	Personenvervoer onder werktijd (zakelijk verkeer)	= Emissies door zakelijk verkeer door medewerkers van CZ groep, in voertuigen die niet in eigendom of geleased zijn.
<p>Zakelijk verkeer in scope 3 betreft vervoer voor CZ groep met privéauto's van de medewerkers, vliegverkeer en openbaar vervoermiddelen. Het merendeel van de kilometers van de medewerkers worden gemaakt in privé-auto's. nb. Eigen voertuigen/ leaseauto's vallen onder scope 1 en 2. Deze categorie is wel aanwezig binnen CZ groep, maar is niet materieel en daarom dus niet opgenomen in de duurzaamheidsverklaring.</p>		
7.	Woon-werkverkeer	= Emissies door vervoer tussen de woonplaats en werkplaats door de medewerkers van CZ groep.
<p>Woon-werkverkeer met auto, OV of lopend/fietsend. Daarnaast is ook het energieverbruik thuis voor apparatuur en verwarming bij medewerkers die thuiswerken onder deze categorie geschaard. Iets meer dan de helft van de personenkilometers worden gemaakt door privéauto's. Deze categorie is wel aanwezig binnen CZ groep, maar is niet materieel en daarom dus niet opgenomen in de duurzaamheidsverklaring.</p>		
8.	Upstream gelease activa	= Emissies door het gebruik van geleaseerde middelen door CZ groep, voor zover niet opgenomen in scope 1 & 2.

Alle emissies van de huurpanden is opgenomen in scope 1 en 2. Dus deze categorie is 0.

9. Downstream transport en distributie	= Emissies door transport, distributie en opslag van door CZ groep verkochte producten, in voertuigen en gebouwen die niet in eigendom zijn van CZ groep.
--	---

CZ verkoopt geen fysieke producten. Dus deze categorie is 0.

10. Ver- of bewerken van verkochte producten	= Emissies door verwerkingsbedrijven die producten van CZ groep hebben gekocht en verder bewerkt.
--	---

CZ verkoopt geen fysieke producten. Dus deze categorie is 0.

11. Gebruik van verkochte producten	= Emissies door het gebruik van de producten of diensten die door CZ groep zijn verkocht, gedurende de verwachte levensduur van de producten of diensten.
-------------------------------------	---

CZ verkoopt geen fysieke producten. Dus deze categorie is 0.

12. End-of-life verwerking van verkochte producten	= Emissies door afvalverwerking na einde levensduur van de producten die door CZ groep zijn verkocht.
--	---

CZ verkoopt geen fysieke producten. Dus deze categorie is 0.

13. Downstream geleaste activa	= Emissies door gebruik van producten die door CZ groep aan anderen zijn geleased.
--------------------------------	--

CZ verhuurt/least geen fysieke producten aan derden. Dus deze categorie is 0.

14. Franchisehouders	= Scope 1 en 2-emissies van bedrijven die franchise zijn van CZ groep.
----------------------	--

CZ heeft geen franchisehouders. Dus deze categorie is 0.

15. Investerings	= Emissies door gebruik van producten die door CZ groep aan anderen zijn geleased.
------------------	--

Investerings van CZ groep in de vorm van aandelen, credits, hypotheek, vastgoed, infra, geldmarkt en covered bonds. Het grootste gedeelte van de CO<sub>2</sub>-footprint binnen deze categorie komt van investeringen in aandelen, lange investeringen op de geldmarkt en korte investeringen op de geldmarkt. Deze categorie is wel aanwezig binnen CZ groep, maar is niet materieel omdat de verhouding van deze uitstoot in relatie tot het zorgveld minimaal is en de (potentiële) negatieve impacts gemitigeerd worden door beleid en uitsluitingen. Daarom is beleggingen niet opgenomen in de duurzaamheidsverklaring.

### 3.5.6 Onderliggende aannames en methodologieën

De methodes voor het berekenen van de landelijke CO<sub>2</sub>-uitstootcijfers gerelateerd aan de zorginkoop, NPS en klanttevredenheid worden in deze bijlage toegelicht.

#### CO<sub>2</sub>-uitstootcijfers gerelateerd aan zorginkoop

##### Gebruikte protocollen en standaarden

Voor het berekenen van de scope 3 emissies van het zorgveld zijn de eisen van de CSRD en de methodiek van het GHG-protocol (Protocol Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard (versie 2011)) gebruikt. Ook sluit de berekeningsmethodiek zoals hieronder toegelicht aan bij de GHG Accounting and Reporting Standard for the Financial Industry from the Partnership for Carbon Accounting Financial (PCAF).

## Emissiefactoren

De emissie per zorgsoort is berekend op basis van de geraamde zorgkosten per zorgsoort over 2022, die zorgverzekeraars periodiek aanleveren aan het zorginstituut. Voor zowel de basisverzekering zonder verevening over 2022 als de Wlz betreffen dit de geraamde zorgkosten over 2022 die zorgverzekeraars periodiek aanleveren aan het zorginstituut. De landelijke zorguitgaven voor de aanvullende verzekering komen uit de zorguitgaventabel van het Centraal Bureau voor de Statistiek. De CO<sub>2</sub>-uitstoot van de zorginkoop is waar mogelijk opgesplitst in de scope 1, 2 en 3 van de zorgorganisaties waar het zorg inkoop. De emissiefactoren van de aanvullende verzekering en de Wlz zijn afgeleid uit de emissiefactoren voor de basisverzekering per zorgsoort, waarbij op basis van de indeling van de zorgsoorten in de basisverzekering een aansluiting is gemaakt met de zorgsoorten onder de aanvullende verzekering en de Wlz. Emissiefactoren voor zorginkoop zijn op één van de onderstaande drie rekenwijzen bepaald, afhankelijk van de beschikbaarheid van gedetailleerde informatie. In alle gevallen zijn de factoren gebaseerd op financiële gegevens (emissie per inkoop-euro). Door de diversiteit in het zorgveld is een andere eenheid voor het samenvatten van ingekochte zorg vooralsnog niet mogelijk.

### CO<sub>2</sub>-emissiefactoren berekenen op basis van nationale zorgkosten (rekenwijze 1)

De methode 'CO<sub>2</sub>-emissiefactoren berekenen op basis van nationale zorgkosten' kan worden toegepast wanneer zowel een algemene footprint als omzetcijfers van de sector beschikbaar zijn. Dit geldt voor zorgvormen zoals huisartsenzorg en MDZ, verpleging en verzorging, medisch specialistische zorg, geneeskundige geestelijke gezondheidszorg en GRZ-ELV-GZSP. Deze methodiek sluit aan bij de wijze waarop de PCAF-standaard rekent. Voor de huisartsenzorg en MDZ zijn de scope 1 en 2 emissies van de zorgverleners op basis van de Milieubarometer benchmark Huisartsenpraktijken bepaald als een gemiddelde uitstoot per fte, en geëxtrapoleerd naar de hele sector op basis van CBS-data. Daarbij is op basis van praktijkervaring binnen Milieuplatform Zorgsector (MPZ) de aanname gedaan dat 1 fte huisarts overeenkomt met 2 fte praktijklokaal. Voor de verpleging en verzorging en de medisch specialistische zorg zijn de in september 2022 gepubliceerde gegevens uit de EVZ-sectorrapportage verduurzaming scope 1 (directe) en scope 2 (indirecte) emissies gebruikt. Hierbij betreffen de scope 1 en 2 emissies de uitstoot die veroorzaakt wordt door het energieverbruik van het zorgvastgoed. De scope 3 in de huisartsenzorg en MDZ, verpleging en verzorging, geneeskundige geestelijke gezondheidszorg en GRZ-ELV-GZSP is niet bekend. Er is voor deze zorgsoorten een multiplier van 2,3 uit de caresector (verpleging en verzorging) gebruikt om de volledige voetafdruk te berekenen. Deze multiplier is bepaald op basis van de in 2019 gepubliceerde totale footprints (inclusief scope 3) van twee care organisaties. In de bepaling van deze multiplier is de uitstoot van het eigen wagenpark niet meegenomen, voor de huisartsenzorg en de GGZ en gehandicaptenzorg is de uitstoot van het zakelijke verkeer op basis van data uit de Milieubarometer wel meegenomen. Voor de medisch specialistische zorg is voor het bepalen van de scope 3 een multiplier van 3,8 gehanteerd, deze is bepaald op basis van de gepubliceerde footprint van UMC Utrecht gepubliceerd in 2021 en het EMC gepubliceerd in 2024. Het aantal actuele footprint-rapportages vanuit de sector, waarop de gebruikte multiplier voor scope 3 kan worden gebaseerd, is momenteel nog zeer beperkt. Om deze onzekerheid te verminderen, is meer gedetailleerde informatie uit de zorgsector nodig.

### CO<sub>2</sub>-emissiefactoren berekenen op basis van gegevens van individuele bedrijven (rekenwijze 2)

CO<sub>2</sub>-emissiefactoren berekenen op basis van gegevens van individuele bedrijven kan worden gebruikt als we de footprint van meerdere bedrijven in de sector kennen. De gemiddelde waarde per euro wordt bepaald door de totale footprint te delen door de gecombineerde omzet van die bedrijven. Dit geldt specifiek voor farmaceutische zorg. De CO<sub>2</sub>-emissiefactor is bepaald op basis van de gemiddelde uitstoot per euro omzet van vier farmaceutische bedrijven over 2021 (Astrazeneca) of 2022 (GSK, Merck & co en Sanofi).

### CO<sub>2</sub>-emissiefactoren berekenen op basis van schattingen (rekenwijze 3)

Voor sectoren met onvoldoende data zijn emissiefactoren geschat aan de hand van eerder berekende emissiefactoren of gegevens uit andere databanken (zoals DEFRA). Deze methode is van toepassing op mondzorg, verloskunde, paramedische zorg, hulpmiddelen, ziekenvervoer, kraamzorg en diverse andere zorgkosten (inclusief grensoverschrijdende zorg). De emissiefactor voor mondzorg is gelijkgesteld aan die van medisch specialistische zorg. Voor verloskunde en paramedische zorg is de emissiefactor gelijkgesteld aan die van huisartsenzorg en MDZ. De emissiefactor voor hulpmiddelenzorg en kraamzorg is afkomstig uit DEFRA 2019, specifiek 'therapeutic appliances and equipment' respectievelijk 'domestic services and household services'. Voor ziekenvervoer is de CO<sub>2</sub>-emissiefactor bepaald op basis van gegevens uit het Sectorkompas ambulancezorg 2022, informatie van RAV Hollands Midden en aanvullende berekeningen. De emissiefactor voor diverse andere zorgkosten is vastgesteld door een gewogen gemiddelde van emissiefactoren van andere zorgsoorten te gebruiken.

Er bestaat nog aanzienlijke onzekerheid in deze scope 3 emissiefactoren. Het aantal footprint-rapportages vanuit de sector, waarop de gebruikte multiplier voor scope 3 kan worden gebaseerd, is momenteel nog zeer beperkt. Om deze onzekerheid te verminderen, is meer gedetailleerde informatie uit de zorgsector nodig. Naar mate deze emissiefactoren zekerder worden, zullen ook de berekeningen betrouwbaarder worden. In ZN verband werken we als zorgverzekeraars samen om tot steeds beter betrouwbare berekeningen te komen.

### Validatie van de cijfers

Aangezien dit de eerste berekening is van dergelijke cijfers voor de Nederlandse zorgsector, zijn internationale gegevens (DEFRA 2019) ter validatie gebruikt en omgerekend naar euro's in 2022 om vergelijkbaarheid met de berekende emissiefactoren te faciliteren en zo vast te kunnen stellen. De volgende emissiefactoren per zorgsoort zijn voor de basisverzekering over 2022 berekend:

### Samenvatting CO<sub>2</sub>-emissiefactoren zorginkoop basisverzekering

Nr.	Segment	CO <sub>2</sub> -e totaal	CO <sub>2</sub> -e scope 1 en 2	CO <sub>2</sub> -e scope 3	Rekenwijze
1	Huisartsenzorg en MDZ	0,016	0,007	0,009	1
2	Farmaceutische zorg	0,242	0,0291	0,212	2
3	Verpleging en verzorging	0,054	0,024	0,03	1
4	Mondzorg	0,142	0,0373	0,105	3
5	Verloskundige zorg	0,016	0,007	0,009	3
6	Medisch specialistische zorg	0,142	0,037	0,105	1
7	Paramedische zorg	0,016	0,007	0,009	3
8	Hulpmiddelenzorg	0,134	n.b.	n.b.	3
9	Ziekenvervoer	0,046	0,024	0,021	3
10	Geneeskundige geestelijke gezondheidszorg	0,054	0,024	0,03	1
11	GRZ, ELV en GZSP	0,054	0,024	0,03	1
12	Kraamzorg	0,047	n.b.	n.b.	3
13	Diverse overige zorgkosten	0,096	0,027	0,065	3
14	Grensoverschrijdende zorg	0,096	0,027	0,065	3



## Omzetcijfers

De emissiefactoren die zijn berekend op basis van de omzetcijfers van 2022 en gelden uitsluitend voor dat specifieke jaar. Voor gebruik in 2023 zijn deze factoren aangepast voor inflatie, waarbij een CPI-mutatiepercentage van 3,8% is toegepast. CZ groep heeft de CO<sub>2</sub>-uitstootfactor per bestede euro gekoppeld aan de financiële gegevens per zorgtype, zoals aangegeven voor de risicoverevening van de basisverzekering. De financiële lasten voor 2023 zijn ontleend aan de kostenverzamelstaat zoals opgenomen in de kwartaalstaat van het tweede kwartaal van 2024. Voor aanvullende verzekeringen zijn de kostenramingen per zorgsoort voor 2023 uit onze administratie gebruikt. Voor de Wlz-zorg gefinancierd via het zorgkantoor zijn de kosten voor 2023 per zorgsoort gebaseerd op het verdeelmodel 2023.

## Emissie categorie

De emissies van onze zorginkoop vallen onder de Scope 3 categorie 1 Ingekochte goederen en diensten, waarbij het uitgangspunt is dat we als zorgverzekeraar gezondheidszorg inkopen en waarbij we enigszins invloed kunnen uitoefenen op de dienstverlenende partijen. Dit gebeurt doordat bij het afsluiten van inkoopcontracten eisen gesteld kunnen worden aan de leverancier en tevens (gedeeltelijk) bepaald kan worden welke zorgsoorten wel, niet, of slechts gedeeltelijk vergoed worden.

## Biogene emissies

Bij zorgorganisaties zijn directe en indirecte biogene CO<sub>2</sub>-emissies geïdentificeerd. Directe biogene emissies komen vrij bij verbranding van biodiesel in voertuigen van zorgorganisaties. Indirecte biogene emissies komen vrij in de productieketen van ingekochte voeding, bij verbranding van biodiesel in voertuigen van leveranciers en bij de productie van elektriciteit op basis van biomassa. Biogene CO<sub>2</sub>-emissies worden heden nog niet goed gemeten en er zijn nog geen biogene emissiefactoren beschikbaar. De directe biogene emissies waar de zorgorganisatie de meeste invloed op hebben zijn klein ten opzichte van de fossiele CO<sub>2</sub>-emissies van zorgorganisaties.

Andere broeikasgassen dan CO<sub>2</sub> in de zorgsector betreffen anesthesiegassen en (in veel mindere mate) koudemiddelen. De impact hiervan is meegenomen in de scope 3 CO<sub>2</sub>-factoren van zorginkoop, maar niet apart benoemd omdat het aandeel kleiner is dan 0,5% binnen de footprint van een ziekenhuis. Fossiele emissies van CO<sub>2</sub> in productieketen van biomassa (zoals van ingekochte biodiesel) door zorgorganisaties zijn meegenomen in de CO<sub>2</sub>-factoren van zorginkoop.

## Net promotor score (NPS)

De NPS meet de klantloyaliteit door klanten de volgende vraag te stellen: 'Hoe waarschijnlijk is het dat u ons zou aanbevelen aan een vriend of collega?'. Klanten antwoorden op een schaal van 0 tot 10. Op basis van hun antwoorden worden ze ingedeeld in drie groepen:

1. Promotors (score 9-10): zeer tevreden klanten die het bedrijf waarschijnlijk zullen aanbevelen;
2. Passives (score 7-8): tevreden maar niet enthousiaste klanten;
3. Detractors (score 0-6): ontevreden klanten die het bedrijf niet zullen aanbevelen.

De NPS wordt berekend door het percentage detractors af te trekken van het percentage promotors. Hieruit volgt een score tussen -100 en +100.

## Klanttevredenheid

De klanttevredenheid wordt gemeten door het gemiddelde nemen op de volgende vraag die wij aan onze klanten stellen: 'Hoe beoordeelt u de dienstverlening van CZ al geheel?'. Klanten geven hierbij een rapportcijfer tussen 1 en 10, waarbij 1 als de klant zeer ontevreden is en 10 als de klant zeer tevreden is.

# 4 Bijlagen Bestuursverslag

## 4.1 Over dit verslag

Het Jaarverslag 2024 van CZ groep is een geïntegreerd jaarverslag waarin CZ groep zijn belangrijkste economische, maatschappelijke en milieugerelateerde gegevens in samenhang presenteert. Het Jaarverslag 2024 heeft betrekking op CZ groep waaronder alle entiteiten vallen die behoren tot de consolidatiekring. De juridische structuur is terug te vinden in de paragraaf Juridische structuur en organisatie. In 2024 hebben er geen acquisities of desinvesteringen plaatsgevonden.

Sinds 1 januari 2024 is de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) van kracht. In juli 2024 had deze Europese verordening in de Nederlandse wetgeving geïmplementeerd moeten worden. Daarmee zou CZ groep één van de organisaties zijn geweest die verplicht was over 2024 conform de rapportage-eisen van de CSRD (de European Sustainability Reporting Standards (ESRS)) te rapporteren. CZ groep heeft hier vanaf 2022 voorbereidingen voor getroffen. Zo sorteerden wij in het Jaarverslag 2023 voor op de CSRD door op onderdelen al te rapporteren conform de ESRS. In 2024 heeft dat verder zijn beslag gekregen en is de indeling van het bestuursverslag ten behoeve van leesbaarheid en overzichtelijkheid van de gepresenteerde informatie heringericht. Het verslag bestaat nu uit een algemeen deel waarin tegemoet gekomen wordt aan de van toepassing zijnde Richtlijnen voor de Jaarverslaglegging (RJ400) en een Duurzaamheidsverklaring waarin de gehele CSRD-rapportage is opgenomen. In de ESRS-index in bijlage bieden wij een overzicht van de rapportage-eisen waar we in deze verklaring over rapporteren.

Bij de samenstelling, controle en ondertekening van dit bestuursverslag was het Nederlandse implementatiebesluit CSRD nog niet van kracht. Derhalve heeft CZ groep op vrijwillige basis assurance aangevraagd bij de accountant op de duurzaamheidsverklaring. Gezien de onzekere omstandigheden moet hierbij het voorbehoud worden gemaakt dat het toekomstig wettelijk kader wijzigingen in toepassingsvereisten met zich mee kan brengen waar CZ groep over 2024 niet meer aan kan voldoen. Indien dat het geval blijkt, zullen in het volgende jaarverslag (over 2025) de benodigde wijzigingen worden opgenomen.

Naast de onzekerheden rondom de implementatie van de CSRD in de Nederlandse wet, speelt er bij de ondertekening van dit bestuursverslag ook onzekerheid op Europees niveau. In het eerste kwartaal van 2025 is bekend gemaakt dat de Europese Commissie de CSRD en onderliggende rapportagestandaarden (ESRS) opnieuw onder de loep neemt, tezamen met de EU Taxonomie en de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). In het kader van deregulering werkt de commissie aan een zogenaamde Omnibus wet die de drie genoemde wetten bundelt en vereenvoudigt. De verdere uitwerking van deze Omnibuswet zal naar alle waarschijnlijkheid gevolgen hebben voor de wijze waarop wij de komende jaren onze rapportage inrichten.

### Reviews

Tijdens het tot stand komen en bij oplevering is het bestuursverslag gereviewd door diverse belanghebbenden onder wie diverse leden van het Bestuursteam en de Raad van Commissarissen van CZ groep. De financiële jaarrekening is conform wettelijke eisen gecontroleerd door de externe accountant. De Duurzaamheidsverklaring in het bestuursverslag is op vrijwillige basis getoetst door de externe accountant ten behoeve van 'limited assurance'.

**Contact**

Heeft u als lezer opmerkingen en/of vragen over ons jaarverslag, dan zijn wij bereikbaar via [jaarverslag@cz.nl](mailto:jaarverslag@cz.nl).

## 4.2 Stakeholderdialoog 2024

	Stakeholder	Contactvorm	Gespreksonderwerpen 2024
Upstream	Raad van Commissarissen	Structurele vergaderingen met Bestuursteam en Ledenraad, overleg met directieleden, OR en externe accountant, themabijeenkomsten en netwerkevenementen	O.m. solvabiliteit, reputatiemanagement, risicomangement, compliance, auditresultaten, jaarcijfers, vermogensbeheer, strategie, samenstelling Bestuursteam/RvC en topstructuur, zorginhoudelijke onderwerpen, stand van zaken informatiebeveiliging en premiebeleid, bedrijfsplannen, beloningsbeleid, commercieel seizoen, digitalisatie, (zorg)innovatie, (ICT)security, leiderschap, strategie CZ.
	De Nederlandsche Bank (DNB)	Regulier overleg, themaoverleggen, rapportages en ad hoc contact via de Toezichthouderdesk, toetsingstraject nieuw Bestuursteam en RvC-leden, beantwoorden en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele wijzigingen	O.m. solvabiliteit en vermogensbeheer, auditresultaten, bestuur, toezicht op naleving wet- en regelgeving, beloningsbeleid, risicomangement, interne beheersing, uitbestedingsbeleid, DORA en informatiebeveiliging en de beheersing rondom cybercrime
	Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)	Periodieke bijeenkomsten (diverse niveaus) over actuele onderwerpen, auditresultaten en issues, informeren en verantwoording middels rapportages, regulier en ad hoc contact via de Toezichthouderdesk, beantwoording en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele aanwijzingen	Transparantie over werkwijze en besteding van middelen, issues m.b.t. de bekostiging van reguliere zorg, zorginnovatie, beoordeling modelovereenkomsten, auditresultaten en toezicht op de naleving en juiste uitvoering van de Zvw en Wlz waaronder de zorgplicht, benoeming op belangrijke posities binnen het zorgkantoor
	Autoriteit Financiële Markten (AFM)	Ad hoc contact met de Toezichthouderdesk, beantwoording en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele aanwijzingen	Meldingen t.a.v. tussenpersonen, klachten, toezicht op de naleving van wetgeving
	Autoriteit Consument en Markt (ACM)	Ad hoc contact met de Toezichthouderdesk, beantwoording en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele aanwijzingen	Toezicht op de naleving van de mededingingswet, fusies, verschillende onderzoeken naar de werking van de zorgverzekeringsmarkt, mededingingstraining
	Autoriteit Persoonsgegevens	Onderzoeken en ad hoc overleg met Toezichthouderdesk, meldingen datalekken	Verwerking persoonsgegevens bij zorgverzekeraars/zorgkantoor, en informatiebeveiliging, informatieverzoeken n.a.v. klachten
	Verzekerden & patiënten	Verzekerden	Dagelijks contact via o.m. het Klant Contact Center (KCC), het CZ Zorgteam en Webcare en Juridische Zaken via kwantitatief en kwalitatief (klant)onderzoek en speciale communicatie-events zoals webinars
Patiënten- en cliëntenorganisaties		Divers overleg, jaarlijkse cliëntenraadbijeenkomsten verschillende sectoren, OCO (onafhankelijke clientondersteuning)	Inkoopbeleid CZ groep, zorginnovatie en Wet Langdurige Zorg
Ledenraad		Structureel overleg met RvB en RvC, themabijeenkomsten en netwerkevents 6 keer per jaar	Centrale aandachtspunten en gespreksonderwerpen van de ledenraad zijn de kwaliteit, de kosten en de toegankelijkheid van de gezondheidszorg. Actuele (zorg)thema's worden elke vergadering besproken. Overige onderwerpen: o.m. jaarcijfers, jaarverslag, premiebeleid, beleggingsbeleid, klantcommunicatie, uitvoering van zorginkoop, zorginnovatie, preventie en stimuleren gezondheid, evaluatie commercieel seizoen, strategie CZ2030.
Zakelijke klanten	Zakelijke klanten en intermediairs	Diverse overleggen, themabijeenkomsten, netwerkevents in aanwezigheid van Bestuursteam en dagelijkse dienstverlening	CZ groep visie op zorg, bedrijfszorg, vitaliteit en gezondheid van werknemers, collectiviteiten, kennisuitwisseling, inhoudelijke trainingen m.b.t. zorgverzekeringen en afstemming van werkprocessen

Zorgaanbieders	Zorgaanbieders	Overleg in verschillende vormen	O.m. zorginkoop, kwaliteit van zorg, uitvoering van zorg, innovatietrajecten/pilots en zorgproducten.
	SOS International	Strategisch, tactisch en operationeel overleg	Medische hulpverlening in het buitenland en specifiek voor expats
Koepelorganisaties & belangenorganisaties	Koepelorganisaties en beroepsgroepen	Overleg in diverse vormen	O.m. inkoopbeleid, horizontaal toezicht, beroepsinhoudelijke ethiek en normen en zorginnovatie
	Zorgbelang	Divers contact	Invulling convenant, in het kader van Regioregie betrokkenheid bij ons inkoopbeleid, Wet Langdurige Zorg
	Ministerie van VWS	Overleg op diverse niveaus	Orgaan van de woonplaats en de werkgroep gerede twijfel. Beleidswijziging van VWS en de financiële effecten daarvan op zorgverzekeraars.
	Zorgverzekeraars Nederland (ZN)	Regulier overleg (bestuurlijk en werkgroepen) en themabijeenkomsten	Diverse onderwerpen waar gezamenlijke standpunten of kennisdeling relevant is, zoals bij kwaliteit, controle & fraudebeheersing, MSZ, GGZ, Solvency II, risicoverevening, CSRD, HRM-onderwerpen, Wlz, eHealth, Zorg ICT en de werkgroep Gerede Twijfel en expertgroep wanbetalers, afstemming over zelfreguleringsafspraken ZN Zorgverzekeringmarkt
	Zorginstituut Nederland (ZiNL)	Regulier overleg, rapportages en financiële verantwoording	Vergoedingsvoorwaarden, planning en inhoud verantwoordingsrapportages. 4 keer per jaar vakoverleg informatiebeveiliging, advies in zorginhoudelijke geschillen
	Gemeenten	Divers overleg	O.m. invulling convenantsafspraken en effecten van de transitie langdurige zorg op uitvoering en organisatie zorg. Gesprekken in het kader van samenwerking over stelsels (S.O.S). Brede schuldhulp aanpak en diverse regelingen in het kader van IZA zoals GLI en valpreventie
	Div. maatschappelijke organisaties zoals: Taalhuizen, MEE, SMWO, Wij zijn Traverse	Structureel en ad hoc contact	Kwetsbare verzekerden en in het bijzonder multi problematiek.
	CAK	Structureel en ad hoc contact	Gesprekken in het kader van project samenwerking over stelsels (S.O.S) Brede schuldhulp aanpak, overleg over uitvoering van het contract Orgaan van de Woonplaats, uitvoering Wlz
	Vektis	Structureel en ad hoc overleg	Controles, transparantie zorgkosten, verzamelen van informatie over zorg en de zorgverzekeringmarkt
	Vecozo	Structureel en ad hoc contact	O.m. afstemming dagelijkse processen, doorontwikkeling Vecozo portaal machtigingen, EDP (elektronisch declaratieportaal), Vecozo controlemodule, gebruik Vecozo berichtenbox voor het veilig uitwisselen van informatie, nieuwe rekenmodule
Strategische partners	Stichting Klachten en Geschillen Zorgverzekeringen (SKGZ)	Maandelijks contact	Geschillen omtrent uitvoering basis- en aanvullende zorgverzekering
	NN Group	Structureel overleg en ad hoc contact	Structureel overleg over diverse onderwerpen zoals strategische ontwikkelingen, operationele afstemming, financieel overleg, productontwikkeling, risicomanagement en compliance. Deze overleggen worden vastgelegd (notulen) en bij elk overleg wordt gezamenlijk een agenda opgesteld. De governance is formeel beschreven in een organisatie en besturingsmodel. Daarnaast wordt er 2x per jaar een thema ochtend/middag georganiseerd gericht op zorgontwikkelingen voor management en medewerkers van business-unit zorg van NN group.
	CbusineZ	Structureel overleg en dagelijks contact	Diverse innovatieve zorggerelateerde initiatieven, technologische innovaties en data science

	Medicininfo	Structureel overleg t.a.v. persoonlijke begeleiding en overleggen op projectbasis	Diverse samenwerkingen op het gebied van beheren, optimaliseren, ontwikkelen en aanbieden zorgdiensten
	HumanTotalCare (HTC)	Structureel overleg	Samenwerking op beleidsniveau t.b.v. van eigen organisatie. En in uitvoering voor bedrijfszorg bij werkgevers (inclusief de eigen organisatie)
Leveranciers diensten & goederen	Leveranciers	Inkoopgesprekken, structureel overleg en dagelijks contact.	Bestellen tot en met betalen, uitnutting contracten, kwaliteit en continuïteit geleverde diensten, kosten en aandacht voor mvo (duurzaamheid, verantwoord ondernemen), alignment met CZ groep en innovatie/ productontwikkeling
	Leveranciers/ consultants	Kennissessie CSRD, juridisch en fiscaal advies en leveren van ICT software	Fiscaal en juridisch advies, o.a. ondersteuning implementatie CSRD/ DORA en leveren ict software

	Stakeholder	Contactvorm	Gespreksonderwerpen 2024	
Downstream	Raad van Commissarissen	Structurele vergaderingen met Bestuursteam en Ledenraad, overleg met directieleden, OR en externe accountant, themabijeenkomsten en netwerkevenementen	O.m. solvabiliteit, reputatiemanagement, risicomanagement, compliance, auditresultaten, jaarcijfers, vermogensbeheer, strategie, samenstelling Bestuursteam/RvC en topstructuur, zorginhoudelijke onderwerpen, stand van zaken informatiebeveiliging en premiebeleid, bedrijfsplannen, beloningsbeleid, commercieel seizoen, coronapandemie, digitalisatie, (zorg)innovatie, (ICT)security, leiderschap, strategie CZ.	
	Regelgevers & toezichthouders	De Nederlandsche Bank (DNB)	Regulier overleg, themaoverleggen, rapportages en ad hoc contact via de Toezichthouderdesk, toetsingstraject nieuwe (statutair) bestuurders en RvC-leden, beantwoorden en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele wijzigingen	
	Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)	Periodieke bijeenkomsten (diverse niveaus) over actuele onderwerpen, auditresultaten en issues, informeren en verantwoording middels rapportages, ad hoc contact via de Toezichthouderdesk, beantwoording en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele aanwijzingen	Transparantie over werkwijze en besteding van middelen, issues m.b.t. de bekostiging van reguliere zorg, zorginnovatie, beoordeling modelovereenkomsten, auditresultaten en toezicht op de naleving en juiste uitvoering van de Zvw en Wlz, waaronder zorgplicht, benoeming op belangrijke posities binnen het zorgkantoor	
	Autoriteit Financiële Markten (AFM)	Ad hoc contact met de Toezichthouderdesk, beantwoording en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele aanwijzingen	Meldingen t.a.v. tussenpersonen, klachten, toezicht op de naleving van wetgeving	
	Autoriteit Consument en Markt (ACM)	Ad hoc contact met de Toezichthouderdesk, beantwoording en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele aanwijzingen	Toezicht op de naleving van de mededingingswet, fusies, verschillende onderzoeken naar de werking van de zorgverzekeringmarkt	
	Autoriteit Persoonsgegevens	Onderzoeken en ad hoc overleg met Toezichthouderdesk, meldingen datalekken	Verwerking persoonsgegevens bij zorgverzekeraars, en informatiebeveiliging, informatieverzoeken n.a.v. klachten	
	Distributiepartners	Herverzekeraars (Cigna / Allianz / Bupa)	Structureel en ad hoc overleg	Samenwerking. Expats problematiek.
	Banken	Structureel overleg (4x per jaar), regulier overleg, en adhoc contact	O.a. betalingsverkeer, liquiditeiten en financiering zorgverleners	
	Media	Rechtstreeks contact	Communicatie over ons beleid en diverse (actuele) onderwerpen (proactief en reactief)	
	(Wetenschappelijk) zorgveld	Zorgaanbieders	Overleg in verschillende vormen	O.m. zorginkoop, kwaliteit van zorg, uitvoering van zorg, innovatietrajecten/pilots en zorgproducten.

Verzekerden/ cliënten (individuele verzekerden, collectief verzekerden, WLZ- cliënten)	Verzekerden	Dagelijks contact via o.m. het Klant Contact Center (KCC), het CZ Zorgteam en Webcare en Juridische Zaken via kwantitatief en kwalitatief (klant)onderzoek en speciale communicatie-events zoals webinars	Diverse onderwerpen zoals klanttevredenheid, verbeteren en doorontwikkeling van onze (zorg)dienstverlening (o.m. in pilots), vragen over vergoedingen, klachten en geschillen, verzoeken om zorgbegeleiding en second opinions
	Patiënten- en cliëntenorganisaties	Divers overleg	Inkoopbeleid CZ groep, zorginnovatie en Wet Langdurige Zorg
	Gemeenten	Divers overleg	O.m. invulling convenantsafspraken en effecten van de transitie langdurige zorg op uitvoering en organisatie zorg. Gesprekken in het kader van samenwerking over stelsels (S.O.S). Brede schuldhulp aanpak en diverse regelingen in het kader van IZA zoals GLI en valpreventie
	Div. maatschappelijke organisaties zoals: Taalhuizen, MEE, SMWO, Wij zijn Traverse	Structureel en ad hoc contact	Kwetsbare verzekerden en in het bijzonder multi problematiek.
	Ledenraad	Structureel overleg met RvB en RvC, themabijeenkomsten en netwerkevents 6 keer per jaar	Centrale aandachtspunten en gespreksonderwerpen van de ledenraad zijn de kwaliteit, de kosten en de toegankelijkheid van de gezondheidszorg. Actuele (zorg)thema's worden elke vergadering besproken. Overige onderwerpen: o.m. jaarcijfers, jaarverslag, premiebeleid, beleggingsbeleid, klantcommunicatie, uitvoering van zorginkoop, zorginnovatie, preventie en stimuleren gezondheid, evaluatie commercieel seizoen, strategie CZ2030.
Zakelijke klanten	Zakelijke klanten en intermediairs	Diverse overleggen, themabijeenkomsten, netwerkevents in aanwezigheid van RvB- en CMT-leden en dagelijkse dienstverlening	CZ groep visie op zorg, bedrijfszorg, vitaliteit en gezondheid van werknemers, collectiviteiten, kennisuitwisseling, inhoudelijke trainingen m.b.t. zorgverzekeringen en afstemming van werkprocessen
Medewerkers	Medewerkers, management	O.m. structureel (werk)overleg, workshops, managementbijeenkomsten, intranet, blog Bestuursteam, personeelsmagazine, roadshow Bestuursteam, medewerkersbetrokkenheidonderzoek, intern netwerk Jong CZ, personeelsvereniging, teamscommunity voor leidinggevenden, digitaal vaardig teams community en Duurzame Inzetbaarheid events voor medewerkers	O.m. beleid en strategie van CZ groep, divisieplannen, werkprocessen, aandacht voor leren en ontwikkelen, vitaliteit, performance management, duurzame inzetbaarheid, personeelsverenigingactiviteiten en themabijeenkomsten. Extra aandacht voor een organisatiewijziging i.v.m. digitalisering van verzekerdennota's
	Vakbonden	Structureel overleg (6x per jaar)	M.n. Sociaal Plan en duurzame inzetbaarheid, Cao-onderhandelingen
	Ondernemingsraad	Structureel overleg, overleg met Bestuursteam en RvC, themabijeenkomsten en achterbanoverleg	O.m. duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, organisatiewijzigingen & ontwikkelingen, relatie met achterban, werkomgeving, strategie, nieuwe thuiswerkregeling, benoeming bestuur en intern toezicht.
	SBZ	Ad hoc contact	Pensioenoverleg n.a.v. de nieuwe pensioenregeling
	Universiteiten en onderzoeksinstellingen	Divers contact, o.m. via projectgebonden innovatieve ecosystemen	Diverse innovatieve, zorggerelateerde initiatieven, technologische innovaties zoals data science, betrokkenheid bij wetenschappelijk onderzoek en deelname aan symposia / expertbijeenkomsten
Investerings	Autoriteit Financiële Markten (AFM)	Ad hoc contact met de Toezichthoudersdesk, beantwoording en opvolging geven aan informatieverzoeken en eventuele aanwijzingen	Meldingen t.a.v. tussenpersonen, klachten, toezicht op de naleving van wetgeving
	Banken	Structureel overleg (4x per jaar), regulier overleg, en adhoc contact	O.a. betalingsverkeer, liquiditeiten en financiering zorgverleners
	CbusineZ	Structureel overleg en dagelijks contact	Diverse innovatieve zorggerelateerde initiatieven, technologische innovaties en data science



## 4.3 Personalia

### 4.3.1 Bestuursteam

#### Statutair-Bestuur

##### Dhr. Joep de Groot (1971)

Benoeming: 1 mei 2019

- Voorzitter Raad van Bestuur CZ groep (tot 1 mei 2024)
- Statutair Bestuurder CZ groep (vanaf 1 mei 2024)
- Lid Bestuur Zorgverzekeraars Nederland (functiegerelateerd)
- Lid Adviesraad TALMA Instituut (functiegerelateerd)
- Lid bestuur Stichting kwaliteitsgelden Medisch Specialisten (functiegerelateerd)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting CbusineZ (functiegerelateerd)
- Lid Financiële Raad Treadmeds (functiegerelateerd)
- Lid adviesraad van Top GGZ (functiegerelateerd)
- Lid Raad van Commissarissen Kuypers-Kessel B.V.
- Lid Raad van Toezicht Hockeyclub Oranje-Rood, Eindhoven

##### Mw. Suzanne van Veen-Wubben (1987)

Benoeming: 13 juni 2024

- Statutair Bestuurder CZ groep (vanaf 13 juni 2024)
- Copromotor en gastdocent Tilburg Universiteit

##### Dhr. Menno Harkema (1968)

Benoeming a.i.: 1 augustus 2023 – 1 september 2024

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

#### Niet-Statutair Bestuur

##### Mw. Monique Donga (1965)

Benoeming: 1 juli 2024

- Niet-Statutair Bestuurder CZ groep (vanaf 1 juli 2024)
- Lid Raad van Toezicht en hoofd Remuneratiecommissie Stichting Koninklijke Defensiemusea
- Lid Raad van Commissarissen en hoofd Remuneratiecommissie Allianz

##### Dhr. Rogier van der Hoof (1977)

Benoeming: 1 mei 2024

- Niet-Statutair Bestuurder CZ groep (vanaf 1 mei 2024)
- Lid RvT Stichting Therapie op Maat
- Commissaris Stichting Mantelzorgtest

**Dhr. Peter Slager (1978)**

Benoeming: 1 mei 2024

- Niet-Statutair Bestuurder CZ groep (vanaf 1 mei 2024)

**Dhr. Marnix Suijkerbuijk (1968)**

Benoeming: 1 mei 2024

- Niet-Statutair Bestuurder CZ groep (vanaf 1 mei 2024)
- Bestuurder CZ Fund Management B.V.

**Mw. Cynthia Tulp (1970)**

Benoeming: 1 juli 2024

- Niet-Statutair Bestuurder CZ groep (vanaf 1 juli 2024)

## 4.3.2 Raad van Commissarissen

**Dhr. Martijn van Dam (1978)**

Eerste zittingstermijn: 1 januari 2022 – 1 januari 2026

- Lid Raad van Commissarissen CZ groep
- Lid HR-commissie
- Bestuurder Stichting Nederlandse Datakluis
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Fairtrade Nederland
- Lid Raad van Advies North Sea Farmers
- Ambassadeur Transitiecoalitie Voedsel
- Voorzitter Van Gogh Nationaal Park i.o. (tot 31 december 2024)
- Voorzitter Commissie Toezicht Financiering Politieke Partijen

**Dhr. Kees Donkervoort (1962)**

Eerste zittingstermijn: 5 november 2020 – einde zittingstermijn per 30 juni 2024

- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen CZ groep (tot 29 juni 2024)
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Meander-Prokino
- Kerndocent de Baak Driebergen
- Kerndocent Succesvol Besturen van Ziekenhuizen Sioo
- Lid Raad van Toezicht Stichting Vilans en voorzitter Auditcommissie
- Lid Raad van Toezicht Stichting Alliade
- Voorzitter Raad van Commissarissen Detron Zetacom Groep B.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Esprit ICT Holding B.V.

**Dhr. Pieter Jongstra (1956)**

Tweede zittingstermijn: 1 januari 2024 – 1 januari 2028

- Voorzitter Raad van Commissarissen CZ groep
- Lid Audit-Risk Commissie
- Lid HR-commissie
- Voorzitter Raad van Commissarissen Forvis Mazars
- Lid Raad van Commissarissen De Haar BV en De Haar Exploitatie BV

**Mw. Hanneke Jukema (1964)**

Tweede zittingstermijn: 1 januari 2025 – 1 januari 2029

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

**Mw. Greet Prins (1954)**

Eerste zittingstermijn: 1 oktober 2021 – 1 oktober 2025

- Lid Raad van Commissarissen CZ groep
- Voorzitter HR-commissie
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van de Kamer van Koophandel
- Lid van de Eerste Kamer der Staten Generaal
- Lid Raad van Commissarissen van Tigris Care B.V. tot 30 april 2024
- Lid van de Raad van Advies CAK
- Bestuurslid Koning Willem I Stichting

**Dhr. Maarten van Rixtel (1960)**

Eerste zittingstermijn: 1 februari 2025 – 1 februari 2029

- Lid Raad van Commissarissen CZ groep
- Lid Raad van advies Hinq
- Lid Raad van Commissarissen Novicare
- Lid Raad van Toezicht en lid Auditcommissie Patiënten Federatie Nederland (PFN)
- Lid Raad van Commissarissen Stichting Nederlands Wijkverpleegkundigen Genootschap (in liquidatie)

**Mw. Frida van de Maagdenberg (1961)**

Eerste zittingstermijn: 1 april 2025 – 1 februari 2029

- Lid Raad van Commissarissen CZ groep
- Lid Centrale Plancommissie en lid van het advies- en toezichtsorgaan Centraal Planbureau (CPB)
- Lid Raad van Commissarissen, lid van de risicocommissie en acting chair Auditcommissie Nederlandse Waterschapsbank
- Lid Raad van Commissarissen en Voorzitter Auditcommissie Nederlandse Loterij
- Vice-voorzitter Raad van Toezicht Stichting Nivel

\*\* Bovenstaande paragraaf is onderdeel van hoofdstuk 3 'Duurzaamheidsverklaring' en beantwoordt rapportage-eis ESR5-2.GOV-1, artikel 21c.

## 4.4 Beloningsbeleid CZ groep 2024

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



### Vaststelling van het beloningsbeleid en functie-indeling

Het beloningsbeleid van CZ groep past bij de positie die we in het maatschappelijk veld innemen en bij de omvang en de aard van onze organisatie en de complexiteit van onze activiteiten.

Ga naar Vaststelling van het beloningsbeleid en functie-indeling

## 4.4.1 Vaststelling van het beloningsbeleid en functie-indeling

Het beloningsbeleid van CZ groep past bij de positie die we in het maatschappelijk veld innemen en bij de omvang en de aard van onze organisatie en de complexiteit van onze activiteiten. We hebben grote ambities, onder andere als regisseur in de zorg, en daarom willen we goede, gekwalificeerde medewerkers in dienst hebben. Om medewerkers te werven en te behouden is een marktconforme beloning en een verantwoord beheerst beloningsbeleid noodzakelijk. Daarom onderzoeken we onze salarissen iedere drie jaar. Uitgangspunt hierbij is dat CZ groep zijn medewerkers in de cao-functies marktconform wil belonen ten opzichte van vergelijkbare functies in de algemene Nederlandse markt. Voor de medewerkers in functies in de boven cao-schalen willen we binnen het geldend wettelijk kader een marktconforme, doch bescheiden positie in de financiële dienstverlening of andere passende referentiemarkt innemen, zonder dat we daarbij uit de pas gaan lopen met de markt in Nederland. 'Marktconform' wil hierbij zeggen dat het beloningsniveau gelijk is aan de mediaanbeloning van vergelijkbare functies in de referentiemarkt, voor zover passend binnen het voor de sector zorgverzekeraars vastgestelde beloningsmaximum. We vinden het daarbij belangrijk dat we geen onnodige risico's nemen bij het maken van beloningsafspraken. Zo geven we medewerkers bijvoorbeeld geen variabele beloning, aandelen of opties. Het voorgaande betekent dat het beheerst beloningsbeleid van CZ groep overeenkomt met onze strategie, doelstellingen, waarden en langetermijnbelangen en dat het in overeenstemming is met en bijdraagt aan een degelijk en doeltreffend risicobeheer. Ons beloningsbeleid hebben we uitgewerkt in een beleidsnotitie 'Beheerst beloningsbeleid en functie-indeling CZ groep'. Deze notitie is in 2024 geactualiseerd en daarna goedgekeurd door onze Raad van Commissarissen (RvC).

### Functies binnen en boven het cao-bereik

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

### Voorzitter Bestuursteam, bestuurders, stafdirecteuren en stafhoofden

Per 1 mei 2024 is het bestuursmodel van CZ groep gewijzigd. Vanaf 1 mei 2024 vormen de Voorzitter Bestuursteam en bestuurders samen als bestuursteam het dagelijks bestuur van het bedrijf. Ieder lid hiervan is niet alleen verantwoordelijk voor het eigen aandachtsgebied maar heeft een integrale verantwoordelijkheid voor het functioneren van de gehele organisatie. Als gevolg van deze aanpassing is het bestuursteam gewijzigd en is het bestaande beloningsbeleid voor de groep bestuurders, na akkoord van de RvC, aangepast.

De beloning van de Voorzitter Bestuursteam en de statutair Bestuurder(s) wordt jaarlijks vastgesteld door de RvC -op advies van de HR Commissie van de RvC-, met inachtneming van de hierboven genoemde wetten en regels, waaronder de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Het doel van de WNT is het tegengaan van bovenmatige beloningen en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen bij instellingen in de (semi)publieke sector. Binnen CZ groep vallen de Voorzitter Bestuursteam, de bestuurders en de leden van de RvC onder deze wet. Deze wet stelt een sectoraal beloningsmaximum voor de topfunctionarissen van zorgverzekeraars, dat jaarlijks wordt geïndexeerd.

CZ groep heeft een beloningsbeleid voor bestuurders, stafdirecteuren en stafhoofden. Hiermee is het beloningsgebouw ingekaderd en wordt voorkomen dat de verhouding tussen de beloning van de Voorzitter Bestuursteam enerzijds en de bestuurders, stafdirecteuren en stafhoofden anderzijds uit balans loopt. Daarnaast bevat dit beloningsbeleid een toekomstbestendig ontwikkelmodel voor bestuurders, stafdirecteuren en stafhoofden.

### **Raad van Bestuur**

De RvB van CZ groep bestond tot 13 juni 2024 uit twee functionarissen: de Voorzitter RvB (vanaf 1 mei 2024 “Voorzitter Bestuursteam”) en een interim lid RvB (beide statutair bestuurder). Per 13 juni bestond de Raad van Bestuur (vanaf 1 mei 2024 als zodanig ook leden van het Bestuursteam) tijdelijk uit drie statutair bestuurders. Per 1 september 2024 is het interim Lid RvB afgetreden. Het salaris van de Voorzitter RvB zal maximaal kunnen bedragen de (maximale) sectorale bezoldigingsnorm die conform de WNT voor Zorgverzekeraars geldt (2024: € 327.000) en voldoet hier ook aan. De beloning van het interim Lid RvB voldoet aan de beloningsnorm voor een functionaris anders dan op grond van een dienstbetrekking zoals die conform de WNT voor Zorgverzekeraars geldt. De beloning van alle functionarissen van de RvB voldoet derhalve in 2024 aan de geldende normen.

### **Bestuurders, stafdirecteuren en stafhoofden**

De beloning van de zes bestuurders is in het nieuwe bestuursmodel aangepast aan de integrale verantwoordelijkheid die iedere bestuurder heeft. Hierbij geldt dat de beloning kan stijgen tot maximaal 80 procent van de beloningsnorm die geldt voor de Voorzitter Bestuursteam. Voor de statutaire bestuurder Finance & Risk Management bedraagt de beloning maximaal 90 procent van de beloningsnorm die geldt voor de Voorzitter Bestuursteam. De Voorzitter Bestuursteam en de statutair Bestuurder(s) beoordelen jaarlijks -in overleg met HR Commissie van de RvC- het functioneren van de bestuurders. Uit de jaarlijkse beoordeling volgt de ontwikkeling van de beloning voor bestuurders.

De beloning van de stafdirecteuren en stafhoofden is afhankelijk van een aantal zaken: de zwaarte van de portefeuille, inschaling bij de start in de functie en eventuele structurele loonsverhogingen op basis van de beoordelingsscore. Op de beloning zijn eventuele cao-verhogingen van toepassing. Hierbij geldt dat de beloning kan stijgen tot maximaal 60 procent voor stafdirecteuren of 55 procent voor stafhoofden van de (maximaal) op basis van de WNT toegelaten beloning van de Voorzitter Bestuursteam. Hierop is een uitzondering mogelijk: de Voorzitter Bestuursteam kan besluiten dat de beloning verder mag stijgen, vanwege marktomstandigheden en/of een excellente prestatie. Dan kan de beloning oplopen tot maximaal 60 procent (stafhoofden) of 65% (stafdirecteuren) van de maximaal toegelaten (WNT) beloning van de Voorzitter Bestuursteam. Van deze laatste mogelijkheid is geen gebruik gemaakt. Beloningen voor nevenfuncties die uitgevoerd worden vanwege of via CZ groep, worden geheel afgedragen aan CZ groep.

## Raad van Commissarissen

Volgens de WNT mag een lid van de RvC van CZ groep maximaal 10 procent of 15 procent (Voorzitter) van de maximaal toegestane bezoldiging vermeerderd met de beloning betaalbaar op termijn van de Voorzitter Bestuursteam ontvangen. De beloning van de commissarissen van CZ groep voldoet hieraan.

## Governance

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

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

Binnen de RvC bestaat er een HR Commissie, die onafhankelijk is en beschikt over deskundigheid met betrekking tot beloningsbeleid en beloningscultuur. Deze commissie zorgt voor de voorbereiding van de besluitvorming over het beloningsbeleid, de toetsing daarvan en het toezicht erop door de RvC.

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

## Beloning en prestatie

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

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

## Structurele beloning

Een medewerker die onder de cao valt en een voldoende beoordeling ontvangt, komt in aanmerking voor salarisgroei. Die groei is vooraf bepaald via een vaste normgroeiastap (voor zover het schaalmaximum nog niet is bereikt). Het salaris van de medewerker in een functie boven het cao-bereik groeit door middel van een beoordelingsafhankelijke beloning. Dit doen we aan de hand van de methodiek van de Relatieve Salaris Positie (RSP). CZ groep heeft in het 'Beleid beloning Bestuur en Directie/Stafhoofden' een beoordelingsafhankelijk beloningsbeleid Directie/Stafhoofden vastgesteld. Dit beleid is in 2018 geïmplementeerd. Aan de jaarlijkse beoordeling van stafdirecteuren en stafhoofden wordt vanaf een goede beoordeling een structurele salarisstijging gekoppeld, tot aan een vooraf bepaald maximum. Voor bestuurders geldt sinds 1 mei 2024 een gewijzigd beleid.

Salarisstijgingen worden jaarlijks bepaald op basis van de beoordeling van het functioneren van de bestuurder, zoals is overeengekomen. Er is geen automatische cao stijging van toepassing voor bestuurders.

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

### Incidentele beloning

Bij een meer dan goede beoordeling (beoordelingsscore 1 of 2, van de zes mogelijke scores) wordt bij functies binnen het Cao-bereik automatisch een incidentele (eenmalige) beloning toegekend ter hoogte van 5 procent respectievelijk 2,5 procent van het bruto jaarsalaris. Een incidentele beloning van 5 procent of 2,5 procent van het bruto jaarsalaris kan bij uitzonderlijke resultaten eveneens gelden voor de functies boven het Cao-bereik, stafdirecteuren en stafhoofden, maar niet voor bestuurders en de Voorzitter Bestuursteam. Bovendien is deze beloning voor functies boven het Cao-bereik en stafdirecteuren en stafhoofden niet automatisch gekoppeld aan de beoordelingsscore. Hierbij geldt als voorwaarde dat deze beslissing ligt bij de leidinggevende en op managementniveau wordt besproken, en de desbetreffende bestuurder de beslissing accordeert. Bij stafdirecteuren, stafhoofden en de secretaris RvB ligt deze beslissing bij de Voorzitter Bestuursteam.

### Overige kenmerken van het beloningssysteem

- Bij uitzondering is het mogelijk om op individueel niveau af te wijken van het bij de functieschaal behorende salaris. De maatwerkafpraak moet uiteraard wel aansluiten bij het kader van het beloningsbeleid. Voor zulke maatwerkafspraken is vooraf goedkeuring nodig van de bestuurder Transformation & People.
- CZ groep is voor de uitvoering van de pensioenregelingen aangesloten bij SBZ Pensioen. Dat is het pensioenfonds voor de zorgverzekeringssector en daaraan verwante organisaties. De pensioenregeling bestaat in 2024 uit een Beschikbarepremieregeling voor medewerkers met een salaris tot € 137.800 bruto (2024). Ook medewerkers met een salaris boven de fiscale grens van € 137.800 bruto nemen tot aan deze fiscale grens deel aan de Beschikbarepremieregeling. Voor het salarisdeel boven deze fiscale grens kunnen zij deelnemen aan de Nettopensioenregeling.



## 4.5 Begrippenlijst

Begrip	Toelichting
Artificial Intelligence	Een concept waarbij computers taken uitvoeren waar normaal gesproken menselijke intelligentie voor nodig is (zoals het signaleren van verbanden).
<u>Businessmodel</u>	Een <u>businessmodel</u> beschrijft hoe een bedrijf waarde creëert, levert en behoudt. Het richt zich op de operationele en financiële aspecten van een bedrijf.
Corporate Governance Code	In de Corporate Governance Code zijn principes en best practice bepalingen opgenomen die zich richten op het stimuleren van goede governance bij beursgenoteerde vennootschappen. De Code regelt de verhouding tussen het bestuur, de Raad van Commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders en is ook voor vele niet-beursgenoteerde ondernemingen en instellingen een inspiratiebron.
Decarbonisatiehefbomen	Dit is een maatregel om CO <sub>2</sub> te verminderen. Deze hefbomen kunnen variëren van technologische innovaties en energie-efficiëncyverbeteringen tot beleidsmaatregelen en gedragsveranderingen. Het doel van decarbonisatiehefbomen is om bij te dragen aan de vermindering van de CO <sub>2</sub> -voetafdruk en het tegengaan van klimaatverandering.
De piramide van leren en presenteren	<u>De piramide van leren en presteren</u> is een evaluatiemodel dat wordt gebruikt om de effectiviteit van trainingsprogramma's te meten. Het model bestaat uit vier niveaus, namelijk reactie, leren, gedrag en reesultaten.
Duurzame coalitie	Dit is een vernieuwende, intensieve manier van samenwerking van CZ groep met individuele zorginstellingen, gebaseerd op langetermijn-commitment en vertrouwen. Het doel is om boven individuele belangen uit te stijgen en samen de zorg duurzaam te verbeteren.
ESG	Environmental, Social en Governance'-thema's, oftewel duurzaamheidsthema's op de terreinen milieu & klimaat, mens & maatschappij en bestuur.
European Sustainability Reporting Standards (ESRS)	De European Sustainability Reporting Standards (ESRS) hebben tot doel te bepalen welke duurzaamheidsinformatie een onderneming moet rapporteren overeenkomstig Richtlijn (EU) 2022/2464, beter bekend als de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).
<u>GDDZ 3.0</u>	Green Deal Duurzame Zorg 3.0
<u>Geraamde zorgkosten</u>	De datum waarop de zorg wordt geleverd, bepaalt in welk jaar de zorgkosten verantwoord moeten worden. Zorgverzekeraars ontvangen zorgdeclaraties pas nadat de zorg is geleverd. Elke zorgsoort kent zijn eigen declaratieregels. Bij sommige zorgsoorten heeft het declaratiestelsel tot gevolg dat CZ pas na jaren inzicht heeft in de daadwerkelijke zorgkosten van een bepaald jaar. Tot die tijd wordt er gewerkt met schattingen (ramingen).
Green Deal duurzame zorg	De Green Deal Duurzame Zorg voor Gezonde Toekomst gaat over de bijdrage die de zorgsector kan leveren aan het verbeteren van het milieu.
<u>Het huis voor klokkenluiders</u>	<u>Het Huis voor Klokkenluiders</u> is een zelfstandig bestuursorgaan dat advies geeft aan medewerkers, onderzoek doet naar misstanden en organisaties stimuleert om hun integriteit te bewaken.
<u>Implementatiebesluit</u>	Besluit dat Europese wet- en regelgeving (zoals de CSRD) verankert in Nederlandse wet- en regelgeving.

Integraal Zorgakkoord (IZA)	In 2022 gesloten akkoord tussen partijen uit zorg, ondersteuning en welzijn. Samen werken deze partijen toe naar passende zorg en ondersteuning, samen met de patiënt, op de juiste plek en met de nadruk op gezondheid.
Kernregio's	Dit zijn de regio's waarin CZ groep de grootste zorgverzekeraar is en dus een leidende rol speelt: Zeeland, Zuid-Limburg (Mijnstreek), West-Brabant, Zuidoost-Brabant, Zuid-Hollandse Eilanden en Haaglanden.
Limited Assurance	Dit betekent dat de accountant op basis van onderzoek een beperkte mate van zekerheid over de gepresenteerde informatie kan geven.
Medewerkers	Onder onze medewerkers vallen medewerkers in loondienst bij CZ groep en medewerkers niet in loondienst, zoals extern ingehuurd personeel en uitzendkrachten.
<u>Net Promotor Score (NPS)</u>	De Net Promotor Score geeft de mate waarin klanten onze producten en diensten aan anderen aanbevelen. Het is hiermee een belangrijke indicator voor klanttevredenheid en -betrokkenheid.
PCAF-standaard	Het Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) is een door de sector geleid initiatief om financiële instellingen in staat te stellen op consistente wijze de door hun leningen en investeringen gefinancierde broeikasgasemissies te meten en openbaar te maken.
<u>PDCA-cyclus</u>	De <u>PDCA-cyclus</u> is een methode voor continue verbetering van processen. PDCA staat voor de vier stappen van de cyclus: Plan, Do, Check en Act.
Professionele ruimte	Professionele ruimte betekent dat medewerkers in de zorg de noodzakelijke tijd en ruimte hebben voor zaken als zeggenschap, reflectie, interprofessionele samenwerking, loopbaanperspectief en voor scholing en ontwikkeling ten behoeve van professie en kwaliteit van zorg.
<u>RACI-tabellen</u>	Een overzicht van rollen en verantwoordelijkheden in een project of proces. RACI staat voor Responsible (verantwoordelijk), Accountable (eindverantwoordelijk), Consulted (geconsulteerd) en Informed (geïnformeerd).
Risicoverevening	Risicoverevening is het systeem waarbij zorgverzekeraars door de overheid gecompenseerd worden voor de risico's van voorspelbare kostenverschillen tussen verzekerdenportefeuilles, voor zover deze samenhangen met verschillen in leeftijd, geslacht en gezondheid. Deze risicoverevening hangt samen met de acceptatieplicht die verzekeraars hebben en het verbod op premiedifferentiatie.
<u>Stakeholders</u>	<u>Stakeholders</u> zijn personen of groepen die een belang hebben bij CZ groep. Voorbeelden zijn verzekerden, medewerkers en leveranciers.
<u>Sustainable Development Goals (SDG's)</u>	Duurzame ontwikkelingsdoelen.
Telemonitoring	Telemonitoring is zorg op afstand waarbij de patiënt met behulp van digitale oplossingen zelf zijn/haar waardes meet en deze online doorgeeft aan de zorgverlener.
<u>Treeknorm</u>	De <u>Treeknorm</u> zijn afspraken tussen zorgaanbieders, zorgverzekeraars en Zorgverzekeraars Nederland (ZN) over aanvaardbare wachttijden in de zorg.
<u>Zorgkloof</u>	Verschil tussen de zorgvraag en het zorgaanbod.

# Jaarrekening 2024

# 1 Balans per 31 december 2024

(na resultaatbestemming)

## Activa

(x 1.000 euro)		31 december 2024	31 december 2023
<b>Beleggingen</b>			
Overige financiële beleggingen	[1]	205.777	252.361
		205.777	252.361
<b>Vorderingen</b>			
Vorderingen uit directe verzekering	[2]	6.109	7.839
Rekening-courant ZiNL	[3,6]	84.495	62.544
Overige vorderingen	[4]	1	7
		90.605	70.390
<b>Overige activa</b>			
Liquide middelen	[5]	2	2
		2	2
<b>Overlopende activa</b>			
Lopende interest	[7]	347	475
		347	475
		<u>296.732</u>	<u>323.228</u>

[..] De tussen haakjes opgenomen nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichtingen.

## Passiva

(x 1.000 euro)

31 december 2024

31 december 2023

<b>Eigen vermogen</b>	<b>[8]</b>		
Gestort en opgevraagd kapitaal	32.965		32.965
Agio	172.143		172.143
Herwaarderingsreserve	266		142
Overige reserves	-27.749		-22.542
		177.625	182.708
<b>Technische voorzieningen</b>	<b>[9]</b>		
Voor te betalen uitkeringen ziektekosten	88.973		85.721
		88.973	85.721
<b>Schulden</b>	<b>[10]</b>		
Overige schulden	12.983		35.441
		12.983	35.441
<b>Overlopende passiva</b>			
Vooruitontvangen premies	17.149		19.355
Overige overlopende passiva	2		2
		17.151	19.357
		<b>296.732</b>	<b>323.228</b>

## 2 Winst- en verliesrekening over 2024

(x 1.000 euro)		2024	2023
<b>Technische rekening ziektekostenverzekering</b>			
Verdiende premies eigen rekening en bijdragen	[11]	713.113	706.284
Wijziging voorziening voor lopende risico's		-	6.970
Toegerekende opbrengsten uit beleggingen		6.347	5.410
Uitkeringen ziektekosten eigen rekening	[12]	-713.558	-691.033
Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening	[13]	-16.265	-15.785
Overige technische lasten eigen rekening		-30	-
		<u>-10.393</u>	<u>11.847</u>
<b>Resultaat technische rekening ziektekostenverzekering</b>			
<b>Niet-technische rekening</b>			
Resultaat technische rekening ziektekostenverzekering		-10.393	11.847
Opbrengsten uit beleggingen	[14]	5.892	4.998
Gerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen		1.165	784
Niet gerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen		4.786	3.823
Beheerkosten en interestlasten	[15]	-186	-175
Netto opbrengsten uit beleggingen	[16]	11.657	9.430
Toegerekende opbrengst uit beleggingen overgeboekt naar de technische rekening ziektekostenverzekering		-6.347	-5.410
		<u>-5.083</u>	<u>15.866</u>
<b>Totaal resultaat</b>			

## 3 Toelichting op de jaarrekening 2024

### Algemeen

Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. (KvK-nummer 27118912) kantoorhoudende aan Ringbaan West 236, 5038 KE Tilburg en statutair gevestigd te Tilburg, heeft zoals in artikel 2 van de statuten is opgenomen als doel:

- a. het sluiten van verzekeringsovereenkomsten tegen ziektekosten met bij de Vennootschap als verzekerden ingeschreven personen, op basis van de betreffende verzekeringsvoorwaarden;
- b. de bevordering van een goede gezondheidszorg in het algemeen, zowel in curatieve als in preventieve zin;
- c. de behartiging en de bevordering van een goede gezondheidstoestand van de personen met wie de Vennootschap een verzekeringsovereenkomst heeft afgesloten;
- d. het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, waaronder in ieder geval:
  1. het deelnemen in, het financieren van, het samenwerken met, het besturen van vennootschappen en andere ondernemingen en het verlenen van adviezen en andere diensten;
  2. het verkrijgen, exploiteren en vervreemden van industriële en intellectuele eigendomsrechten, alsmede van registergoederen;
  3. het beleggen van vermogen; en
  4. het verstrekken van zekerheden voor schulden van rechtspersonen of andere vennootschappen die met haar in een groep verbonden zijn of voor schulden van derden,

dit alles in de ruimste zin van het woord en zonder het hebben van een winstoogmerk.

Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. maakt deel uit van een groep, met aan het hoofd Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. te Tilburg. De financiële gegevens van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening 2024 van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. te Tilburg (KvK-nummer 18028752).

### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

### Inrichting jaarverslaggeving

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

Het geconsolideerde kasstroomoverzicht is opgenomen in het geconsolideerde verslag van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.

Activa en passiva worden tegen nominale waarde opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

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

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

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

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

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

Rechten en verplichtingen voortvloeiend uit eenzelfde overeenkomst worden niet in de balans opgenomen indien en voor zover noch de onderneming noch de tegenpartij heeft gepresteerd.

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

Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.



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

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

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de onderneming. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de onderneming en haar deelnemingen, de aandeelhouders, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.

## Gebruik van schattingen

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

## Resultaatbestemming

Voorgesteld wordt om het resultaat over 2024 als volgt te verwerken:

- de ongerealiseerde waardeveranderingen op de beleggingen in externe infrastructuur- en vastgoedfondsen toevoegen aan de herwaarderingsreserve;
- het overige resultaat onttrekken aan de overige reserves.

De voorgestelde resultaatbestemming is verwerkt in de balans.

# Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

## Beleggingen

### Overige financiële beleggingen

De overige financiële beleggingen betreffen participaties in de intrinsieke waarde van de subfondsen van CZ Beleggingsfonds.

De zakelijke waarden, vastrentende waarden, deposito's en commercial papers zijn gewaardeerd tegen marktwaarde ultimo boekjaar. De marktwaarde wordt bepaald op beurswaarde.

Beleggingen in externe hypotheek-, vastgoed- en infrastructuurfondsen worden gewaardeerd op basis van reële waarde. Bij waardering van deze externe fondsen wordt de discounted cashflow methode gehanteerd. Hierbij wordt uitgegaan van de onderliggende marktwaarde van het fonds.

De leningen worden gewaardeerd tegen reële waarde, waar nodig onder aftrek van een voorziening voor mogelijke oninbaarheid.

De herbeleggingsrekeningen worden gewaardeerd aan de hand van laatst bekende transacties en het externe geldmarktfonds op basis van intrinsieke waarde.

Ongerealiseerde koersresultaten, gerealiseerde transactieresultaten en valutaresultaten worden rechtstreeks verantwoord in het resultaat. Transactiekosten bij aankopen van financiële instrumenten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt, met uitzondering van de externe vastgoed- en de externe infrastructuurfondsen. Hierbij worden de transactiekosten in de aanschafwaarde verwerkt.

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

Per 1 juli 2024 zijn het subfonds geldmarkt lang en het subfonds geldmarkt kort samengevoegd tot het subfonds geldmarkt. De vergelijkende cijfers zijn hierop niet aangepast. Het kwantitatieve effect op de balans en op het resultaat is nihil.

## Vorderingen

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

## Eigen vermogen

### Herwaarderingsreserve

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

## Technische voorzieningen

### Voor te betalen uitkeringen ziektekosten

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

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

### Voor lopende risico's

De voorziening voor lopende risico's omvat het voorcalculatorische negatieve resultaat technische rekening van het jaar, volgend op het boekjaar. Deze voorziening wordt op modelovereenkomst bepaald op basis van de beste schatting van de toekomstige schadelasten, verdiende premies, vereveningsbijdragen en bedrijfskosten.

# Grondslagen voor het bepalen van het resultaat

## Algemeen

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

In de winst- en verliesrekening worden de baten en lasten verantwoord die gedurende het boekjaar voortvloeien uit de bedrijfsactiviteiten, met uitzondering van posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt. De resultaten worden geheel gerealiseerd in Nederland. De beleggingsresultaten worden toegerekend aan het eigen vermogen en de technische voorzieningen, waarbij beleggingen met een hoger risico zoals aandelen en deelnemingen volledig worden toegerekend aan het eigen vermogen. De overige beleggingen worden, rekening houdend met het risico, verdeeld over het saldo van eigen vermogen minus direct toegerekende beleggingen en de technische voorzieningen. De resultaten over de aan de technische voorzieningen toegerekende beleggingen zijn opgenomen in de technische rekening, de overige beleggingsresultaten blijven in de niet-technische rekening. Voor zover de reële waarde van de externe vastgoed- en de externe infrastructuurfondsen de verkrijgingsprijs overtreft, wordt een herwaarderingsreserve gevormd. Waardedalingen worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht indien de herwaarderingsreserve daartoe ontoereikend is.

## Verdiende premies eigen rekening en bijdragen

De geboekte premies bestaan uit nominale premies op grond van de Zorgverzekeringswet. De prolongatiedata van de premies zijn gelijk aan het kalenderjaar zodat geen voorziening voor nog niet verdiende premies benodigd is.

De bijdragen bestaan uit de uitkeringen van ZiNL uit het Zorgverzekeringsfonds en het effect van de private regeling HKG-correctie 2024. In de bijdragen van ZiNL zijn ook alle te verrekenen bedragen begrepen uit hoofde van ex post compensatiemechanismen van de risicoverevening Zvw. Een definitieve afrekening op de exploitatie van 2024 vindt plaats begin 2028. Bij het opstellen van de jaarrekening moet daarnaast nog gewerkt worden met schattingen van met name kosten MSZ, waaronder dure geneesmiddelen, kosten GGZ en de bijdragen. Dit betreft vooral de hoogte van de bijdragen gebaseerd op vereveningskenmerken op basis van zorgverbruik in euro's (niet diagnostisch), effecten van de bandbreedteregeling GGZ en de bandbreedteregeling per modelovereenkomst op de deelbijdrage variabel.

## Uitkeringen ziektekosten eigen rekening

De geboekte uitkeringen ziektekosten bestaan uit de ten behoeve van verzekerden uitgekeerde en uit te keren vergoedingen van ziektekosten op grond van de Zorgverzekeringswet.

De opbrengsten uit verhaal worden in mindering gebracht op de uitkeringen ziektekosten.

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

## **Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening**

Hieronder zijn opgenomen alle kosten, voor zover deze geen betrekking hebben op het afhandelen van uitkeringen ziektekosten en het beleggen. Deze bedrijfskosten worden onderverdeeld in distributiekosten, kosten voor oninbare vorderingen en beheers- en organisatiekosten.

## **Beheerkosten en interestlasten**

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

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

## Basisverzekering

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

### De werking van het risicovereveningssysteem op de basisverzekering

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

De bijdragen die Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. over 2024 uit het Zorgverzekeringsfonds ontvangt, zijn opgebouwd uit drie budgetonderdelen, te weten:

- de vaste kosten <sup>[6]</sup> ;
- de kosten van geestelijke gezondheidszorg (GGZ) voor verzekerden van 18 jaar en ouder;
- de kosten van alle overige prestaties.

Het risicovereveningssysteem in 2024 bestaat uit drie risicovereveningsmodellen: één somatisch model voor variabele/vaste kosten MSZ, verpleging en verzorging (V&V) en kosten overige zorg, één model voor de kosten van GGZ (≥18jr.) en één model voor het verplicht eigen risico. Op de vaste kosten loopt de verzekeraar géén risico, omdat verschillen voor 100% worden nagecalculeerd. Daarnaast vindt in 2024 binnen het vereveningsmodel voor de geneeskundige GGZ een specifieke verevening plaats van hoge kosten. De hogekostencompensatie (HKC) houdt in dat 90% van geneeskundige GGZ voor individueel verzekerden vanaf 18 jaar, voor zover deze kosten de drempel van de hoogste 0,5% kosten op jaarbasis te boven gaan, ten laste van een pool worden gebracht. De pool wordt gefinancierd door een procentuele korting op de deelbijdragen voor de geneeskundige GGZ (≥18jr.) van elke

---

6 De "vaste kosten" beslaan voor 2024 samen 1,0% van het totaal en bestaan uit:

- de kosten van dure intramurale geneesmiddelen die vanaf 2020 het basispakket zijn ingestroomd;
- transformatiemiddelen;
- de kosten van prestaties, geleverd door instellingen die meedoen aan experimenten in de zin van de Wet marktordening gezondheidszorg, per instelling voor medisch specialistisch zorg voor een vastgesteld percentage.

zorgverzekeraar. Sinds 2024 vindt binnen het vereveningsmodel voor de variabele kosten een specifieke verevening plaats van hoge kosten. De hogekostencompensatie houdt in dat 75% van somatische kosten, voor zover deze kosten de drempel van 400.000 euro overstijgen, ten laste van een pool worden gebracht. De pool wordt gefinancierd door een procentuele korting op de deelbijdrage binnen het variabele model van elke zorgverzekeraar.

## Onzekerheden door de werking van het risicovereveningssysteem

De werking van het risicovereveningssysteem brengt met zich mee dat het drie tot vier jaar duurt voordat tot een definitieve afrekening met de individuele zorgverzekeraars overgegaan kan worden. Het risico is dan ook dat de werkelijke bijdragen afwijken van de ex ante berekening en van tussentijdse afrekeningen. De lange doorlooptijd van het beschikbaar komen van verzekerdengegevens zorgt voor een cumulatie van onzekerheden in die periode. De resultaten van de risicoverevening tot en met 2020 zijn definitief door ZiNL vastgesteld.

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

## Onzekerheden ten aanzien van de kosten van de basisverzekering

COVID-19 zorgt nog steeds voor onzekerheden. Voor 2022 geldt dat de landelijke regeling nog niet geheel is afgewikkeld. Voor 2023 wordt het effect vooral beïnvloed door het gebrek aan stabiele historische patronen, wat de basis is voor extrapolatie naar een heel jaar. In 2024 speelt dit punt niet meer.

## Registratieproblemen hulpmiddelengegevens

In 2023 zijn de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en ZiNL een onderzoek naar de hulpmiddelengegevens gestart. Dit heeft ertoe geleid dat de NZa zich eind 2023 op landelijk niveau heeft onthouden van een oordeel over de hulpmiddelengegevens 2022 en dat in 2024 uitstel is verleend voor de aanlevering van de hulpmiddelengegevens 2023.

Het ministerie van VWS heeft, gezien de gesignaleerde registratieproblemen, besloten om in het ex ante model voor de risicoverevening 2024 het normbedrag van een vijftal HKG-klassen op nul te zetten. Zorgverzekeraars hebben in navolging hiervan onderling afspraken gemaakt over een private correctie 2024. Voor de risicoverevening 2025 is het volledige HKG-kenmerk door het ministerie van VWS uit het ex ante model gehaald en hebben zorgverzekeraars opnieuw een private correctie afgesproken. Voor de risicoverevening 2023 zijn door zorgverzekeraars geen afspraken over een private correctie gemaakt.

In Zorgverzekeraars Nederland (ZN) verband wordt voor de toekomstige jaren gewerkt aan een structurele oplossing van de registratieproblemen hulpmiddelen. Parallel hieraan is in het afgelopen jaar nader onderzoek uitgevoerd naar de risicovereveningsjaren 2024 en 2023. Inmiddels is vastgesteld dat het beoogde herstel van de hulpmiddelengegevens 2022 en 2023 niet haalbaar is, daarom wordt mede in afstemming met VWS, NZa en ZiNL in ZN-verband gezocht naar alternatieve oplossingen. Hierdoor is de impact op de risicovereveningsbijdrage 2024 en 2023 en daarmee op de jaarrekening 2024 op dit moment nog niet bekend. De huidige verwachting is dat de definitieve besluitvorming, waarvoor ook instemming van VWS, NZa en ZiNL benodigd is, op zijn vroegst in het tweede kwartaal van 2025 zal plaatsvinden.

Voor de oude jaren (risicovereveningsjaren 2022, 2021 en 2020) hebben zorgverzekeraars al een eerste, tweede voorlopige of definitieve vaststelling van het ZiNL ontvangen. NZa heeft in het jaarlijks onderzoek naar de risicoverevening voor de hulpmiddelengegevens die worden gebruikt bij deze vaststellingen het oordeel juist afgegeven. Er zijn op dit moment geen signalen dat de NZa voornemens is om haar eerder afgegeven oordelen in te trekken, waardoor geen financieel effect wordt verwacht.

### Zorgkosten MSZ en dure medicijnen

In het jaar 2022 zorgt de landelijke bepaling van de continuïteitsbijdrage nog voor extra onzekerheden. Voor 2023 en 2024 zit de onzekerheid in de wisselende declaratiepatronen en de verrekeningen van dure geneesmiddelen en in de overige ziekenhuisproductie door de lange declaratiepatronen en contractafwikkeling. De onzekerheid van de verrekening voor dure geneesmiddelen speelt ook in 2022.

### Financieel arrangement

Zowel voor de intramurale als de extramurale dure geneesmiddelen spreekt de overheid financiële arrangementen af. De zorgverzekeraar heeft geen inzicht in deze afspraken. Voor 2022 is het bedrag grotendeels ontvangen, voor 2023 en 2024 betreft het een inschatting.

### Zorgkosten GGZ

Voor GGZ heeft in 2022 een wijziging in de bekostiging plaatsgevonden middels het nieuwe zorgprestatie model (ZPM). Een effect hiervan is dat de declaraties veel sneller binnen komen. Historische declaratiepatronen zijn hierdoor niet bruikbaar voor 2022, maar ook voor 2023 en 2024 zijn de patronen nog niet stabiel door ingroei effecten. Voor 2022 zijn veelal de declaraties binnen, maar het effect van de transitieprestatie (de afrekeningsmethodiek voor invoering ZPM) is nog onzeker. Voor 2023 zijn ook al veel declaraties binnen door de versnelling in het declaratiepatroon, maar ook hier is er sprake van de vergoeding van de transitieprestatie die nog niet duidelijk is. Voor 2024 zijn de historische declaratiepatronen nog wat onzeker en ook hier geldt dat de contractafwikkeling nog zorgt voor een onzekerheid.

### Zorgkosten buitenland

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

### Niet-gecontracteerde zorg

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

### Afwikkeling tariefuitspraken

In 2024 zijn er uitspraken geweest over de tarieven van GGZ en hulpmiddelen (orthopedisch schoenen). Beide uitspraken hebben ook effect op de historische kosten. De exacte uitwerking en omvang zijn nog niet geheel duidelijk wat zorgt voor extra onzekerheden.



## Mitigering van de onzekerheden door het risicovereveningssysteem

De hiervoor weergegeven onzekerheden in de zorgkosten kunnen invloed hebben op het resultaat over 2024 en de hoogte van de technische voorziening voor de basisverzekering ultimo 2024. Het financiële risico als gevolg van de genoemde onzekerheden wordt deels gemitigeerd. Dat geldt primair omdat het risicovereveningssysteem er juist op is gericht om een adequate, aan het risico van de populatie van de verzekeraar gerelateerde financiering te realiseren. Bovendien worden risico's gedeeltelijk gemitigeerd omdat de vaste kosten MSZ 100% worden nagecalculeerd, als gevolg van het weinig of geen invloed kunnen uitoefenen op de hoogte van deze kosten. Daarnaast vindt er mitigatie plaats door het poolen van 90% van de hoogste 0,5% kosten voor een individueel verzekerde (HKC-GGZ en 75% van de kosten boven de 400.000 in het variabele model).

## Overige mitigering van onzekerheden

Met betrekking tot de rechtmatigheid van de schademassa voor MSZ- en GGZ-instellingen worden evenals voorgaand jaar, middels een representatiemodel van zorgverzekeraars, Horizontaal Toezicht (HT) en zelfonderzoeken (ZO) door de instellingen uitgevoerd. Beoordeling van de resultaten vindt in ZN-verband plaats. Horizontaal Toezicht is zowel voor ziekenhuizen als GGZ-instellingen inmiddels het dominante controleregime waarmee de controle op de rechtmatigheid wordt beheerst. Uit de beoordeling van de resultaten blijkt (in ZN-verband) voldoende beheersing. Ook de Handreiking Rechtmatigheidscontroles MSZ en de datagedreven en risicogerichte aanpak bij de overige MSZ en GGZ zorgaanbieders wijzen op voldoende beheersing van de rechtmatigheid van de schademassa. Er zijn daarom geen inschattingen van onzekerheden ten behoeve van de jaarrekening gemaakt.

De schademassa MSZ 2024 wordt voor circa 84% onder het regime van Horizontaal Toezicht beheerst. CZ groep is eerste of tweede representant bij ziekenhuizen in het kernwerkgebied met direct toezicht op het merendeel van de schademassa. Buiten het kernwerkgebied heeft CZ groep indirect toezicht op het restant van de schademassa. Voor het restant van de schademassa is met de ziekenhuizen de 'Handreiking Rechtmatigheidscontroles MSZ' van toepassing. Voor de groep overige zorgaanbieders (niet zijnde HT of HR-partners) worden datagedreven en risicogerichte beheersmaatregelen ingezet en wordt in overeenstemming met het protocol materiële controle de proportionaliteit van beheersmaatregelen geborgd.

De schademassa GGZ 2024 wordt voor circa 48% onder het regime van Horizontaal Toezicht beheerst. CZ groep is eerste of tweede representant bij GGZ-instellingen in het kernwerkgebied met direct toezicht op een groot deel van de schademassa. Buiten het kernwerkgebied houdt CZ groep indirect toezicht op een deel van de schademassa. Voor het deel van de schademassa dat niet met Horizontaal Toezicht wordt beheerst gaat CZ groep datagedreven en risicogericht te werk en wordt in overeenstemming met het protocol materiële controle de proportionaliteit van beheersmaatregelen geborgd. In verband met de overgang naar het Zorgprestatie-model (ZPM) in 2022, is landelijk overleg gaande over nut en noodzaak van landelijke zelfonderzoeken in ZN-verband. Inzichten die CZ groep opdoet met haar datagedreven en risicogerichte aanpak worden ingebracht in landelijk overleg over de scope van een mogelijk Zelfonderzoek ZPM.

## Nominale Premie

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

# Risicomanagement

## Inleiding

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

## Gebruik van schattingen

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

## Solvabiliteit

De wettelijke vereiste solvabiliteit (Solvency Capital Requirement) bedraagt ultimo van het boekjaar 97 miljoen euro<sup>[7]</sup> (2023: 104 miljoen euro). De aanwezige solvabiliteit op basis van Solvency II grondslagen bedraagt 175 miljoen euro<sup>[7]</sup> (2023: 186 miljoen euro). De solvabiliteitsratio ultimo 2024 bedraagt voor Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. 180%<sup>[7]</sup> (2023: 179%).

Voor de berekening van de vereiste solvabiliteit is uitgegaan van het standaardmodel Solvency II inclusief de aanpassingen voor zorgverzekeraars in Nederland. De aanwezige solvabiliteit volgt uit de balans op Solvency II grondslagen. Onder Solvency II wordt deze onderverdeeld in drie zogeheten tiers. Nagenoeg het volledige eigen vermogen van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. is van Tier 1-kwaliteit. Dat wil zeggen dat de aanwezige eigen vermogensbestanddelen volledig in aanmerking komen ter dekking van de wettelijke kapitaal-eisen.

Kapitaalsturing vindt plaats via het kapitaalbeleid op het niveau van CZ groep, waarin een streefwaarde voor de solvabiliteitsratio is gedefinieerd. De risico's worden afgedekt door middel van een financieel verantwoorde en maatschappelijk passende buffer bovenop de wettelijke vereiste solvabiliteitsratio, tezamen vormt dat de streefwaarde voor onze solvabiliteitsratio. Ultimo 2024 bedraagt de streefwaarde voor de solvabiliteitsratio van CZ groep net als in 2023 135%, met een bandbreedte van +/- 15 procentpunt. De toereikendheid van deze solvabiliteitsnormen wordt beoordeeld in het ORSA-proces. De passendheid van deze solvabiliteitsnormen wordt beoordeeld in het ORSA-proces.

---

7 De gerapporteerde aanwezige solvabiliteit, de wettelijke vereiste solvabiliteit (SCR), inclusief opbouw van de SCR en de SCR ratio's over 2024 zijn nog niet gedeponneerd bij de toezichthouder. Deze cijfers zijn pas definitief na beoordeling door de toezichthouder.

Met een streefwaarde van de solvabiliteitsratio van 135% verwacht CZ groep de grotere en meer waarschijnlijke risico's te kunnen opvangen, zonder daarbij direct in de situatie te komen dat de Own Funds dalen tot onder de kapitaalsvereiste SCR. De bandbreedte rondom de streefsolvabiliteit wordt gebruikt om op langere termijn te kunnen zorgen voor een stabiele ontwikkeling van de premie.

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

Ook de solvabiliteitsratio van individuele entiteiten wordt gemonitord. Indien nodig wordt tijdig bijgestuurd binnen de groep conform de uitgangspunten van het kapitaalbeleid. Voor de individuele verzekeringsentiteiten geldt eveneens een aanvullende buffer bovenop de minimale externe vereiste solvabiliteitsratio. Voor de individuele verzekeringsentiteiten, is de minimale interne vereiste solvabiliteit bepaald op 120% (2023: 120%) en is de streefsolvabiliteit 135% (2023: 135%).

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

(x 1.000 euro)	2024	2023
Verzekeringstechnisch risico	71.078	77.572
Marktrisico	13.842	14.698
Tegenpartijrisico	1.041	1.919
Diversificatievoordeel	-9.928	-11.148
Operationeel risico	21.396	21.245
<b>Wettelijke vereiste solvabiliteit (SCR)</b>	<b>97.429</b>	<b>104.286</b>
Eigen vermogen op basis van BW 2 Titel 9	177.625	182.708
Herwaardering van BW 2 Titel 9 naar Solvency II grondslagen	-2.153	3.691
<b>Aanwezige solvabiliteit</b>	<b>175.472</b>	<b>186.399</b>
<b>Solvabiliteitsratio</b>	<b>180%</b>	<b>179%</b>

Voor de berekening van het wettelijke vereiste solvabiliteitskapitaal hanteert Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. de risico-indeling en standaardformule conform Solvency II. Hierbij wordt de kapitaaleis bepaald voor het verzekeringstechnische risico, het marktrisico, het tegenpartijrisico en het operationeel risico op een horizon van één jaar. Aangezien het onwaarschijnlijk is dat alle risico's gelijktijdig zullen optreden, wordt er binnen Solvency II met een diversificatievoordeel rekening gehouden.

## Verzekeringstechnisch risico

Het verzekeringstechnisch risico is het risico dat de verzekeringsverplichtingen (nu en in de toekomst) niet kunnen worden nagekomen vanuit de inkomsten uit premies en bijdragen. Dit door een realisatie die afwijkt van aannames en/of grondslagen bij de ontwikkeling en premiestelling van het product of vanuit aannames met betrekking tot de voorzieningen.

Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. voert de basisverzekering uit. Het verzekeringstechnisch risico van de basisverzekering wordt gematigd door het risicovereveningssysteem. Bij het bepalen van de risico-omvang is de beheersing van de zorgkosten cruciaal. Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. zet daarom via haar zorginkoopbeleid sterk in op de beheersing van zorgkosten.

Binnen het verzekeringstechnisch risico zijn de volgende subcategorieën van belang voor Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.: premierisico, voorzieningenrisico en catastroferisico.

### Premierisico

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

Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. mitigeert het premierisico door te streven naar een marktconforme samenstelling van de portefeuille, omdat een marktconforme portefeuille minder gevoelig is voor veranderingen in de markt, de risicoverevening of het zorgstelsel.

### Voorzieningenrisico

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

### Catastroferisico

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

### Marktrisico

Er worden geen beleggingen aangehouden voor of namens verzekerden. Met de beleggingen wordt gestreefd naar een zo optimaal mogelijk rendement op het aanwezige vermogen binnen passende risicokaders. Maar beleggen is niet zonder risico: veranderingen in rentestanden, aandelen- en wisselkoersen kunnen leiden tot hogere rendementen, maar ook tot verliezen. Het marktrisico betreft het risico van veranderingen in de waarde van de beleggingsportefeuille en verplichtingen als gevolg van wijzigingen in het niveau van de marktprijzen of in de volatiliteit van de marktprijzen. CZ groep beheerst de risico's door het verdelen van beleggingen over de

verschillende financiële instrumenten. Die verdeling wordt mede bepaald aan de hand van een 'Asset Liability Management'- studie, waarmee de optimale samenstelling van de beleggingsportefeuille wordt bepaald, die aansluit bij de risicohouding van CZ groep. De risicohouding, vertaalt in een aantal kwantitatieve risicokaders, vormt het uitgangspunt voor de inrichting van de beleggingsportefeuille. In de eisen die worden gesteld aan de beleggingsmandaten voor de externe beheerders worden onder andere de bovenstaande uitgangspunten meegenomen.

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

Opbouw van het marktrisico (x 1.000 euro)	2024	2023
Renterisico	26.886	17.166
Aandelenrisico	219.858	188.998
Vastgoedrisico	108.838	89.558
Spreadrisico	36.574	39.253
Valutarisico	107.748	93.959
Marktrisicoconcentratie	22.789	22.995
Diversificatievoordeel	-138.720	-119.208
<b>Totaal marktrisico</b>	<b>383.973</b>	<b>332.721</b>

### Renterisico

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

### Aandelenrisico

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

### Vastgoedrisico

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

### Spreadrisico

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

## Valutarisico

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

## Marktrisicoconcentratie

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

Bij de bepaling van de marktrisicoconcentratie is 'look through' toegepast op de posities opgenomen in de beleggingsportefeuille van CZ Beleggingsfonds en de posities opgenomen in het geldmarktfonds. Deze zijn naar rato van het belang in het betreffende (sub)fonds, meegenomen onder de marktrisicoconcentratie.

## Tegenpartijrisico

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

Mitigerende maatregelen voor dit risico verschillen per soort tegenpartij. Zo heeft Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. alleen gekozen voor financiële tegenpartijen met een hoge kredietwaardigheid en wordt onder andere door middel van spreiding het risico beperkt. Voorschotten die Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. heeft uitstaan bij zorgaanbieders en zorginstellingen zijn veelal gedekt door uitstaand onder handen werk. Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. probeert het tegenpartijrisico op verzekerden te verminderen door in te zetten op een proactief debiteurenbeleid. Het risico op mogelijke oninbaarheid van verzekeringspremies van de basisverzekering is deels gemitigeerd. Per wanbetaler kan de premieschade oplopen tot maximaal zes maanden. Daarna worden zorgverzekeraars voor de basisverzekering gecompenseerd via de 'wanbetalersregeling' van het Zorginstituut Nederland.

## Operationeel risico

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

## Interne procesbeheersing

Vanaf 2023 heeft Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. gewerkt aan het aantoonbaar verbeteren van de interne procesbeheersing met behulp van het Control Framework. Naast de introductie van een CZ-brede Risk Management oplossing hebben alle divisies gewerkt aan een herijking van key processen en daarin benodigde key controls. Hierbij is aan de hand van verklaringen van de hoogst leidinggevenden op divisieniveau beoordeeld of de door de risico-eigenaren geïdentificeerde key processen voldoende beheerst verlopen. Het gaat daarbij onder andere om (financieel) belangrijke processen zoals zorginkoop, zorgkostentaxatie, premiestelling, vermogens- en liquiditeitenbeheer en bevoorschotting. Dit programma is in 2024 gecontinueerd. Het ICS-proces waarborgt dat de beheersing van de risico's periodiek wordt getoetst door de tweede lijn. Het waarborgt ook dat risico-eigenaren periodiek in gesprek zijn over opzet, bestaan en werking van het controlesysteem. Risk adviseert, challengeert en toetst. Het ICS-proces geeft daarmee additionele zekerheid over de mate waarin materiële risico's adequaat worden beheerst. Het actueel houden van het in control systeem biedt additionele zekerheid over de beheersing van operationele risico's.

## Uitbesteding

Om een optimale dienstverlening aan te bieden, vindt Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. het belangrijk naast het zelfstandig uitvoeren van activiteiten, ook activiteiten uit te besteden uit strategische overwegingen. In 2024 heeft Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. gewerkt aan het verbeteren van de beheersing van deze uitbestedingen. Om de risico's van de uitbesteding te managen en aan de wettelijke vereisten te voldoen is door Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. een uitbestedingsbeleid opgezet met minimale vereisten, principes, processen en interne controlevereisten. Hierdoor borgt Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. de continuïteit en constante kwaliteit van de werkzaamheden en de daaruit voortvloeiende dienstverlening. Dit alles met inachtneming van de strategie van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V..

## Informatiebeveiliging

Onze kernprocessen zijn in hoge mate geautomatiseerd en verlopen via een aantal centraal beheerde informatie- en communicatietechnologie (ICT) systemen. Ook veel van de ondersteunende bedrijfsprocessen zijn sterk afhankelijk van ICT. Dit vereist een ICT-omgeving met waarborgen voor een optimale beschikbaarheid, betrouwbaarheid, integriteit en continuïteit van de opslag en verwerking van onze data. Door de snelle ontwikkelingen op het gebied van cybercriminaliteit is er veel aandacht voor informatiebeveiliging. ICT-systemen dienen aan de hoogste eisen te voldoen. Daarom worden die systemen regelmatig beproefd op hun weerbaarheid tegen cybercriminaliteit. Ook het bewustzijn van onze medewerkers op het gebied van cybercriminaliteit dient hoog te zijn. Daarom zijn binnen Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. 'awareness trainingen' voor medewerkers verplicht gesteld waarin onderwerpen als 'phishing' aan bod komen. Daarnaast wordt het beveiligingsbewustzijn van medewerkers gedurende het jaar op verschillende manieren gemeten. De uitkomsten van deze metingen worden vervolgens meegenomen bij het aanbrengen van de focus voor nieuwe activiteiten.

## Fraude

Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. neemt maatregelen om fraude zo veel mogelijk te voorkomen en zo goed mogelijk op te sporen. Immers, fraude schaadt het vertrouwen in onze organisatie, zet de betaalbaarheid van zorg onder druk en is vanuit maatschappelijk oogpunt niet aanvaardbaar. Wij beheersen interne en externe frauderisico's als integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering middels preventie, tijdig signaleren en onderzoeken van fraude. Dit is uitgewerkt in ons fraudebeheersingsplan dat ieder jaar wordt herijkt en vastgesteld door het Bestuursteam.



## Compliance

Naleving van wet- en regelgeving (compliance) ligt aan de basis van de bedrijfsvoering van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.. Het is cruciaal voor het vertrouwen dat verzekerden en andere stakeholders in ons hebben. De verantwoordelijkheid voor het toepassen en naleven van de regelgeving ligt bij het lijnmanagement van ieder bedrijfsonderdeel. De eindverantwoordelijkheid ligt bij het Bestuursteam. CZ groep kent een centrale compliance-functie voor coördinatie, advisering, ondersteuning en monitoring op het gebied van regelgeving en integriteit. Deze werkt samen met 'local compliance officers' in de bedrijfsonderdelen. De centrale compliance-functie bevordert per bedrijfsonderdeel de mate van naleving van wet- en regelgeving meten en verbeteren. Door monitoring vanuit de compliance-functie wordt gezorgd voor meer grip en een eenduidige rapportage. Onderdeel van de compliance-organisatie is sinds de inwerkingtreding van de Algemene verordening gegevensbescherming de Functionaris voor de gegevensbescherming (FG). Het vorenstaande geldt dan ook onverkort voor deze functie. De FG maakt gebruik van dezelfde compliance-organisatie en heeft dezelfde rapportagelijnen.

## Diversificatievoordeel

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

## Gevoeligheidsanalyse

In de ORSA is op het niveau van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. (geconsolideerd) voor een aantal van de hiervoor beschreven risico's een indicatie van de impact op de financiële positie inzichtelijk gemaakt aan de hand van gevoeligheidsanalyses. Deze zijn weergegeven in onderstaande tabel. De gepresenteerde waarden betreffen het effect van een onmiddellijke verandering van een aantal externe factoren gerelateerd aan verzekeringstechnisch- en marktrisico op de SCR ratio ultimo 2024.

Scenario	Variatie (+/-)	Verandering SCR-ratio
Groei (+) / krimp (-) van de portefeuille uitgedrukt in aantal verzekerden	100.000	-3,00%
	-100.000	3,00%
Stijging (+) / daling (-) van de zorgkosten ten opzichte van geprognoseerde zorgkosten	+€ 100 miljoen	-4,00%
	-€ 100 miljoen	4,00%
Stijging (+) / daling (-) van de bedrijfskosten ten opzichte van de prognose	+€ 25 miljoen	-1,00%
	-€ 25 miljoen	1,00%
Stijging (+) / daling (-) van het beleggingsrendement ten opzichte van het verwachte rendement	+5% meer rendement	7,00%
	-5% meer rendement	-7,00%

## 4 Toelichting op de balans per 31 december 2024

### 1 Overige financiële beleggingen

	Zakelijke waarden	Vast-rentende waarden	Andere financiële beleggingen	Totaal 2024	Totaal 2023
Boekwaarde per 1 januari	13.811	6.526	232.024	252.361	214.245
Aankopen	-	268	626.294	626.562	581.170
Verkopen/ aflossingen	-2.582	-	-676.504	-679.086	-547.665
Saldo mutaties	-	-	-12	-12	3
Waardeveranderingen van beleggingen	3.231	329	2.391	5.951	4.607
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>14.460</b>	<b>7.123</b>	<b>184.193</b>	<b>205.776</b>	<b>252.360</b>

Door alle verzekeraars van CZ groep en daarmee ook door Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. zijn nagenoeg alle financiële beleggingen ondergebracht in een gezamenlijke assetpool, CZ Beleggingsfonds. Iedere verzekeraar binnen CZ groep heeft, al naar gelang de inbreng, participaties in de betreffende subfondsen van CZ Beleggingsfonds verkregen. De participatie in het subfonds aandelen is verantwoord onder de zakelijke waarden. De participatie in het subfonds bedrijfsobligaties is verantwoord onder de vastrentende waarden. De participaties in het subfonds geldmarkt (voorheen subfonds geldmarkt kort), het subfonds hypotheken, het subfonds vastgoed en het subfonds infrastructuur zijn verantwoord onder de andere financiële beleggingen. De saldo mutaties betreffen voornamelijk aan- en verkopen in de externe geldmarktfondsen en de herbeleggingsrekeningen ten behoeve van het managen van de dagelijkse liquiditeitsbehoefte van de verzekeraars.

### Zakelijke waarden

Per 31 december 2024 bestaan de zakelijke waarden geheel uit de participatie in het subfonds aandelen. Het belang van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. in het subfonds aandelen betreft per 31 december 2024 3,35% (2023: 3,35%), waarvan de verkrijgingsprijs per 31 december 2024 7,8 miljoen euro bedraagt (2023: 9,3 miljoen euro).

De beleggingen in zakelijke waarden luiden niet alleen in euro's. De valutarisico's zijn niet afgedekt.

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

Valuta	2024	2023
Amerikaanse dollar	294.793	266.208
Euro	27.049	31.864
Japanse yen	23.033	24.596
Taiwanese dollar	12.951	10.055
Hong Kong dollar	12.709	11.253
Canadese dollar	12.076	12.290
Britse pond	12.028	12.612
Zwitserse franc	8.501	8.779
Australische dollar	5.573	5.968
Deense kroon	4.819	6.242
Zweedse kroon	3.146	3.351
Zuid-Afrikaanse rand	2.206	2.322
Zuid-Koreaanse won	2.205	3.016
Maleisische ringgit	1.421	1.149
Chinese renminbi	1.186	629
Braziliaanse real	1.070	2.126
Noorse kroon	992	1.230
VAE dirham	944	1.226
Mexicaanse peso	866	1.619
Indonesische roepia	397	1.173
Thaise baht	-	898
Poolse Zloty	-	857
Singaporese dollar	-	730
Overig	3.359	1.765
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>431.324</b>	<b>411.956</b>

## Vastrentende waarden

	2024	2023
Subfonds bedrijfsobligaties	7.123	6.526
	<b>7.123</b>	<b>6.526</b>

Het belang van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. in het subfonds bedrijfsobligaties bedraagt 3,35% (2023: 3,35%), waarvan de verkrijgingsprijs per 31 december 2024 6,8 miljoen euro (2023: 6,5 miljoen euro) bedraagt.

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

Onderstaand is de kredietwaardigheid toegelicht. De duration bedraagt voor het subfonds bedrijfsobligaties 4,42 jaar (2023: 4,39 jaar).

### Subfonds bedrijfsobligaties

Kredietwaardigheid	2024	2023
AAA	7%	6%
AA	8%	8%
A	46%	51%
BBB	38%	33%
BB	1%	2%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Andere financiële beleggingen

	2024	2023
Subfonds geldmarkt (voorheen subfonds geldmarkt kort)	155.533	154.823
Subfonds hypotheke	12.522	11.181
Subfonds vastgoed	11.726	9.309
Subfonds Infrastructuur	4.408	2.370
Subfonds geldmarkt lang	-	54.325
Herbeleggingsrekeningen	4	16
	<b>184.194</b>	<b>232.024</b>

### Subfonds geldmarkt (voorheen subfonds geldmarkt kort)

De middelen in het subfonds geldmarkt (voorheen subfonds geldmarkt kort) zijn door de participanten deels dagelijks dan wel maandelijks opeisbaar voor zover deze bestaan uit onderliggende waarden belegd in obligaties, deposito's en commercial paper belegd in euro's. Het belang van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. in de strategische cash positie is per 31 december 2024 9,06% (2023: 3,35%). De duration bedraagt 0,13 jaar (2023: 0,10 jaar).

Per 1 juli 2024 zijn het subfonds geldmarkt lang en het subfonds geldmarkt kort samengevoegd tot het subfonds geldmarkt. De vergelijkende cijfers zijn hierop niet aangepast.

Kredietwaardigheid	2024	2023
AA	56%	33%
A	42%	57%
BBB	2%	10%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### Subfonds hypotheke

Het belang van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. in het subfonds hypotheke is per 31 december 2024 3,35% (2023: 3,35%), waarvan de verkrijgingsprijs per 31 december 2024 13,0 miljoen euro (2023: 12,4 miljoen euro) bedraagt. Het subfonds hypotheke belegt in de hypothekefondsen van GSAM en ASR. De duration van deze beleggingen in hypotheke bedraagt 7,38 jaar (2023: 7,34 jaar). De participatiewaarden in de fondsen van GSAM en ASR bedragen per 31 december 2024 respectievelijk 99 euro (2023: 95 euro) en 9.268 euro (2023: 8.955 euro). De belangen van het subfonds hypotheke in het totaal belegd vermogen van de fondsen van GSAM en ASR bedragen 5,34% (2023: 5,11%) en 1,80% (2023: 1,53%).

### Subfonds vastgoed

Het subfonds vastgoed belegt in het vastgoedfonds van CBRE, ASR DPRF, Prologis, APER en ASR DCRF. De totale verkrijgingsprijs per 31 december 2024 bedraagt 12,0 miljoen (2023: 10,0 miljoen euro). De participatiewaardes van de fondsen van CBRE, ASR DPRF, Prologis, APER en ASR DCRF bedragen per 31 december 2024 respectievelijk 143.620 euro, 890 euro, 11 euro, 916 euro en 1.410 euro. De participatiewaardes van de fondsen CBRE, ASR DPRF, Prologis, APER en ASR DCRF per 31 december 2023 bedragen respectievelijk 150.234 euro, 904 euro, 11 euro, 950 euro en 1.308 euro. Het belang van het subfonds vastgoed in het totaal belegd vermogen van de fondsen van CBRE, ASR DPRF, Prologis, APER en ASR DCRF bedragen respectievelijk 2,43%, 4,12%, 0,51%, 6,18% en 4,93%. Het belang van het subfonds vastgoed in het totaal belegd vermogen per 31 december 2023 van de fondsen CBRE, ASR DPRF, Prologis, APER en ASR DCRF bedragen respectievelijk 2,43%, 3,96%, 0,36%, 6,08% en 2,95%.

### Subfonds Infrastructuur

Het subfonds infrastructuur belegt in de externe infrastructuurfondsen van Vauban, Equitix en Fiera. De belangen in het infrastructuurfonds Fiera zijn in 2024 aangekocht. De totale verkrijgingsprijs per 31 december 2024 bedraagt 4,4 miljoen euro (2023: 2,5 miljoen euro). De participatiewaardes van de fondsen van Vauban, Equitix en Fiera bedragen per 31 december 2024 respectievelijk 981 euro, 102 euro en 1 euro (2023: 1.012 en 94). Het belang van het subfonds per 31 december 2024 in het totaal belegd vermogen van de fondsen van Vauban, Equitix en Fiera bedragen respectievelijk 6,20%, 16,32% en 5,07% (2023: 6,36% en 15,69%).

### Subfonds geldmarkt lang

Onder de andere financiële beleggingen was de strategische cash positie van CZ groep belegd middels het subfonds geldmarkt lang. Het belang van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. in het subfonds geldmarkt lang was per 31 december 2023 3,35%. De middelen belegd in het subfonds geldmarkt lang waren door de participanten maandelijks opeisbaar en bestonden uit onderliggende waarden belegd in obligaties, deposito's en commercial paper belegd in euro's. De duration bedroeg in 2023 voor het subfonds geldmarkt lang 0,16 jaar.

Per 1 juli 2024 zijn het subfonds geldmarkt lang en het subfonds geldmarkt kort samengevoegd tot het subfonds geldmarkt. De vergelijkende cijfers zijn hierop niet aangepast.

Kredietwaardigheid	2024	2023
AA	-	40%
A	-	58%
BBB	-	2%
	-	100%

## 2 Vorderingen uit directe verzekering

	2024	2023
Verzekeringnemers	8.831	11.373
Tussenpersonen	161	569
Af: Voorziening voor oninbare vorderingen	-2.883	-4.103
	<u>6.109</u>	<u>7.839</u>

## 3 Rekening-courant ZiNL

In de vordering op ZiNL betreffende het Zorgverzekeringsfonds is een bedrag opgenomen voor het verwachte aandeel in de landelijke verevening. Dit bedrag is berekend op basis van inschattingen van de landelijke zorgkosten, mede opgegeven door Zorgverzekeraars Nederland.

ZiNL heeft definitief afgerekend voor de Zorgverzekeringswet tot en met 2020. Het kortlopende deel van de vordering bedraagt 87,3 miljoen euro (2023: 61,5 miljoen euro).

## 4 Overige vorderingen

De specificatie van de overige vorderingen luidt als volgt:

	2024	2023
Andere vorderingen	1	7
	<u>1</u>	<u>7</u>

De overige vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

## 5 Liquide middelen

De liquide middelen zijn direct opeisbaar en staan ter vrije beschikking.

## 6 Concentratierisico activa

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

Balanspost	Tegenpartij	2024	2023
Rekening-courant ZiNL	ZiNL	84.495	62.544
Overige financiële beleggingen	Barclays PLC	8.959	
Overige financiële beleggingen	Natwest Group PLC		17.043
Overige financiële beleggingen	Toronto-Dominion Bank/The		16.658
Overige financiële beleggingen	Mitsubishi Ufj Financial Group, INC.		16.537
Overige financiële beleggingen	Wells Fargo & Co		14.185
Overige financiële beleggingen	Deutsche Bank AG		13.999
Overige financiële beleggingen	Land Securities Group PLC		13.909
Overige financiële beleggingen	Bnp Paribas SA		13.531
Overige financiële beleggingen	Banco Santander SA		11.564
Overige financiële beleggingen	Clearstream Banking SA		10.642
Overige financiële beleggingen	Wolters Kluwer NV		10.225
Overige financiële beleggingen	Dh Europe Finance li SARL		10.120

Bij de bepaling van het concentratierisico is look through toegepast op de posities opgenomen in de beleggingsportefeuille van CZ Beleggingsfonds en de posities opgenomen in de geldmarktfondsen. Deze zijn naar rato van het belang in het betreffende (sub)fonds, meegenomen onder het concentratierisico.

## 7 Lopende interest

De lopende interest betreft nog te ontvangen dividend en interest.

De lopende interest heeft een looptijd korter dan één jaar.



## 8 Eigen vermogen

Het verloopoverzicht van het eigen vermogen luidt als volgt:

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Herwaar- derings -reserve	Overige reserves	Totaal
Stand per 1 januari 2023	32.965	172.143	-	-38.266	166.842
Resultaat boekjaar 2023	-	-	142	15.724	15.866
<b>Stand per 31 december 2023</b>	<b>32.965</b>	<b>172.143</b>	<b>142</b>	<b>-22.542</b>	<b>182.708</b>
Resultaat boekjaar 2024	-	-	124	-5.206	-5.083
<b>Stand per 31 december 2024</b>	<b>32.965</b>	<b>172.143</b>	<b>266</b>	<b>-27.748</b>	<b>177.626</b>

### Gestort en opgevraagd kapitaal

Het geplaatst kapitaal bestaat uit 72.610 gewone aandelen met een nominale waarde van 454 euro. Geplaatste gewone aandelen zijn gelijk in rang. Alle geplaatste gewone aandelen hebben dezelfde rechten op dividend- en andere uitkeringen die zijn vastgesteld, gedaan of betaald door de vennootschap.

### Agio

In de agioreserve zijn begrepen de stortingen op aandelen die de nominale waarde te boven gaan en agiostortingen ter versterking van de kapitaalpositie.

### Herwaarderingsreserve

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

## 9 Technische voorzieningen

### Voorzieningen voor te betalen uitkeringen ziektekosten

De voorziening bestaat ultimo boekjaar uit:

	2024	2023
Technische voorziening Zorgverzekeringswet	133.061	137.677
Afhandelingskosten	700	690
Voorschotten	-44.789	-52.646
	<b>88.973</b>	<b>85.721</b>

Het mutatieoverzicht van de technische voorziening Zorgverzekeringswet luidt als volgt:

	2024	2023
Stand per 1 januari	137.677	166.234
Onttrekking	-130.187	-141.673
Mutatie	107	-8.450
Toevoeging	125.464	121.566
<b>Stand per 31 december</b>	<b>133.061</b>	<b>137.677</b>

Overzicht ontwikkeling  
zorgkostenclaims

	2024	2023	2022	2021	2020	Totaal
<b>Schatting van cumulatieve claims</b>						
- einde tekenjaar	710.315	696.496	583.032	596.609	705.523	
- een jaar later	-	702.762	577.878	590.195	710.255	
- twee jaar later	-	-	582.725	595.734	716.647	
- drie jaar later	-	-	-	592.622	712.596	
- vier jaar later	-	-	-	-	711.282	
Schatting van cumulatieve claims	710.315	702.762	582.725	592.622	711.282	3.299.706
Cumulatieve betalingen	579.578	700.438	582.725	592.622	711.282	3.166.645
Waarde opgenomen in het overzicht van de financiële positie per 31 december 2024	<b>130.737</b>	<b>2.324</b>	-	-	-	<b>133.061</b>

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

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

De gehele voorziening betreft kortlopende verplichtingen. Een kwalitatieve toereikendheidstoets is uitgevoerd, waarbij is vastgesteld dat de voorziening toereikend is.

## Voorziening voor lopende risico's

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

Het mutatieoverzicht luidt als volgt:

	2024	2023
Stand per 1 januari	-	6.970
Onttrekking	-	-
Vrijval	-	-6.970
Toevoeging	-	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

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

## 10 Overige schulden

	2024	2023
Rekening-courant groepsmaatschappijen	11.113	33.240
Zorgverzekeraars uit hoofde van toepassing Solidariteitsregeling	934	1.490
Rekening-courant CAK	370	712
Overige	566	-
	<b>12.983</b>	<b>35.441</b>

De overige schulden hebben een looptijd korter dan één jaar. Het is nog niet geheel duidelijk op welke termijn de post met betrekking tot de Solidariteitsregeling zal worden afgewikkeld.

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

## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden N.V.

Ziektekosten, die het gevolg zijn van terroristische activiteiten zijn herverzekerd bij de NHT. Onderdeel van deze herverzekeringsovereenkomst is dat kosten die landelijk, per jaar en over alle branches gezamenlijk 200 miljoen euro niet te boven gaan, voor rekening komen van de deelnemende verzekeraars. Het aandeel waarvoor Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. hierin garant staat is 0,43%.

### Zorginkoopcontracten

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

### Fiscale positie voor de omzetbelasting

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

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

### Investeringsverplichtingen

De totale investeringsverplichting per 31 december 2024 van CZ Fund Management B.V. aangegaan uit hoofde van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A., CZ Zorgverzekeringen N.V., Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. en OHRA Zorgverzekeringen N.V. bedraagt 24,6 miljoen euro. Deze verplichtingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar, er is geen sprake van verplichtingen langer dan 5 jaar.

## 5 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2024

### 11 Verdiende premies eigen rekening en bijdragen

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

	2024	2023
Bruto premies Zorgverzekeringswet	307.281	331.268
Bijdragen Zorginstituut Nederland (ZiNL)	408.247	378.611
Bijdrage Solidariteitsregeling	556	-1.465
Herverzekeringspremies	-2.971	-2.130
	<b>713.113</b>	<b>706.284</b>

Het geschatte negatieve effect van de Solidariteitsregelingen is ultimo 2024 in totaal 945.000 euro, waarvan 253.000 euro met betrekking tot 2020 en 692.000 euro met betrekking tot 2021.

### 12 Uitkeringen ziektekosten eigen rekening

De specificatie van uitkeringen ziektekosten luidt als volgt:

	2024	2023
Bruto uitkeringen ziektekosten	714.530	717.005
Aandeel herverzekering (HKC)	-4.224	-1.954
Wijziging voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten	3.251	-24.018
	<b>713.558</b>	<b>691.033</b>

## 13 Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening

De specificatie van de bedrijfskosten luidt als volgt, deze zijn exclusief nota-afhandelingskosten:

	2024	2023
Distributiekosten	9.386	7.375
Beheers- en organisatiekosten	5.990	6.627
Kosten voor oninbare vorderingen	890	1.783
	<b>16.265</b>	<b>15.785</b>

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

De bedrijfskosten bestaan voor het grootste deel uit door Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. op basis van actuele verdeelsleutels doorberekende beheerskosten. Deze beheerskosten omvatten ook een deel van de bezoldiging van bestuur en commissarissen en de honoraria van de externe accountantsorganisatie. Direct toe te rekenen kosten komen rechtstreeks ten laste van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.

Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. heeft evenals voorgaand jaar geen personeel in dienst.

## WNT-verantwoording 2024 van de WNT-instellingen behorend tot Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.

De Wet normering topinkomens (WNT) is van toepassing op Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. Het voor Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. van toepassing zijnde bezoldigingsmaximum in 2024 is 327.000 euro. Dit bezoldigingsmaximum is gebaseerd op basis van de volgende op CZ groep van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor de zorgverzekeraars met meer dan 1.000.000 verzekerden.

### *Algemene toelichting*

Tot en met 2021 is de WNT-verantwoording opgesteld op totaal samengevoegd niveau op basis van de bezoldiging aan natuurlijke personen, terwijl in geval van WNT-instellingen binnen een groep de verantwoording per WNT-instelling op basis van ten laste van deze WNT-instelling komende kosten voor de uitoefening van de functie van topfunctionarissen werd verwacht. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (hierna: 'BZK') heeft dit in november 2022 bij de publicatie van de Uitvoeringsregeling WNT 2023 aangegeven. Met de wijziging van artikel 5c derde lid in de Uitvoeringsregeling WNT 2023 is duidelijkheid ontstaan over de wijze van verantwoorden. Echter door de conversie van topfunctionarissen in dienstbetrekking naar topfunctionarissen zonder dienstbetrekking en verantwoording per WNT-instelling in plaats van op totaalniveau zijn knelpunten ontstaan ten aanzien van zowel de verantwoording als de controle van WNT-groepsverantwoordingen. Deze knelpunten hebben tot (norm)onduidelijkheid geleid ten aanzien van het bezoldigingsbegrip, de omvang van het dienstverband (deeltijdfactor dan wel uren-inzet), het individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum en hieruit resulterend een mogelijke onverschuldigde betaling in de verantwoording van 2023 en zijn voor de verantwoording van 2024 nog altijd actueel.

De WNT-groepsverantwoordingproblematiek kwam naar voren als gevolg van de wijziging in de Uitvoeringsregeling WNT 2023, maar werd in de kern veroorzaakt door een al vele jaren bestaande weeffout in de WNT. Het ministerie van BZK gaf aan dat reparatie van de wetgeving (2e Evaluatiewet WNT) op z'n vroegst vanaf 2025 in werking kan treden. Voor de tussenliggende jaren moet derhalve gezocht worden naar een oplossing. Voor de WNT-groepsverantwoording 2022 heeft dit geleid tot het voor één jaar buiten de controlescope van accountants plaatsen van de WNT-groepsverantwoording. Dit bood WNT-instellingen de mogelijkheid om de WNT-groepsverantwoording 2022 ongewijzigd te laten en hiermee werd een overgangperiode in 2023 gerealiseerd om de problematiek op te lossen. Het ministerie van BZK heeft naar aanleiding van een brief van Zorgverzekeraars Nederland aangegeven meer duidelijkheid te verschaffen middels het Verantwoordingsmodel WNT 2023. Dit model is eind april 2023 gepubliceerd, waarbij aandacht wordt gevraagd voor de WNT-groepsverantwoording, maar de verwachte nadere duiding is niet toereikend opgenomen.

Ondanks alle inspanningen van verschillende partijen die na april 2023 zijn gedaan om de problematiek op te lossen dan wel middels het verkrijgen van duidelijkheid over de norm, dan wel middels aanpassing van de Regeling Sectorale Bezoldigingsnorm Topfunctionarissen Zorgverzekeraars, dan wel middels een tijdelijke uitvoeringsregeling WNT, dan wel anderszins, is de WNT-groepsverantwoordingproblematiek tot op heden niet opgelost. Het ministerie van BZK heeft vastgehouden aan uitvoering van de WNT-groepsverantwoording op basis van de nadere uitleg zoals opgenomen in de memorie van toelichting bij de Uitvoeringsregeling WNT 2023. Deze blijft gelden voor de WNT-verantwoording over 2024.



### *Nadere toelichting WNT-groepsverantwoordingsproblematiek*

Zoals hiervoor opgenomen heeft de wijziging in de Uitvoeringsregeling WNT 2023 in het geval van intra-groep detachering geresulteerd in verantwoordingsproblematiek ten aanzien van het bezoldigingsbegrip, de omvang van het dienstverband (deeltijdfactor dan wel uren-inzet), het individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum en hieruit resulterend een mogelijke onverschuldigde betaling. De oorzaak hiervan is dat in de wet- en regelgeving ten aanzien van genoemde elementen voor topfunctionarissen waarbij sprake is van intra-groep detachering geen, dan wel geen eenduidige norm opgenomen is. Hierdoor zijn wij genoodzaakt om eigen interpretaties toe te passen over wat als bezoldiging, deeltijdfactor c.q. uren-inzet, individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum en hieruit resulterende onverschuldigde betaling verantwoord moet worden.

In de WNT-verantwoordingsmodellen 2023 en 2024 is ter verduidelijking van artikel 5c derde lid van de Uitvoeringsregeling 2023 en 2024 opgenomen dat voor de WNT-verantwoording de vereiste gegevens per topfunctionaris, waarbij sprake is van intra-groep detachering, vastgelegd moeten zijn. Dit heeft betrekking op de deeltijdfactor (na 13<sup>e</sup> maand van de functie vervulling), de uren-inzet (in 1<sup>e</sup> 12 maanden van de functie-vervulling) en de doorbelaste kosten voor de vervulling van de functie van topfunctionaris. Hieronder is per element een toelichting op de problematiek opgenomen.

### *Bepaling deeltijdfactor*

Ter verduidelijking van hoe de deeltijdfactor bepaald moet worden als een leidinggevende topfunctionaris bij meerdere rechtspersonen werkzaam is binnen een groep van rechtspersonen, waarvan twee of meer rechtspersonen kwalificeren als WNT-instelling, is in oktober 2023 een Q&A gepubliceerd. Hierbij is opgenomen dat de deeltijdfactor bepaald moet worden op basis van hetgeen is vastgelegd in de arbeidsovereenkomst, afgesloten met de holding of de personeelsvereniging, dan wel hetgeen is vastgelegd in de statuten, waarbij tevens vastgesteld moet worden of hetgeen is afgesproken c.q. vastgesteld, overeenkomt met de praktijk. De toepassing hiervan leidt tot verantwoordings- en controleproblematiek ten aanzien van de deeltijdfactor.

### *Bepaling uren-inzet*

Voor een topfunctionaris, die niet in dienstbetrekking is, dient in de eerste twaalf maanden van de functie vervulling de werkelijke uren-inzet verantwoord te worden. Voor topfunctionarissen waarbij sprake is van intra-groep detachering is veelal geen sprake van een (sluitende) urenregistratie aangezien de topfunctionaris een dienstbetrekking heeft bij een andere rechtspersoon binnen de groep. Indien wel inzicht zou bestaan in de totale werkelijke uren-inzet dan vormt de betrouwbare verdeling van de uren-inzet naar individuele WNT-instellingen een knelpunt. Dit leidt tot verantwoordings- en controleproblematiek ten aanzien van de uren-inzet.

### *Bepaling doorbelaste kosten voor de vervulling van de functie van topfunctionaris*

De doorbelaste kosten voor de vervulling van de functie van topfunctionaris dienen te worden bepaald op basis van artikel 2a van de Uitvoeringsregeling. De toepassing van dit artikel leidt tot verantwoordings- en controleproblematiek. In de wet- en regelgeving is het bezoldigingsbegrip in geval van intra-groep detachering namelijk niet verder uitgewerkt. De kosten voor het vervullen van de functie van topfunctionaris is een open begrip; een limitatieve opsomming in de wet- en regelgeving ontbreekt. Een nadere definiëring van bijvoorbeeld bureaunkosten en hoe gemeenschappelijke kosten aan individuele topfunctionarissen, dan wel WNT-instellingen mogen dan wel moeten worden toegerekend is niet opgenomen. Tenslotte is voor de verdeling van de totale kosten naar individuele (WNT-) instellingen in de WNT geen objectieve norm opgenomen.

De normonduidelijkheid ten aanzien van vorenstaande werkt door in het individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum en daarmee een mogelijke onverschuldigde betaling. Uit vorenstaande blijkt dat sprake is van normonduidelijkheid op verschillende elementen van de WNT-groepsverantwoording. Daarnaast is het voor ons als WNT-instelling niet mogelijk om over 2023 en 2024 aan de vereisten voor de benodigde gegevens te voldoen die door het ministerie van BZK in november 2022 en gedurende 2023 zijn gepubliceerd. Hierdoor zijn wij genoodzaakt om eigen aannames en uitgangspunten te hanteren bij het opstellen van de WNT-verantwoording 2024 inclusief vergelijkende cijfers 2023. Deze aannames en gehanteerde uitgangspunten worden hierna nader toegelicht.

## 1. Bezoldiging topfunctionarissen

### 1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13<sup>e</sup> maand van de functievervulling

Gegevens 2024		
CZ Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.		
bedragen x € 1	J.B.G. de Groot	M.R.E. Harkema
Functiegegevens	voorzitter bestuursteam	Bestuurder a.i.
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1.1 t/m 31.12	1.8. t/m 31.08
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) <sup>1</sup>	0,029	0,029
Dienstbetrekking? <sup>2</sup>	nee	nee
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	9.468	802
Beloningen betaalbaar op termijn	2.395	-
Subtotaal <sup>3</sup>	11.863	802
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>4</sup>	9.468	802
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>11.863</b>	<b>802</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	2.395 cf. Regeling sectorale bezoldigingsnorm topfunctionarissen zorgverzekeraars <sup>4</sup>	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

<b>Gegevens 2023</b>	
<b>Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.</b>	
<b>bedragen x € 1</b>	<b>J.B.G. de Groot</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter bestuur</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1.1 t/m 31.12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) <sup>1</sup>	0,034
Dienstbetrekking? <sup>2</sup>	nee
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	10.677
Beloningen betaalbaar op termijn	2.671
Subtotaal <sup>3</sup>	13.348
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>4</sup>	10.677
<b>Bezoldiging</b>	<b>13.348</b>

### **Toelichting**

#### *Ad 1) Nadere toelichting omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)*

Vanwege normonduidelijkheid zijn wij genoodzaakt op basis van eigen interpretaties de omvang van het dienstverband als deeltijdfactor in fte te bepalen. De opgenomen deeltijdfactor is gebaseerd op de gehanteerde kostenverdeelsleutel voor de toerekening van salariskosten aan Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. vermenigvuldigd met de omvang van de dienstbetrekking van de topfunctionaris, met een maximum van 1 fte. Voor de bestuurder ad-interim is de deeltijdfactor bepaald op basis van het “Stappenplan indien de deeltijdfactor niet is vastgelegd voor een topfunctionaris zonder dienstbetrekking (vanaf kalenderjaar 2020)” zoals opgenomen in de Q&A van [www.topinkomens.nl](http://www.topinkomens.nl).

#### *Ad 2) Nadere toelichting dienstbetrekking*

Vanaf 2022 worden de topfunctionarissen waarbij sprake is van intra-groep detachering niet langer verwerkt als zijnde topfunctionarissen in dienstbetrekking, maar als topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in lijn met artikel 5c derde lid van de Uitvoeringsregeling WNT 2023 en 2024. In deze tabel zijn de topfunctionarissen zonder dienstbetrekking, met een dienstverband met de WNT-instelling (intra-groep detachering) vanaf de 13e maand van de functievervulling opgenomen.

#### *Ad 3) Nadere toelichting bezoldiging*

De opgenomen bezoldiging betreft niet de bezoldiging die de topfunctionaris als natuurlijke persoon ontvangt, maar de doorbelaste kosten aan de WNT-instelling voor het vervullen van de functie van de betreffende topfunctionaris. Vanwege normonduidelijkheid zijn wij genoodzaakt op basis van eigen interpretaties de bezoldiging te bepalen. Wij hebben de bezoldiging op basis van doorbelaste kosten bepaald op basis van de vanuit de salarisadministratie doorbelaste salariskosten vermeerderd met evident aan de topfunctionaris toe te rekenen kosten voor de functievervulling, zoals de leasekosten voor de ter beschikking gestelde auto. Het totaal van deze kosten is toegerekend aan Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. op basis van de kostenverdeelsleutel zoals deze gehanteerd wordt. Het eventueel onverschuldigde betaalde maar inmiddels terugbetaalde bedrag is hierop conform de vereisten in mindering gebracht.

Het subtotaal en het totaal van de bezoldiging 2024 en 2023 staan vermeld inclusief de doorbelaste kosten voor beloningen betaalbaar op termijn. De beloningen betaalbaar op termijn tellen echter niet mee bij de bepaling van het sectorale bezoldigingsmaximum voor zorgverzekeraars zoals deze geldt voor topfunctionarissen in dienstbetrekking, zie toelichting bij 4 hieronder.

#### *Ad 4) Nadere toelichting individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum*

Voor leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking met intra-groep detachering is gegeven de normonduidelijkheid ten aanzien van de deeltijdfactor eveneens sprake van normonduidelijkheid voor het individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum. Daarnaast is in de wet- en regelgeving geen specifieke norm voor intra-groep detachering, waarbij geen sprake is van bezoldiging van natuurlijke personen, maar van de doorbelaste kosten voor de vervulling van de functie van topfunctionaris, opgenomen. Het verantwoorde individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum is bepaald door de omvang van het dienstverband, zoals hiervoor uiteengezet, te vermenigvuldigen met het voor Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. toepasselijke bezoldigingsmaximum.

Dit maximum is exclusief de beloningen betaalbaar op termijn. Voor de bepaling van een eventueel onverschuldigd betaald bedrag moet rekening gehouden worden met het feit dat voor zorgverzekeraars de sectorale bezoldigingsnorm wordt verhoogd met de voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn, bestaande uit het voor de betreffende topfunctionaris vastgestelde bedrag aan werkgeversbijdrage in de premie voor de reguliere pensioenafspraken van de geldende pensioenregeling. Dit is betrokken bij de bepaling of in geval van een overschrijding sprake is van een onverschuldigde betaling. Gezien vorenstaande is dit voor alle topfunctionarissen van alle WNT-instellingen zoals opgenomen in de verantwoording niet het geval.

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2023 en 2024				
Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.				
bedragen x € 1	S.H.C.M. van Veen		M.R.E. Harkema	
Functiegegevens	bestuurder		Bestuurder a.i.	
Kalenderjaar	2024	2023	2024	2023
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	13.06 t/m 31.12	N.v.t.	01.01 t/m 31.07	01.08 t/m 31.12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	7	N.v.t.	7	5
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar <sup>1</sup>	26	N.v.t.	22	23
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>				
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 221	N.v.t.	€ 221	€ 212
Maxima op basis van de normbedragen per maand	198.610	N.v.t.	171.200	147.500
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12 <sup>2</sup>	5.751		9.972	
<b>Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)</b>				
Bezoldiging in de betreffende periode	4.582	N.v.t.	4.957	5.015
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	4.582		9.972	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging <sup>3</sup>	4.582		9.972	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.	

<b>Gegevens 2023 en 2024</b>				
<b>Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.</b>				
<b>bedragen x € 1</b>	<b>M.D. Donga</b>		<b>R.C. van der Hooft</b>	
<b>Functiegegevens</b>	<b>bestuurder</b>		<b>bestuurder</b>	
<b>Kalenderjaar</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01.07 t/m 31.12	N.v.t.	01.05 t/m 31.12	N.v.t.
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	6	N.v.t.	8	N.v.t.
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar <sup>1</sup>	24	N.v.t.	30	N.v.t.
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>				
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 221	N.v.t.	€ 221	N.v.t.
Maxima op basis van de normbedragen per maand	184.800	N.v.t.	231.600	N.v.t.
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12 <sup>2</sup>	5.351		6.706	
<b>Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)</b>				
Bezoldiging in de betreffende periode	4.973	N.v.t.	6.706	N.v.t.
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	4.973		6.706	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging <sup>3</sup>	4.973		6.706	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.	

<b>Gegevens 2023 en 2024</b>				
<b>Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.</b>				
<b>bedragen x € 1</b>	<b>P. Slager</b>		<b>M. Suijkerbuijk</b>	
<b>Functiegegevens</b>	<b>bestuurder</b>		<b>bestuurder</b>	
<b>Kalenderjaar</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01.05 t/m 31.12	N.v.t.	01.05 t/m 31.12	N.v.t.
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	8	N.v.t.	8	N.v.t.
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar <sup>1</sup>	30	N.v.t.	30	N.v.t.
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>				
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 221	N.v.t.	€ 221	N.v.t.
Maxima op basis van de normbedragen per maand	231.600	N.v.t.	231.600	N.v.t.
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12 <sup>2</sup>	6.706		6.706	
<b>Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)</b>				
Bezoldiging in de betreffende periode	5.333	N.v.t.	6.524	N.v.t.
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	5.333		6.524	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging <sup>3</sup>	5.333		6.524	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.	



<b>Gegevens 2023 en 2024</b>		
<b>Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.</b>		
<b>bedragen x € 1</b>	<b>C. Tulp</b>	
<b>Functiegegevens</b>	<b>bestuurder</b>	
<b>Kalenderjaar</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01.07 t/m 31.12	N.v.t.
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	6	N.v.t.
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar <sup>1</sup>	24	N.v.t.
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 221	N.v.t.
Maxima op basis van de normbedragen per maand	184.800	N.v.t.
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12 <sup>2</sup>	5.351	
<b>Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)</b>		
Bezoldiging in de betreffende periode	4.885	N.v.t.
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	4.885	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging <sup>3</sup>	4.885	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	

## **Toelichting**

### *Ad 1) Nadere toelichting omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar*

Vanwege normonduidelijkheid zijn wij genoodzaakt op basis van eigen interpretaties de omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar te bepalen. Deze omvang is bepaald door de productieve uren zoals opgenomen in Q&A van [www.topinkomens.nl](http://www.topinkomens.nl) voor “Stappenplan indien de deeltijdfactor niet is vastgelegd voor een topfunctionaris zonder dienstbetrekking (vanaf kalenderjaar 2020)”, rekening houdend met het aantal maanden functievervulling in het kalenderjaar en omvang van het dienstverband te vermenigvuldigen met de intern gehanteerde kostenverdeelsleutel voor de toerekening van (salaris)kosten aan de verschillende entiteiten binnen de groep.

### *Ad 2) Nadere toelichting individueel bezoldigingsmaximum*

Voor leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking met intragroep detachering is gegeven de normonduidelijkheid ten aanzien van de omvang van het dienstverband eveneens sprake van normonduidelijkheid voor het individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum. Daarnaast is in de wet- en regelgeving geen specifieke norm voor het uurtarief, waarbij geen sprake is van inhuur van derden maar van intra-groep detachering, opgenomen. Het toepasselijke bezoldigingsmaximum is de laagste van het bezoldigingsmaximum op basis van het maximale uurtarief en het bezoldigingsmaximum op basis van het aantal kalendermaanden waarin is gewerkt. Hierbij is het bezoldigingsmaximum op basis van het maximale uurtarief bepaald op basis van de omvang van het dienstverband, zoals hiervoor uiteengezet, vermenigvuldigd met het maximale uurtarief voor een topfunctionaris zonder dienstbetrekking. Het bezoldigingsmaximum op basis van het aantal kalendermaanden waarin is gewerkt, is opgenomen in de tabel hierboven.

### *Ad 3) Nadere toelichting bezoldiging*

De opgenomen bezoldiging betreft niet de bezoldiging die de topfunctionaris als natuurlijke persoon ontvangt, maar de doorbelaste kosten aan de WNT-instelling voor het vervullen van de functie van de betreffende topfunctionaris. Vanwege normonduidelijkheid zijn wij genoodzaakt op basis van eigen interpretaties de bezoldiging te bepalen. Wij hebben de bezoldiging op basis van doorbelaste kosten bepaald op basis van de vanuit de salarisadministratie doorbelaste salariskosten vermeerderd met evident aan de topfunctionaris toe te rekenen kosten voor de functievervulling, zoals de leasekosten voor de ter beschikking gestelde auto. Het totaal van deze kosten is toegerekend aan de individuele WNT-instelling op basis van de kostenverdeelsleutel zoals deze gehanteerd wordt. Het eventueel onverschuldigde betaalde maar inmiddels terugbetaalde bedrag is hierop conform de vereisten in mindering gebracht.

### 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

<b>Gegevens 2024</b>			
<b>Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.</b>			
<b>bedragen x € 1</b>	<b>P.J.A.M. Jongstra</b>	<b>M.H.P. van Dam</b>	<b>C.H. Donkervoort</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01.01 t/m 31.12	01.01 t/m 31.12	01.01 t/m 30.06
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	1.635	1.027	509
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	61.456	40.971	20.373
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging<sup>1</sup></b>	1.635	1.027	509
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

<b>Gegevens 2023</b>			
<b>bedragen x € 1</b>	<b>P.J.A.M. Jongstra</b>	<b>M.H.P. van Dam</b>	<b>C.H. Donkervoort</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01.01 t/m 31.12	01.01 t/m 31.12	01.01 t/m 31.12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging <sup>1</sup>	1.848	1.055	1.092
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	47.100	31.400	31.400

<b>Gegevens 2024</b>		
<b>Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.</b>		
<b>bedragen x € 1</b>	<b>J.W. Jukema</b>	<b>G. Prins</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01.01 t/m 31.12	01.01 t/m 31.12
<b>Bezoldiging</b>		
Bezoldiging	1.092	1.032
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	40.971	40.971
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging<sup>1</sup></b>	1.092	1.032
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

<b>Gegevens 2023</b>		
<b>bedragen x € 1</b>	<b>J.W. Jukema</b>	<b>G. Prins</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01.01 t/m 31.12	01.01 t/m 31.12
<b>Bezoldiging</b>		
Bezoldiging <sup>1</sup>	1.233	1.216
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.400	31.400

### **Toelichting**

#### *Ad 1) Nadere toelichting bezoldiging*

De totale bezoldiging voor de toezichthoudende topfunctionarissen is bepaald in lijn met de bepalingen zoals opgenomen in wet- en regelgeving. Vanwege normonduidelijkheid zijn wij genoodzaakt op basis van eigen interpretaties de toerekening van deze totale bezoldiging naar de individuele WNT-instelling te bepalen. De verdeling is bepaald door de totale bezoldiging toe te rekenen op basis van de kostenverdeelsleutel voor de toerekening van deze kosten aan Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.

## 14 Opbrengsten uit beleggingen

De opbrengsten uit beleggingen betreffen interestbaten uit het geldmarktfonds en overige interestbaten.

## 15 Beheerkosten en interestlasten

De beheerkosten en interestlasten zijn als volgt gespecificeerd:

	2024	2023
Beheerkosten	102	109
Interestlasten	84	67
	<b>186</b>	<b>175</b>

## 16 Netto opbrengsten uit beleggingen

Het rendement op het totaal belegd vermogen bedraagt 5,1% (2023: 4,0%).

## Gebeurtenissen na balansdatum

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

Ondertekening van de jaarrekening door:

Bestuurders

*Tilburg, 26 maart 2025*

Raad van Commissarissen

*Tilburg, 26 maart 2025*

Dhr. J.G.B. de Groot, voorzitter

Dhr. P.J.A.M. Jongstra, voorzitter

Mevr. S.H.C.M. van Veen-Wubben

Dhr. M.H.P. van Dam

Mw. J.W. Jukema

Mw. G. Prins

Dhr. G.M.A.M. van Rixtel

# Overige gegevens

## 1 Statutaire bepalingen over de verwerking van het resultaat

In artikel 11 van de statuten van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. is ten aanzien van de bestemming van het resultaat opgenomen:

### 11 Resultaat en verlies

#### 11.1 Resultaat, verlies en uitkeringen op aandelen

- 11.1.1 De Algemene Vergadering bestemt het resultaat dat door vaststelling van de jaarrekening is bepaald, bepaalt hoe een tekort wordt verwerkt en stelt tussentijdse uitkeringen uit het resultaat of uit reserves vast. Uitkering uit het resultaat of de reserves is alleen mogelijk voor zover (i) het eigen vermogen van de Vennootschap groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves als bedoeld in artikel 2:105 lid 1 BW en (ii) de uitkering wordt aangewend voor instellingen werkzaam ten behoeve van de volksgezondheid voor de uitvoering van charitatieve activiteiten of voor een charitatieve entiteit, zoals bedoeld in de Wet minimumbelasting. Als bij de bestemming van het resultaat geen besluit over uitkering of reservering van het resultaat tot stand komt, wordt het resultaat gereserveerd.
- 11.1.2 Bij de berekening van de verdeling van een uitkering tellen de aandelen die de Vennootschap in haar kapitaal houdt of waarvan zij de certificaten houdt niet mee. In afwijking van de vorige zin tellen deze aandelen wel mee als op deze aandelen recht van vruchtgebruik rust of voor deze aandelen certificaten zijn uitgegeven ten gevolge waarvan het recht op uitkering toekomt aan de vruchtgebruiker of de certificaathouder.
- 11.1.3 Bij de berekening van het bedrag dat op ieder aandeel zal worden uitgekeerd, wordt alleen het bedrag van de verplichte stortingen op het nominale bedrag van de aandelen in aanmerking genomen. Van de vorige zin kan telkens met instemming van alle aandeelhouders worden afgeweken.
- 11.1.4 Uitkeringen zijn opeisbaar vier weken na vaststelling, tenzij de Algemene Vergadering op voorstel van de Raad van Bestuur een andere datum bepaalt.
- 11.1.5 De Algemene Vergadering kan besluiten dat uitkeringen geheel of gedeeltelijk in een andere vorm dan in geld worden uitgekeerd.



## 2 Controleverklaring



# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

### *Ons oordeel met beperking*

Wij hebben de jaarrekening voor het boekjaar geëindigd op 31 december 2024 van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. te Tilburg gecontroleerd. De verantwoording inzake de Wet normering topinkomens (hierna: WNT-verantwoording) is opgenomen in de jaarrekening.

Naar ons oordeel, uitgezonderd de mogelijke gevolgen van de aangelegenheid beschreven in de paragraaf 'De basis voor ons oordeel met beperking':

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. per 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- is de in de jaarrekening van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. opgenomen WNT-verantwoording inzake Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. over 2024 in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met de bepalingen bij en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT).

### *Wat wij gecontroleerd hebben*

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. te Tilburg gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de balans per 31 december 2024;
- 2 de winst-en-verliesrekening over 2024; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

### ***De basis voor ons oordeel met beperking***

De beperking in ons oordeel heeft betrekking op WNT-aangelegenheden bij intra-groep detachering. Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. heeft in de jaarrekening in hoofdstuk 'WNT-verantwoording 2024 van de WNT-instellingen behorend tot Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.' toegelicht op welke topfunctionaris(sen) bij welke WNT-instellingen de omstandigheden, zoals hierna nader toegelicht, toezien.

Wij zijn niet in staat geweest:

- vast te stellen of in de overige doorbelaste kosten nog bezoldigingscomponenten zijn opgenomen die aan het vervullen van de topfunctie moeten worden toegerekend, omdat de WNT wet- en regelgeving niet voorziet in een limitatieve opsomming van de componenten die tot de WNT-bezoldiging gerekend moeten worden bij intra-groep detachering;
- vast te stellen of de verantwoorde deeltijdfactor van de betreffende topfunctionarissen overeenkomt met de praktijk, onder meer omdat de WNT wet- en regelgeving niet voorziet in de wijze van toerekening van groepsbrede activiteiten aan individuele WNT-instellingen, alsmede als gevolg van het ontbreken van een vorm van tijdsregistratie.

Als gevolg hiervan zijn wij niet in staat geweest voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen om vast te stellen dat de WNT-gegevens over zowel 2024 als 2023 van de topfunctionarissen bij de WNT-instelling(en), inclusief een eventuele onverschuldigde betaling als gevolg van WNT-bezoldigingselementen die mogelijk in de overige doorbelaste kosten zijn begrepen', zoals in de jaarrekening in hoofdstuk 'WNT-verantwoording 2024 van de WNT-instellingen behorend tot Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.' toegelicht, in overeenstemming zijn met de bepalingen bij en krachtens de WNT.

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet-naleven wet- en regelgeving en de kernpunten van onze controle moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel met beperking.

## Informatie ter ondersteuning van ons oordeel met beperking

### Samenvatting

#### Materialiteit

- Materialiteit van EUR 6,4 miljoen
- Voor bepaling van de materialiteit, wordt evenals voorgaand jaar, uitgegaan van het eigen vermogen (circa 3,5%)

#### Risico van een afwijking van materieel belang vanwege risico's gerelateerd aan Fraude, NOCLAR en Continuïteit

- Frauderisico's: veronderstelde risico van doorbreken interne beheersing door het management, veronderstelde risico opbrengstverantwoording (bijdragen Zorginstituut Nederland (ZiNL)) geïdentificeerd en verder uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak risico van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving'
- Risico's in verband met het niet-naleven wet- en regelgeving (NOCLAR): geen rapporteerbare risico van een afwijking van materieel belang vanwege NOCLAR-risico's geïdentificeerd
- Continuïteitsrisico's: geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd

#### Kernpunt

- Waardering van de technische voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten

### Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 6,4 miljoen (2023: EUR 5,8 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van het eigen vermogen (3,5%). Wij beschouwen het eigen vermogen als de meest geschikte benchmark, omdat hiervan ook de solvabiliteitsratio is afgeleid en deze ratio door de gebruikers van de jaarrekening als belangrijk kerngetal wordt gezien voor de financiële positie van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn, waaronder de toelichtingsvereisten zoals deze gelden in het kader van de WNT.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde niet-gecorrigeerde afwijkingen boven de EUR 0,29 miljoen rapporteren aan hen alsmede kleinere niet-gecorrigeerde afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### **Controleaanpak risico van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving**

In hoofdstuk '3.4.1 Zakelijk gedrag: bedrijfscultuur' van het bestuursverslag en in hoofdstuk 'Risicomangement' van de jaarrekening beschrijft het Bestuursteam de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving en neemt de Raad van Commissarissen deze beschrijving in beschouwing.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. en de bedrijfsomgeving, en van het risicomangement van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling, de compliance rapportages, de procedures van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken, evalueren van onderzoeksrapporten inzake aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving en waar nodig, vaststellen dat passende maatregelen genomen zijn door het Bestuursteam.

Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij het Bestuursteam, Raad van Commissarissen en bij andere relevante afdelingen, zoals Interne Audit, Juridische Zaken, Bureau Bijzonder Onderzoek en Compliance en hebben wij correspondentie met relevante toezichthoudende autoriteiten en regelgevers in onze evaluatie betrokken. Wij hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, waaronder controlewerkzaamheden gericht op de verwerking van declaraties uit het buitenland in vreemde valuta's.

Op basis van onze risicoanalyse werkzaamheden hebben wij de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving:

- Zorgverzekeringswet (Zvw);
- Wet op het financieel toezicht (Wft), inclusief de richtlijn Solvency II (2009/138/EC);
- Besluit prudentiële regels Wft (Bpr Wft);
- Algemene Verordening Gegevensverwerking (AVG).

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant zijn voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's vastgelegd in de controlestandaarden, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

#### **Doorbreken van interne beheersing door het management (een verondersteld risico)**

##### **Risico:**

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken, zoals bijvoorbeeld schattingen ten aanzien van de hoogte van de technische voorzieningen.

**Controleaanpak:**

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten en schattingen.
- Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico gerelateerd aan fraude en significante schattingen alsook oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management geëvalueerd, waaronder het uitvoeren van een retrospectieve beoordeling van de oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management met betrekking tot de technische voorzieningen jaarrekening van het voorgaande boekjaar zijn opgenomen. Waar wij onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben wij aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om op elk geïdentificeerd risico in te spelen. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie.

**Opbrengstverantwoording bijdragen Zorginstituut Nederland (een verondersteld risico)****Risico:**

- Wij hebben een verschuivingsrisico tussen boekjaren voor de opbrengstverantwoording van de bijdragen Zorginstituut Nederland (ZiNL) onderkend en daarmee voor de hoogte van de verantwoorde bijdragen in de jaarrekening. Specifiek voor handmatige aanpassingen op de ontvangen opgaven van de verwachte bijdrage per boekjaar van ZiNL onderkennen wij een verhoogd risico.

**Controleaanpak:**

Naast de hierboven genoemde controlewerkzaamheden inzake het ondervangen van het doorbreken van de interne beheersing door het management hebben wij de volgende gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de bijdragen ZiNL:

- Het toetsen van de interne controles zoals ingericht volgens het 'three lines'-model op het tot stand komen van de opbrengstverantwoording bijdragen ZiNL.
- Het uitvoeren van een retrospectieve beoordeling van de Bijdragen ZiNL zoals verantwoord in voorgaande boekjaren door aansluiting te maken met vaststellingsbrieven en tussentijdse informatie ontvangen van ZiNL.
- Het aansluiten van de opbrengstverantwoording bijdragen ZiNL op de berekeningen ontvangen van het ZiNL. Handmatige aanpassingen gemaakt door Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. ten opzichte van de ZiNL-berekeningen, hebben wij getoetst op plausibiliteit op basis van onderbouwende brondocumentatie.



Onze evaluatie van uitgevoerde procedures ten aanzien van fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving, hebben niet geleid tot een kernpunt van de controle. Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan het Bestuursteam en aan de Audit-Riskcommissie van de Raad van Commissarissen.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude anders dan fraudes die intern reeds adequaat zijn opgevolgd en zijn geredresseerd respectievelijk het niet nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

### ***Controleaanpak continuïteit***

Zoals toegelicht in hoofdstuk '2.3 Financieel' van het bestuursverslag heeft het Bestuursteam zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van het Bestuursteam te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse, inclusief de scenario's in de Own Risk Solvency Assessment (ORSA), door het Bestuursteam alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- analyse van de financiële positie en de solvabiliteitsratio onder Solvency II ten opzichte van de door het Bestuursteam noodzakelijk geachte solvabiliteit, voorgaand boekjaar en de gevoeligheden van de solvabiliteitsratio op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's;
- evalueren van de adequate weergave van de continuïteitsbeoordeling van het Bestuursteam, waaronder de solvabiliteitsratio onder Solvency II en de gevoeligheden van de solvabiliteitsratio, zoals weergegeven in hoofdstuk 'Risicomanagement' van de jaarrekening.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

### ***Het kernpunt van onze controle***

In het kernpunt van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste waren tijdens onze controle van de jaarrekening. Het kernpunt van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

In aanvulling op de aangelegenheid beschreven in de sectie 'Basis voor ons oordeel met beperking', beschouwen we de aangelegenheden zoals hierna beschreven als kernpunt van onze controle.

## Waardering van de technische voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten – medisch specialistische zorg

### Omschrijving

In de balans van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. is ultimo 2024 een technische voorziening voor te betalen uitkeringenziektekosten – medisch-specialistische zorg verantwoord. Het bepalen van de technische voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten – medisch-specialistische zorg door Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. en daarmee samenhangende posten in de winst- en verliesrekening is een complex en deels subjectief proces doordat over externe en interne ontwikkelingen schattingen moeten worden gemaakt en is daarom een kernpunt van onze controle.

Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. baseert/schat de hoogte van de technische voorziening enerzijds in op basis van de gemaakte contractafspraken met zorginstellingen die grotendeels gemaximeerd worden door plafonds en aanneemsommen en anderzijds op basis van trends en ervaringscijfers uit het verleden, inclusief de verwachte ontwikkelingen. Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. maakt aanvullende inschattingen voor de dure geneesmiddelen die in veel gevallen op nacalculatiebasis worden afgerekend. Verder maakt Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. gebruik van publicaties van Zorgverzekeraars Nederland voor het inschatten van de ontwikkeling in de zorgkosten per schadejaar.

Het bovenbeschreven proces is complex en foutgevoelig, mede doordat het omvangrijke schattingonzekerheden bevat. Het vraagt om inzicht in het verloop van de zorgconsumptie gedurende de afgelopen jaren alsmede de uitsplitsing over de componenten. De aanwezige risico's en de gevoeligheid van de gehanteerde uitgangspunten worden toegelicht in hoofdstuk 'Grondslagen voor de waardering van activa en passiva' van de jaarrekening.

### Onze aanpak

Onze belangrijkste controlewerkzaamheden omvatten:

- Het evalueren van de werkzaamheden van de eerste, tweede en derde lijn op de toetsing van de interne en externe controles die door Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. zijn uitgevoerd gericht op de juistheid en rechtmatigheid van de ontvangen declaraties van de medisch-specialistische zorgverleners.
- Het analyseren van de afloop oude jaren met de afrekeningen van zorgverleners en de analyses die door Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. zijn opgesteld ten aanzien van de ontwikkeling van de zorgkosten per schadejaar uitgaande van schadedriehoeken en gemaakte contractafspraken met zorgverleners.
- Het bijwonen van de multidisciplinaire overleggen waarin de verwachte ziektekosten medisch-specialistische zorg in onderling overleg worden geëvalueerd. Hierbij worden de verwachte ziektekosten medisch specialistische zorg opgesteld door de eerste lijn en getoetst door de tweede lijn.





- Het toetsen van de gehanteerde reserveringsmethodiek en het aansluiten van de daarbij gehanteerde basisgegevens, zoals contractafspraken en de ontvangen declaraties.
- Het tezamen met eigen actuariële specialisten evalueren van de uitkomsten van de door de actuariële functiehouders van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. uitgevoerde analyses (waaronder de toereikendheidstoets) op de technische voorziening te betalen uitkeringen ziektekosten – medisch-specialistische zorg.
- Het toetsen van de toereikendheid van de toelichting in de jaarrekening voor de technische voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten als geheel.

### **Onze observatie**

Wij achten de door Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. toegepaste methodiek en gehanteerde veronderstellingen voor de vaststelling van de technische voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten – medisch-specialistische zorg aanvaardbaar en zijn van mening dat de voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten passend is. Tevens achten wij toelichting '13 Technische voorzieningen – Voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten' zoals opgenomen in de jaarrekening toereikend.

### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben een mindere diepgang dan onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het Bestuursteam is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.



## **Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten**

### ***Benoeming***

Wij zijn door de Raad van Commissarissen op 30 november 2016 initieel benoemd als accountant van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. voor de controle van het boekjaar 2017 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

### ***Geen verboden diensten***

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang geleverd.

### ***Verleende diensten***

Wij hebben in de periode waarover onze wettelijke controle van de jaarrekening betrekking heeft, naast deze controle, de volgende diensten geleverd aan CZ en haar dochtermaatschappijen:

- controle van de QRT's ten behoeve van de Nederlandsche Bank voor zowel Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. als tot de groep behorende zorgverzekeraars;
- assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid over de duurzaamheidsverklaring van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A.;
- controle van het financieel verslag van CZ zorgkantoor B.V.

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

### ***Verantwoordelijkheden van het Bestuursteam en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening***

Het Bestuursteam is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het Bestuursteam verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het Bestuursteam noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Daarbij is het Bestuursteam, onder toezicht van de Raad van Commissarissen, verantwoordelijk voor het voorkomen en ontdekken van fraude en de niet-naleving van wet- en regelgeving en het nemen van maatregelen om de gevolgen, voor zover mogelijk, ongedaan te maken en herhaling te voorkomen.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het Bestuursteam afwegen of Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsels moet het Bestuursteam de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het Bestuursteam het voornemen heeft om Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.



Het Bestuursteam moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V. haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van Centrale Zorgverzekeringen NZV N.V.

### ***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening***

Onze doelstelling is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van een jaarrekeningcontrole is te vinden op de website van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) op: [www.nba.nl/nl\\_oob\\_20241203](http://www.nba.nl/nl_oob_20241203). Deze beschrijving is onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 26 maart 2025

KPMG Accountants N.V.  
E. van Splunter RA