

A photograph of a person running a dog in a grassy field. In the background, there are trees and a house with a red roof. The image is partially obscured by a large, semi-transparent white circle that contains the main text.

Leefkracht, de positieve kracht van gezond leven

Inhoudsopgave

1	Het jaar 2018 in een notendop	6
1.1	Voorwoord	6
1.2	Woord van de Raad van Bestuur	6
1.3	Onze klanten	10
1.4	Kerncijfers	10
2	Over Menzis	12
2.1	Ontwikkelingen in de zorg	12
2.2	Missie en visie (waar we voor staan)	14
2.3	Strategie en doelen (waar we voor gaan)	16
2.4	Onze merken, activiteiten en producten	17
2.5	Menzis locaties	19
2.6	Menzis Zorgkantoor	20
3	Voor Mens & Maatschappij in 2018	22
3.1	Versterken van leefkracht	23
3.1.1	Leefkracht in de praktijk	24
3.1.2	SamenGezond, een gezond steuntje in de rug	26
3.2	Goede en betaalbare zorg	30
3.2.1	Waardegerichte zorginkoop	31
3.2.2	Contractering van zorgaanbieders	31
3.2.3	Waardegerichte inkooptrajecten	33
3.2.4	Wet langdurige zorg (Wlz)	34
3.2.5	Digitale zorginnovaties	36
3.2.6	Investeren in zorginnovaties	38
3.2.7	Dure geneesmiddelen	41
3.2.8	Controle van zorgkosten	42
3.2.9	Meldknop onterechte facturen	43
3.2.10	Fraudebeheersing	44
3.3	Samen verzekeren	45
3.3.1	Premie en polissen	46
3.3.2	Collectiviteiten	47
3.3.3	Transparant advies	48
3.3.4	Campagnes in 2018	48
3.4	Dienstverlening	50
3.4.1	Contact met onze klanten	51
3.4.2	Zorgadvies	52

3.4.3	Omgaan met klachten	53
3.4.4	Ontwikkeling van onze apps	55
3.4.5	Declaratieverwerking	57
3.4.6	Schuldenreductie door samenwerking	57
3.5	In gesprek met onze belanghebbenden	58
3.5.1	In de regio	60
3.5.2	Gemeenten	64
3.5.3	MenzisFonds	66
3.5.4	Sportieve partnerships	68
3.5.5	Samenwerkingspartners	69
3.5.6	Werkgevers	70
3.5.7	Kennisinstellingen	71
3.6	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	73
3.6.1	Milieu	73
3.6.2	Duurzame inkoop	74
3.6.3	Wet- en regelgeving en gedragscodes	74
3.6.4	Met maatschappelijke meerwaarde beleggen en investeren	75
3.7	Onze impact en externe waarderingen	79
4	Medewerkers	82
4.1	Samenstelling en diversiteit	82
4.2	Opleiding en (door)ontwikkeling	82
4.3	Nieuwe werkomgeving	85
4.4	Leefkracht, arbo en verzuim	88
4.5	Een sterk werkgeversmerk	90
4.6	Ondernemingsraad	90
5	Corporate governance	93
5.1	Juridische structuur	93
5.2	Organogram	94
5.3	Verslag van de Ledenraad	95
5.4	Verslag van de Raad van Commissarissen	99
5.5	Personalia van RvB, Directieraad en RvC	103
5.6	Beloningsbeleid	106
5.7	Risicomanagement	107
5.7.1	Three lines of defence	108
5.7.2	Toprisico's en heatmap	109
5.7.3	Risicobereidheidsverklaring	110
5.7.4	Integriteit	111
5.7.5	Privacy	112
6	Financiële resultaten over 2018	114

7	Bijlagen	116
7.1	BIJLAGE A: Vergelijkingsonderzoek EU zorgstelsels	117
7.2	BIJLAGE B: Onze belanghebbenden	118
7.3	BIJLAGE C: Betrokkenheid belanghebbenden	119
7.4	BIJLAGE D: Trends en ontwikkelingen	120
7.5	BIJLAGE E: Sportieve partners en evenementen	122
7.6	BIJLAGE F: Toelichting organogram	123
7.7	BIJLAGE G: Over de RvC	125
8	Over dit verslag	129
8.1	Proces	129
8.2	Begrippen en afkortingen	130
8.3	Colofon	135
8.4	Feedback	135



1 Het jaar 2018 in een notendop

1.1 Voorwoord

Bij Menzis zetten we ons in, samen met onder andere onze klanten en zorgaanbieders, voor het behoud van goede en betaalbare zorg en het **versterken van leefkracht**. Daarom zien we onszelf niet alleen als zorgverzekeraar, maar ook als partner in gezondheid. We willen de zorg positief beïnvloeden door waardegerichte zorginkoop en aandacht voor gezondheid en gezond gedrag.

Hoe we dat doen?

Lees het hier, in ons Maatschappelijk Verslag en de Jaarrekening over 2018.

*“Leefkracht,
de positieve kracht
van gezond leven.”*

Menzis

1.2 Woord van de Raad van Bestuur

Over de Raad van Bestuur

Het bestuur van de coöperatie is opgedragen aan de Raad van Bestuur (hierna: RvB). De leden van de RvB zijn voor hun bestuurstaak samen en afzonderlijk verantwoording schuldig aan de RvC. De RvB verschaft de RvC tijdig de gegevens die de RvC nodig heeft om zijn taak uit te oefenen. De RvB vergadert wekelijks met de Directieraad en de besluiten worden door de RvB zoveel mogelijk genomen op basis van consensus.

De RvB stelt jaarlijks een jaarplan inclusief begroting op voor het eerstvolgende jaar. Ook stelt de RvB een meerjarenstrategieplan op voor de komende jaren. Deze plannen worden onder goedkeuring van de RvC vastgesteld. Bij de uitvoering van zijn taken zijn de van de strategie en visie afgeleide doelstellingen leidend en maakt de RvB een zorgvuldige afweging van belangen en risico's. Daarbij houdt de RvB rekening met alle belanghebbenden en de van toepassing zijnde wet- en regelgeving en gedragscodes. Ook neemt de RvB de door de RvC goedgekeurde risicobereidheid mee in haar besluitvorming.

Terugblik op 2018

In Nederland is de gezondheidszorg op uitstekend niveau. Toch hebben we in 2018 ook weer ervaren wat het belang is van de toegankelijkheid van goede zorg voor iedereen. Het onverwachte faillissement van de ziekenhuizen in Amsterdam en Flevoland leidde tot veel onrust bij patiënten en bewoners in die regio's. Deze situatie illustreert maar weer hoe zorgvuldig we met elkaar de zorg moeten organiseren. Vanuit Menzis voelen we de verantwoordelijkheid om inwoners in de regio (ziek en gezond, jong en oud) nog nadrukkelijker te betrekken bij de veranderingen die onvermijdelijk zijn om goede zorg ook in de toekomst voor iedereen toegankelijk en betaalbaar te houden.

Daarnaast zijn er op landelijk niveau dit jaar voor het eerst Preventieakkoorden afgesloten, vanuit inzichten over de impact van leefstijlgewoontes op ziektelast en kwaliteit van leven. Dit bevestigt de koers die we al eerder ingezet hebben rond het versterken van leefkracht en motiveert ons ook om hier vol overtuiging mee door te gaan.

Vanuit Menzis hebben we ons in 2018 ingezet voor de toegankelijkheid en betaalbaarheid van kwalitatief goede zorg en het versterken van leefkracht. Met de inzet op waardegerichte zorg en de digitale gezondheidscoach SamenGezond loopt Menzis voorop. Via waardegerichte zorginkoop richten we samen met zorgaanbieders het zorgaanbod in op basis van de beste gezondheidsuitkomsten voor de klant tegen een redelijk tarief. De zorginkoopafspraken reiken veel verder dan het vergoeden van gemaakte zorgkosten. In meerjarige waardegerichte zorginkoopcontracten maken we afspraken met zorgaanbieders over een continu verbeterproces om steeds betere gezondheidsuitkomsten voor de klant te kunnen realiseren.

“Vanuit onze nieuwe concernstrategie bouwen we voort aan het toegankelijk houden van goede en betaalbare zorg en het helpen versterken van leefkracht van mensen. Nu en in de toekomst.”

RvB Menzis

Menzis richt zich ook actief op preventie; het voorkomen van ziekte bij gezonde mensen én het voorkomen van verergering van de ziektelast voor mensen die een ziekte hebben. Met de digitale gezondheidscoach SamenGezond loopt Menzis voorop, we bereiken steeds meer mensen die zich actief met hun gezondheid bezig willen houden. Ook maatschappelijk gezien bestaat er in 2018 meer aandacht voor een gezonde leefstijl en preventie van chronische ziekten. Staatssecretaris Blokhuis heeft met 70 partijen het Nationaal Preventieakkoord gesloten om Nederland gezonder te maken. Het akkoord is gericht op het terugdringen van roken, overgewicht en van problematisch alcoholgebruik. Menzis ondersteunt dit initiatief van harte, via branchevereniging ZN zijn we ook op dit preventieakkoord aangesloten.

Vanuit de nieuwe concernstrategie bouwt Menzis voort op deze ontwikkelingen om zo ook in de toekomst goede zorg toegankelijk en betaalbaar te houden en de leefkracht van mensen te helpen versterken.

Resultaten

De resultaten van afgelopen jaren, waarin Menzis het huis op orde bracht, werpen hun vruchten af. We hebben een goede en stabiele positie op de verzekerenmarkt weten te behouden, ondanks ingrijpende keuzes vanuit de marktstrategie: naast intensivering van de samenwerking met gemeenten binnen onze regio ook de beëindiging van gemeentecollectiviteiten buiten de regio. Daarnaast is per 1 januari 2019 een einde gekomen aan de jarenlange samenwerking met FNV. In de regio hebben we goede relaties met zorgaanbieders die verder worden versterkt via inzet op waardegerichte zorg. We hebben een sterke financiële positie en een stabiele organisatie met klantgerichte medewerkers. Onze processen en systemen zijn adequaat ingericht en voldoen aan de eisen van onze toezichthouders. Dit alles geeft vertrouwen en creëert ruimte om in 2018 de gekozen route in een aangescherpte concernstrategie verder uit te werken.

Concernstrategie 2022

In 2018 hebben we de Menzis strategie geactualiseerd in een zorgvuldig afgestemd proces met alle stakeholders; medewerkers, Directieraad, Raad van Commissarissen en Ledenraad. Extra aanleiding hiervoor is de toenemende behoefte vanuit politiek en media om onze maatschappelijke rol als zorgverzekeraar en toegevoegde waarde in het stelsel beter aan te tonen. Onze concernstrategie onderscheidt drie pijlers: Menzis is als zorgverzekeraar landelijk concurrerend en krachtig in de regio vanuit een gezonde organisatie.

Landelijk concurrerend

Al onze 2,3 miljoen klanten van Menzis kunnen rekenen op een marktconform aanbod. Bestaande uit aansprekende en transparante producten, een concurrerende premie, goede service en persoonlijk zorgadvies. Door middel van onze landelijke zorginkoop borgen we dat voor alle klanten voldoende zorgaanbieders worden gecontracteerd en de zorgkosten worden beheerst.

Krachtig in de regio

In onze regio's hebben we een groot marktaandeel, daar kunnen we onze rol in het stelsel nadrukkelijker inhoud geven en nog meer toegevoegde waarde bieden voor klanten. We nemen in de regio dan ook het initiatief om de juiste zorg op de juiste plek te organiseren. Daarbij wordt duurdere zorg voorkomen, wordt zorg verplaatst (dichtbij als het kan, ver weg als het moet) en wordt traditionele zorg waar mogelijk vervangen door nieuwe zorgvormen, zoals e-health. Ook bieden we ruimte voor innovaties die de kwaliteit van zorg verbeteren en de zorgkosten helpen beheersen. Succesvolle innovaties die in de regio ontstaan, schalen we op naar andere regio's en naar landelijk niveau. Zo profiteren al onze klanten van de zorginnovatie en houden we de premie voor iedereen zo laag mogelijk.

Veel mensen die verschillende vormen van zorg en hulp nodig hebben, vinden het lastig hun weg te vinden in de complexe werkelijkheid van beschikbaar aanbod, vergoedingsregels, verschillende loketten en wet- en regelgeving. In de regio gaan we verbinding maken tussen leefkracht, zorg en het sociale domein. Dit doen we in samenwerking met partners in de regio zoals gemeenten, zorgaanbieders, werkgevers en zorgkantoren. Vanuit deze domein-overstijgende aanpak gaan we deze klanten proactief ondersteunen en helpen hun leefkracht te versterken. Denk hierbij aan ondersteuning voor mensen die zojuist een Wlz-indicatie hebben gekregen en aan inzet op schuldsanering.

Gezonde organisatie

Om landelijk concurrerend en krachtig in de regio te kunnen zijn, is een gezonde organisatie cruciaal. Menzis is financieel gezond en we zijn op weg om een meer wendbare organisatie te worden met medewerkers die proactief zijn en initiatief tonen. We streven naar een stabiele klantenportefeuille met groei in de regio. Daarnaast richten we alle processen en ICT-systemen professioneel in, toegesneden op onze doelstellingen.

Toezicht

In 2018 zien we als Menzis de mate van het externe toezicht en de gedetailleerdheid hiervan steeds verder toenemen. Het toezicht spitst zich meer toe op aantoonbaarheid met als gevolg een forse impact op de interne Menzis organisatie. Als gezonde organisatie vinden we toezicht en het toezicht houden behoren bij onze maatschappelijke rol als zorgverzekeraar. We ervaren een goede relatie met zowel de Raad van Commissarissen, de Ledenraad als ook met externe toezichthouders zoals De Nederlandsche Bank (DNB), de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Daarnaast is Menzis transparant richting haar toezichthouders en werken wij volledig mee aan onderzoeken en informatieverzoeken van onze toezichthouders om onze interne organisatie verder te optimaliseren.

Naar aanleiding van een onderzoek bij Menzis eind 2017, constateerde toezichthouder AP dat Menzis onvoldoende toezag op wie er binnen onze organisatie toegang had tot persoonsgegevens betreffende de gezondheid. Gebleken is dat enkele medewerkers onnodig toegang hadden tot deze gegevens. Hoewel met de toegangsmogelijkheid niet verkeerd is omgegaan en de AP tijdens het onderzoek constateerde dat er geen sprake is van verkeerd of oneigenlijk gebruik van persoonsgegevens, hebben we dit signaal zeer serieus genomen. We hebben de toegang voor deze medewerkers dan ook onmogelijk gemaakt. De AP vindt echter dat deze verbeteringen onvoldoende snel zijn doorgevoerd en heeft ons een boete opgelegd van € 50.000. Wij vinden het vanzelfsprekend dat alleen bevoegde personen toegang hebben tot gezondheidsgegevens van klanten. Onze klanten hebben er recht op dat wij onze taak als zorgverzekeraar goed uitvoeren. In haar onderzoek constateerde de AP dat bij Menzis het bewaken van de privacy op een adequate wijze in de cultuur van het bedrijf is geborgd. Wij betreuren dan ook de oplegging van de boete. Het is voor ons een belangrijk signaal dat wij nog alerter moeten zijn rondom privacy. We zullen ons hier de komende jaren op blijven richten in nauwe samenwerking met toezichthouders zoals de AP, DNB en NZa. Tevens zullen wij naar onze klanten met regelmaat communiceren over de maatregelen die wij nemen om de privacy te blijven borgen.

Leefkracht & SamenGezond

Leefkracht staat voor de positieve kracht van gezond leven, voor mentale fitheid, bewust bezig zijn met je gezondheid, voor meedoen in de maatschappij. Ieder beleeft zijn eigen leefkracht op zijn eigen manier. Om leefkracht te versterken, is Menzis onder andere koploper als digitale gezondheidscoach met het SamenGezond-platform en de SamenGezond app. Hierop blijven we ook doorontwikkelen om de gezonde keuze voor SamenGezond-deelnemers gemakkelijker te maken. Via activatie stimuleren we steeds meer deelnemers om hun gezondheid te verbeteren en hun leefkracht te versterken.

Daarnaast is Menzis in 2018 gestart met het Leefkracht-collectief, waar iedereen in Nederland gebruik van kan maken. Naast een korting op de basisverzekering en de aanvullende verzekering krijgen klanten die meedoen aan SamenGezond nog extra voordelen, zoals gratis gebruik van de persoonlijke gezondheidscheck en gratis leefstijladvies.

SamenGezond is ook toegankelijk voor mensen die (nog) geen klant van Menzis zijn. Dit doen we omdat we het behoud van gezondheid en het versterken van leefkracht zowel persoonlijk als maatschappelijk van belang vinden. Zo helpen we vanuit Menzis ieders leefkracht te versterken.

Door de toegenomen aandacht voor leefstijl en preventie, zijn er steeds meer partijen in de markt die zich hiermee bezig houden. We zijn in 2018 een samenwerking gestart met maatschappelijke partners om krachten te bundelen en werken onder andere samen met Vital 10 aan een initiatief voor gezondheidsbevordering.

Vooruitblik

Gesteund door maatschappelijk gedragen ontwikkelingen in 2018, zoals de totstandkoming van de Hoofdlijnenakkoorden, het verschijnen van het rapport 'Juiste Zorg op de Juiste Plek' en de toegenomen aandacht voor leefstijl en preventie, wil Menzis in 2019 doorpakken op de ingeslagen weg. We handelen landelijk concurrerend en krachtig in de regio vanuit een gezonde organisatie. Om onze toegevoegde waarde als zorgverzekeraar in het stelsel duidelijker aan te tonen gaat Menzis concrete voorbeelden van initiatieven die de bewijslast leveren van onze toegevoegde waarde voor Mens en Maatschappij, nog duidelijker uitdragen.

1.3 Onze klanten

We werken hard om onze klanten tevreden te houden. Dat doen we door het bieden van concurrerende premies, onderscheidende producten en toegevoegde waarde. Maar óók door [goede en betaalbare zorg](#), [persoonlijke klantbediening](#) en het [versterken van leefkracht](#). Voor wat betreft dat laatste stond 2018 voor ons in het teken van het intensiveren van activiteiten die leefkracht versterken.

Alles bij elkaar opgeteld, doen we alles wat we doen voor onze 2,25 miljoen klanten. Het jaar 2018 sloten we positief af, met een groei van circa 27.000 klanten naar 2,27 miljoen klanten per januari 2019. Het percentage klanten dat in de eindejaarsperiode overstapte, was ongeveer 7 procent: een percentage dat al enige jaren constant is.

1.4 Kerncijfers

KPI

	2018	2017
Aantal medewerkers in fte	1555	1611
Verzuim	4,6%	4,5%
Medewerker tevredenheid	7,30	7,60
CO2 uitstoot in ton kg	5157	5591
Eigen vermogen	1,487 miljard	1,467 miljard
Omzet	6,42 miljard	6,14 miljard
Resultaat	20,5 miljoen	45,4 miljoen
Solvabiliteit volgens solvency 2	150%	147%
Bedrijfskosten	218,9 miljoen	231,1 miljoen
Reserves via premie teruggegeven	66 miljoen	69 miljoen
Aantal klanten/verzekerden	2,3 miljoen	2,2 miljoen
Gebruikers-mijnomgeving	856.566	811.608
Klanttevredenheid (NPS) Anderzorg	AnderZorg 3e in benchmark (+20)	AnderZorg 1e in benchmark (+25)
Klanttevredenheid (NPS) Menzis	Menzis 1e in benchmark (+16)	Menzis 2e in benchmark (+7)
Deelnemers Samengezond*	364.323	819.794

* Vanaf 1 januari 2018 worden alleen nog het aantal actieve gebruikers gerapporteerd.



ik vodafone NL 13:55 60%

ik

VANDAAG DOELEN UITDAGINGEN



Slaap



1,560
Stappen



54 kcal
Totaal verbrand



1,1 km
Afstand

FITSCORE



Tijdslijn fitscore



12



22



2 Over Menzis

2.1 Ontwikkelingen in de zorg

Positie van Menzis

Als Menzis streven we een goede positie na in de Nederlandse zorgmarkt. We volgen de politieke ontwikkelingen en ervaren dat het huidige kabinet achter het zorgstelsel staat. Ofschoon het geen zekerheid is dat de politiek er ook zo over blijft denken ná de verkiezingen in 2021, zetten we ons in om binnen het huidige stelsel goede en betaalbare zorg te realiseren. De samenleving verandert door nieuwe technologische mogelijkheden, individualisering, vergrijzing, toenemende aandacht voor preventie, de menselijke maat en een groeiend belang van samenwerken in de regio. Het draait steeds meer om het creëren van vertrouwen richting verzekeren, patiënten, zorgaanbieders, medewerkers, publiek, overheid, belangenorganisaties, toezichthouders, investeerders en anderen. Voor welke ontwikkelingen en uitdagingen komen deze groepen in de toekomst te staan? En waar krijgen wij als Menzis mee te maken?

Door gesprekken met [onze belanghebbenden](#) (onder andere de politiek, patiëntenorganisaties, zorgaanbieders, toezichthouders en onze (eigen) dagelijkse praktijk) hebben we in 2018 diverse ontwikkelingen gesignaleerd.

Trends en ontwikkelingen

Hoe gaat onze gezondheid en zorg zich de komende 25 jaar ontwikkelen? De ondergenoemde [kernboodschappen van het RIVM](#) laten zien voor welke toekomstige opgaven we als maatschappij, en dus ook Menzis, staan.

De vergrijzing heeft grote impact op de volksgezondheid en zorg

Het aandeel ouderen in de samenleving neemt toe. Ook bereiken mensen steeds vaker een hoge leeftijd. Hierdoor ontstaan steeds meer chronische aandoeningen, zoals artrose, nek- en rugklachten, diabetes en dementie. Bovendien hebben mensen steeds vaker meerdere aandoeningen tegelijk. Dementie veroorzaakt in 2040 de meeste sterfte en de hoogste ziektelast. Niet alleen medische, maar ook sociale problemen nemen toe. Het aantal eenzame ouderen stijgt. Ouderen wonen vaker zelfstandig en ook vaker alleen. Door deze ontwikkelingen ontstaat er meer druk op zowel de formele als de informele zorg. Zorgvoorzieningen komen het meest onder druk te staan in de [krimpregio's](#), zoals Oost-Groningen en de Achterhoek.

Meer gezondheid, maar ook meer ziekte

De levensverwachting stijgt van 81,5 jaar in 2015 naar bijna 86 jaar in 2040. In nagenoeg alle jaren van deze stijging blijft de ervaren gezondheid goed. Ook gaan we niet meer beperkingen ervaren. Wél stijgt het aantal mensen met een chronische aandoening. En doordat we door betere behandelingen vaker aandoeningen zoals hart- en vaatziekten en kanker overleven, worden we gemiddeld steeds ouder. Dit is, naast de vergrijzing, een belangrijke oorzaak voor de sterke toename van dementie als doodsoorzaak.

De druk op ons dagelijkse leven neemt toe

De samenleving krijgt op verschillende gebieden te maken met toenemende druk. Dit kan stress en gezondheidsproblemen veroorzaken. Zo ervaren jongeren steeds meer prestatiedruk. Ook op de arbeidsmarkt zijn er ontwikkelingen die kunnen leiden tot meer druk en stress, zoals de steeds grotere invloed van de 24-uurseconomie en de verdere flexibilisering van arbeidsrelaties. Vooral voor de groep mensen die werk, zorg voor de kinderen en mantelzorg moet combineren lijken veel druk verhogende ontwikkelingen samen te komen. Verdergaande verstedelijking zorgt ook voor meer druk en drukte, en kan leiden tot minder ruimte voor groen en water waar mensen kunnen ontspannen.

Leefstijl én leefomgeving hebben invloed op gezondheid

Op het gebied van leefstijl zijn er zowel gunstige als ongunstige toekomstige ontwikkelingen. Minder mensen roken en meer mensen bewegen. Daar staat tegenover dat meer mensen te zwaar zijn. Ongezond gedrag veroorzaakt bijna 20 procent van de ziektelast. Roken is hiervan de belangrijkste oorzaak. Een ongezond binnen- en buitenmilieu veroorzaakt 4 procent van de ziektelast, met luchtverontreiniging als de belangrijkste oorzaak. Ongezonde arbeidsomstandigheden veroorzaken bijna 5 procent van de ziektelast. Deze ontwikkelingen zijn niet voor alle bevolkingsgroepen hetzelfde. Het percentage rokers daalt harder bij mensen met een hoge sociaaleconomische status en ernstig overgewicht stijgt harder bij degenen die een lage sociaaleconomische status hebben.

Vaak opeenstapeling van gezondheids- én sociale problemen bij kwetsbare groepen

Een deel van de ouderen bevindt zich door een opeenstapeling van chronische aandoeningen en andere medische en sociale problemen in een kwetsbare situatie. Deze groep wordt groter in de toekomst. Mensen met een lagere sociaaleconomische status hebben vaker een ongezonde leefstijl. Ook hebben zij vaker te maken met sociale problemen, die stress met zich meebrengen. Negatieve effecten van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt als robotisering en digitalisering treffen vooral laagopgeleiden. Dit kan de sociale problemen en stress in deze groep versterken. Vaak moeten eerst deze achterliggende sociale problemen worden opgelost, voordat er ruimte ontstaat om aan een gezonde leefstijl te werken.

De zorguitgaven stijgen door demografie en technologie

De zorguitgaven stijgen bij ongewijzigd beleid met gemiddeld 2,9 procent per jaar tot 174 miljard euro in 2040. Dat is een verdubbeling ten opzichte van 2015. Een derde van deze groei komt door de vergrijzing en de groei van de bevolking, en twee derde door andere factoren zoals technologie. Technologische ontwikkelingen, waaronder (vaak dure) nieuwe medicijnen, zorgen voor een grote groei in de uitgaven aan bijvoorbeeld kanker. In 2040 wordt ruim vier maal zoveel uitgegeven aan de behandeling van kanker als in 2015. De relatie tussen technologie en zorguitgaven is complex. **Technologische innovaties** in de zorg kunnen kosten besparen, maar dan moeten wel kosteneffectieve interventies worden gebruikt en oude technologieën worden vervangen. Dit vraagt veel van de manier waarop de zorg wordt georganiseerd.

De zorg verandert door technologie en veranderende rol patiënt

Technologie kan veel voor onze volksgezondheid betekenen en de zorg ingrijpend veranderen. Het gebruik van technologie in de zorg neemt toe, maar vooral de digitalisering gaat minder snel dan in andere domeinen van ons dagelijks leven. Hieraan liggen verschillende oorzaken ten grondslag, zowel binnen als buiten de zorg. Dit maakt het ingewikkeld om technologie in de zorg uit te breiden. Patiënten doen steeds meer zelf, en dit wordt versterkt door nieuwe technologische mogelijkheden. Dit vergt nieuwe en andere vaardigheden van zorgverleners en patiënten, maar ook aandacht voor groepen die er moeite mee hebben.

Alertheid op bekende én nieuwe risico's nodig

Antibioticaresistentie blijft een bedreiging vormen voor onze volksgezondheid. Blijvende aandacht voor dit probleem is nodig. Andere aandachtspunten zijn het goed inzetten van groen en water in de leefomgeving, om de effecten van klimaatverandering op te vangen, en de dalende vaccinatiegraad. Er zijn ook nieuwe ontwikkelingen die mogelijk risico's met zich meebrengen. Zo kunnen technologieën als virtual reality en 3D-printing nog onbekende gezondheidseffecten hebben als ze vaker gebruikt gaan worden. Verder zullen er meer medicijnresten, microplastics en nanodeeltjes in ons milieu komen. De gezondheidseffecten hiervan zijn nu nog niet duidelijk.

2.2 Missie en visie (waar we voor staan)

Het begin

Een groep Arnhemse artsen, apothekers en tandartsen neemt rond 1833 een vooruitstrevend initiatief. Ze richten een ziekenfonds op: de Maatschappij van Voorzorg. Ze vinden het belangrijk dat iedereen toegang heeft tot zorg. Samen spreken ze de belangrijke woorden uit: *"Laten we solidair zijn met elkaar en de handen ineen slaan om de beschikbaarheid van medische hulp voor iedereen te garanderen"*. Uit die eerste initiatieven ontstaat uiteindelijk het huidige Menzis, een landelijk werkende zorgverzekeraar met een sterke regionale vertegenwoordiging.

Het Nederlandse zorgverzekeringsstelsel scoort hoog in [internationaal vergelijkingsonderzoek](#) (zie bijlage). Maar in ons eigen land staat het stelsel maatschappelijk en politiek onder druk en wordt de rol van de zorgverzekeraars onvoldoende (h)erkend. Uiterlijk 17 maart 2021 zijn er weer verkiezingen. Als Menzis voelen wij de noodzaak om vóór die tijd aan te tonen dat het stelsel werkt en waardevol is. Ons doel is om vanuit onze positie als zorgverzekeraar goede zorg voor onze klanten toegankelijk en betaalbaar te houden én meerwaarde te realiseren voor [mens en maatschappij](#). Regelmatig controleren wij daarom onze strategische koers, juist omdat maatschappelijke, politieke en technologische ontwikkelingen elkaar in steeds sneller tempo opvolgen. Voor wat betreft die maatschappelijke ontwikkelingen zijn de toenemende zorgkosten reden om urgent en met een juiste focus te handelen. In 2018 hebben we daarom een aangescherpte concernstrategie opgesteld voor de periode 2019-2022. De missie en visie van onze organisatie bepalen daarbij de strategische koers die we varen, stellen de kaders die we daarbij nodig hebben en inspireren ons bij het maken van keuzes.

Missie

Onze missie is nog steeds actueel en onveranderd:

"Samen verzekeren wij kwalitatief goede en betaalbare zorg en versterken we de leefkracht van ieder mens".

Visie

Onze visie hebben we aangepast. Daarin onderkennen we drie pijlers, waarmee we inzetten op:

- [Samen verzekeren](#): betaalbare premie, heldere producten, persoonlijke service;
- [Goede en betaalbare zorg](#): de juiste zorg op de juiste plek, nu en in de toekomst;
- [Versterken van leefkracht](#); stimuleren van een gezonder leven en betere kwaliteit van leven.

De drie pijlers staan niet los van elkaar, ze versterken elkaar juist:



Inkoopschaal en klantnavigatie

Door de omvang van het aantal klanten hebben we schaalvoordeel bij de zorginkoop in de Zvw (Zorgverzekeringswet). Ook kunnen we klanten de weg wijzen naar de juiste zorg op de juiste plek. Onze zorgkantoren doen dit ook voor de Wlz-klanten (Wet langdurige zorg).

Reductie zorgkosten

Door de inzet op 'juiste zorg op de juiste plek' kunnen we de kwaliteit van de zorg vergroten en onnodige en ondoelmatige zorg voorkomen. Hiermee reduceren we zorgkosten en kunnen we een concurrerende premie bieden.

Ondersteunen klant

Naast het leveren van goede, betaalbare zorg willen we klanten ook ondersteunen bij hun leefkracht, vanuit een focus op gezondheid in plaats van op ziekte.

Reductie zorgvraag

Het versterken van leefkracht van mensen (met en zonder ziekte of beperking) leidt tot een reductie van de zorgvraag en daarmee dus ook tot reductie van zorgkosten.

Ondersteunen klant

Vanuit ons productaanbod kunnen we klanten ondersteunen bij het versterken van hun leefkracht via SamenGezond, ook als ze (nog) niet ziek zijn.

Klantenbetrokkenheid

Het versterken van de leefkracht van klanten via SamenGezond leidt tot een hogere betrokkenheid bij Menzis en versterkt de coöperatiegedachte.

2.3 Strategie en doelen (waar we voor gaan)

Menzis was de afgelopen jaren niet de goedkoopste zorgverzekeraar. Ons uitgangspunt was en is namelijk: een bestendig premiebeleid. Om de (financiële) achterstand op onze concurrenten in te lopen, hebben we ons in 2018 gericht op twee focuspunten: bieden van een betaalbare premie én meerwaarde.

Betaalbare premie

Binnen dit focuspunt hebben we in 2018 aan vier thema's gewerkt:

Reductie van de zorgkosten

...op basis van beter zorginkoopresultaat.

Meer evenwichtige portefeuille

...om de onderlinge solidariteit te kunnen behouden door een adequate verevening van de zorgkosten van onze klanten.

Goed kapitaalmanagement

...voor een solide solvabiliteit en balanspositie.

Afnemende beheerskosten

...om concurrerend te blijven.

Meerwaarde

Binnen dit focuspunt hebben we in 2018 ingezet op drie thema's:

Meerwaarde door SamenGezond

...door meer mensen, aan de hand van [diverse initiatieven](#), actief gebruik te laten maken van het online gezondheidsprogramma SamenGezond.

Meerwaarde door waardegerichte zorginkoop en zorginnovaties

...door in 2018 wederom meerdere meerjarenafspraken te maken met aanbieders, die waardegerichte zorg als basis hebben. Daarnaast hebben we een selectie gemaakt van aandoeningen die als [waardegerichte inkooptrajecten](#) in 2019 in aanmerking komen: reuma, borstkanker en eindstadium nierfalen. Daarnaast gaan we waardegerichte zorginkoop uitbreiden naar Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ, met depressie en angst) en met geboortezorg.

Qua zorginnovaties zijn we in 2018 bij zes regioziekenhuizen gestart met de uitbreiding naar breder gebruik van twee zorginnovaties: [COPD InBeeld](#) en [Hartfalen InBeeld](#). Dit betreft een zogenoemde 'proof of concept' met 25 patiënten, voor zowel COPD als Hartfalen.

Meerwaarde door dienstverlening

...door onze dienstverlening op het gebied van snelheid van declaratieverwerking, snelheid van polismutaties en de beschikbaarheid van onze klantcontactsystemen. De customer effect score (CES) laat zien dat dit in 2018 uitstekend was en conform de door ons gestelde norm.

2.4 Onze merken, activiteiten en producten

Merken

De Coöperatie Menzis U.A. heeft twee merken, die - in heel Nederland - basisverzekeringen, aanvullende verzekeringen en tandverzekeringen bieden: Menzis en Anderzorg. Daarnaast gebruiken we ook onze distributiepartner [HEMA](#) om zorgverzekeringen aan te bieden (zie: Producten).



Activiteiten

Menzis

biedt zowel individuele als collectieve zorgverzekeringen aan. Dit doet Menzis rechtstreeks, via collectiviteiten en via tussenpersonen. Naast zorgverzekeringen biedt Menzis ook aanvullende diensten aan, zoals zorgadvies en wachtlijstbemiddeling via de Zorgadviseur. De klanten van Anderzorg kunnen ook van deze dienstverlening gebruikmaken.

Anderzorg

is het online merk van Coöperatie Menzis U.A. en biedt alléén individuele zorgverzekeringen aan.

Menzis Zorgkantoor

is met drie zorgkantoren in Arnhem, Groningen en Twente onderdeel van Menzis. Deze kantoren voeren de Wet langdurige zorg (Wlz) uit voor inwoners van de betreffende regio's.

Menzis Bemiddeling B.V.

bemiddelt in de samenwerking met andere risicodragende partijen op het gebied van reisverzekeringen.

MWG B.V. (Menzis WerkGezond)

biedt werkgevers ondersteuning op het gebied van bedrijfszorg: organisatorisch, financieel en beleidsmatig (bijvoorbeeld onregelmatig werken, beeldschermwerk, stoppen met roken en stressreductie).

Producten

Hieronder een overzicht van de zorgverzekeringsproducten per 1 januari 2019.

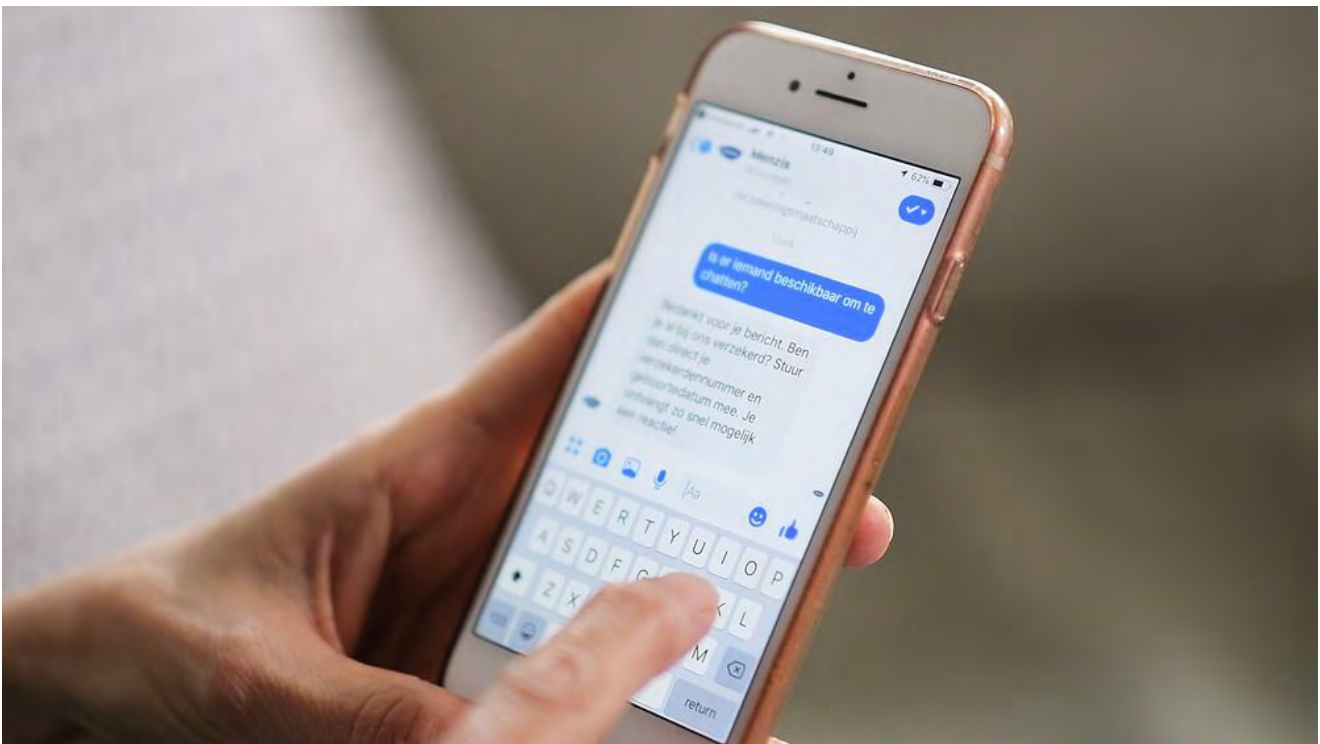
Menzis:

- Menzis Basis (naturapolis);
- Menzis Basis Voordelig (naturapolis);
- Menzis Basis Vrij (restitutiepolis);
- HEMA Basisverzekering (combinatiepolis);

- Extra Verzorgd 1, 2 en 3 en Jongeren Verzorgd (aanvullende verzekeringen bij Menzis Basis en Menzis Basis Vrij);
- TandVerzorgd 250, 500 en 750 (tandverzekeringen) en Tandverzorgd 1P (tandverzekeringen bij Menzis Basis en Menzis Basis Vrij);
- Aanvullend en Extra Aanvullend (aanvullende verzekeringen bij Menzis Basis Voordelig);
- Aanvullend 1, Aanvullend 2 en Aanvullend 3 (aanvullende verzekeringen bij de HEMA basisverzekering);
- Tandarts 1, Tandarts 2 en Tandarts 3 (tandverzekeringen bij de HEMA basisverzekering);
- Tevens biedt Menzis een aantal specifieke collectieve verzekeringen aan voor klanten van bepaalde [collectiviteiten](#).
- Nadere informatie over de producten van Menzis vindt u [hier](#).

Anderzorg:

- Anderzorg Basisverzekering (naturapolis);
- Modules Fysiotherapie 6, Buitenland & Tandongeval, Tandarts 75% / € 250 en Tandarts 75% / € 500.



2.5 Menzis locaties

Menzis heeft in 2018 vier vestigingen: Wageningen (hoofdkantoor), Enschede, Groningen en Den Haag. Locatie Den Haag is per 1 juli 2018 gesloten.



2.6 Menzis Zorgkantoor

In opdracht van het Ministerie van VWS zijn de zorgkantoren licentiehouders voor het solidair uitvoeren van de [Wet langdurige zorg](#) (Wlz) voor alle mensen in hun respectievelijke regio's.

De Menzis Zorgkantoren regelen de langdurige zorg voor alle inwoners in de regio's Arnhem, Groningen en Twente. Als zelfstandig werkende zorgkantoren stemmen zij de zorgvraag en het zorgaanbod in een specifieke regio zo goed als mogelijk op elkaar af. Het voeren van een [meerjareninkoopbeleid](#) en het centraal stellen van de Wlz-klant zijn voorbeelden om de kwaliteit van zorg te verhogen.





3 Voor Mens & Maatschappij in 2018

Wij zien onszelf niet alleen als zorgverzekeraar, maar ook als partner in leefkracht. We zijn er namelijk van overtuigd dat er door preventie en positieve gedragsverandering veel gezondheidswinst te behalen is. Dit draagt bij aan de toegankelijkheid van goede en betaalbare zorg in Nederland. Voor iedereen. Ongeacht inkomen, leeftijd of gezondheid. Dat dragen we uit door *in onze regio's én landelijk actief te communiceren (en doen!)* over de thema's die in lijn zijn met onze visie: *versterken van leefkracht, goede en betaalbare zorg en samen verzekeren*. Aan de basis van ons handelen staan *goede dienstverlening, input van onze belanghebbenden en maatschappelijk verantwoord ondernemen*. En zo willen we impact creëren voor mens en maatschappij.



3.1 Versterken van leefkracht

Bij Menzis zetten we ons optimaal in om de leefkracht van ieder mens te versterken. En om ervoor te zorgen dat mensen leefkrachtig in het leven kunnen staan - zelfstandig en onder eigen regie, ondanks eventuele beperkingen - is inzet nodig op behoud van gezondheid en kwaliteit van leven. Daarom bieden wij iedereen ondersteuning bij zijn eigen leefkracht, onder andere met behulp van het online gezondheidsprogramma [SamenGezond](#).

Leefkracht...

...gaat over de positieve kracht van gezond leven, zodat je de dingen kunt doen die voor jou belangrijk zijn. Je voelt leefkracht als het vermogen om jouw leven vorm te geven zoals jij wilt. Gezond en gebalanceerd leven helpt je daarbij krachtiger in het leven te staan. Het maakt je vitaler en het geeft je meer zelfvertrouwen om de dingen te doen zoals jij ze wilt. Ieder mens doet dat op zijn eigen manier, want iedereen is uniek.

Preventie als maatschappelijke verantwoordelijkheid

Zorgverzekeraars, zorgaanbieders en andere betrokkenen gaan op het gebied van preventie meer samenwerken om de zorgverlening, nu en in de toekomst, toegankelijk en van goede kwaliteit te houden. Daarom maken wij als zorgverzekeraar steeds meer de beweging van ziekte en zorg, naar gezondheid en gedrag. Preventie dus. We willen aandoeningen voorkomen, gezondheid behouden en de kwaliteit van leven verbeteren. Leefkracht noemen wij dat. Door uit te gaan van een positieve gezondheidsbenadering – wat kan iemand nog wél, in plaats van wat kan hij niet (meer) – kunnen we veel gezondheidswinst behalen en onnodige zorgkosten voor de maatschappij en voor de premiebetaler voorkomen.

Preventie Portaal: wetenschap en business verbinden

Vanuit de meerjarenaafspraken tussen Menzis en UMCG wordt door de Aletta Jacobs School of Public Health (een gezamenlijk initiatief van de Rijkuniversiteit Groningen, de Hanzehogeschool en het UMCG) het Preventie Portaal ingericht. Dit Portaal wil een springplank zijn voor zorginnovaties vanuit de overtuiging dat een succesvolle opschaling van preventieve initiatieven een bijdrage levert aan meer gezonde jaren en het verlagen van zorgkosten.

Stimulering gezondheid door persoonlijke preventie via e-health

Op 14 februari 2018 tekende Menzis, samen met diverse andere organisaties, de Health Deal 'stimulering gezondheid door persoonlijke preventie via e-health'. Met deze Health Deal willen de ministeries van VWS en Economische Zaken brede toepassing van effectieve zorginnovaties verder op weg helpen. In de Health Deal hebben we afgesproken dat e-health-instrumenten (bijvoorbeeld de [Persoonlijke Gezondheid Check van Nipred](#) of de online gezondheidsdiensten van [Mirro](#), die we in SamenGezond aanbieden) beschikbaar moeten zijn voor alle mensen, een bijdrage moeten leveren aan zelfregie en zelfstandigheid én tot een toename van de kwaliteit van leven moeten leiden.

3.1.1 Leefkracht in de praktijk

Leefkracht is onderdeel van onze missie, want we willen uiteindelijk meer zijn dan een zorgverzekeraar; we willen ook een partner in gezondheid zijn. We bieden iedereen, niet alleen onze klanten, ondersteuning op het gebied van leefkracht, onder andere met behulp van het online gezondheidsprogramma SamenGezond. Enkele leefkrachtvoorbeelden uit de praktijk zijn:

Beweging

We werken samen met [sportieve partners](#) om mensen structureel (meer) te laten bewegen. In 2018 heeft dat ertoe geleid dat we 62.731 mensen aan het sporten hebben gekregen (zie: [Beweegscore 2018](#)). Voor hen is sporten een vast onderdeel van hun leven geworden.

Ontspanning

SamenGezond biedt sinds 2018 de e-health diensten van [Mirro](#) aan. SamenGezond-deelnemers kunnen kiezen uit verschillende zelfhulpmodules voor diverse mentale klachten, zoals stress, slecht slapen of overbelasting op het werk. Met de modules kunnen deelnemers zelfstandig en anoniem op ieder moment aan de slag.

Voeding

In 2018 hebben we, binnen de SamenGezond-omgeving, voedingsadvies op maat geïntroduceerd. Na onderzoek onder klanten bleek namelijk dat er veel vragen zijn rondom voeding, vooral 'wat is eigenlijk gezond', maar ook 'wat werkt op de lange termijn' en 'wat werkt voor mijn klacht'. Veel respondenten gaven aan interesse te hebben in persoonlijk voedingsadvies, maar dat de stap naar een diëtist groot is. Om toch toegang te bieden tot kwalitatief goed voedingsadvies hebben we voedingsadvies ontwikkeld dat uit vier onderdelen bestaat, oplopend naar complexiteit en intensiteit:

- Gratis [voedingsblogs](#) (in samenwerking met onder andere het Voedingscentrum en Ekomenu);
- Gratis en persoonlijk e-advies van een diëtist (in samenwerking met Jouwdiëtist);
- Tegen betaling een persoonlijke voedingscheck van een diëtist, gebaseerd op een vooraf aangeleverd voedingsdagboek (in samenwerking met Jouwdiëtist);
- Tegen betaling een voedingsconsult van 30 minuten, via Skype of telefoon, met een diëtist (in samenwerking met Jouwdiëtist).

Uit de resultaten is gebleken dat van de gratis diensten goed gebruik gemaakt werd. Het aantal aangevraagde voedingschecks en -consulten (tegen betaling) bleef nog achter bij de verwachtingen.

In 2019 gaan we het aanbod optimaliseren en meer laten aansluiten op de specifieke gezondheidsdoelen die mensen nastreven, bijvoorbeeld afvallen.



Meedoen in de maatschappij

We kunnen diverse voorbeelden geven van leefkracht versterken door mensen mee te laten doen in de maatschappij. In 2018 gaven we hier invulling aan door onder andere [Oldstars](#), [walking football](#) te ondersteunen, maar ook ons jaarlijkse kerstdiner voor ouderen, [Menzis 4 Mijl van Groningen](#), [Bridge to Bridge Arnhem](#) en diverse activiteiten voor [Kids United](#).

Kerstdiner voor ouderen

Volgens cijfers van het Nationaal Ouderenfonds voelt een op de vier ouderen zich eenzaam. Een deel hiervan heeft zelfs maar één keer per maand contact met iemand. Met het Menzis kerstdiner op onze drie vestigingen in Wageningen, Groningen en Enschede willen we ouderen iets geven om naar uit te kijken: een driegangendiner, persoonlijke begeleiding, muziek en entertainment.

Leefkracht binnen Menzis

Ook binnen onze eigen organisatie besteden we veel aandacht aan het versterken van leefkracht. Per slot van rekening zit een fitte medewerker beter in zijn vel en heeft daardoor meer (werk)plezier. Een grote rol is weggelegd voor onze leefkrachtambassadeurs, 23 collega's die - naast hun eigen functie - kennis hebben van leefstijl en bijdragen aan nieuwe of bestaande initiatieven op dit gebied. In 2018 waren onze ambassadeurs onder andere bij de volgende activiteiten betrokken:

- Aanwezig bij en initiëren van wandel- en fietstochten, gezonde recepten uitdelen etc.;
- Promoten van de 'Stoppen met roken' trainingen;
- Presentatie voor de afdeling Zorginkoop over de rol van de Leefstijlcoach;
- In de 'Week van de werkstress' diverse workshop verzorgd, zoals mindfulness en yoga;
- Young Menzis leefkrachtavond gefaciliteerd met een gezondheidsquiz, mindful proeverij en bootcamp;
- Diverse initiatieven op het gebied van hardlopen, zwemmen en bootcamps;
- Stimuleren van micropauzes op de werkvloer en lopend bilateraal overleg;
- Aanwezig op de jaarlijkse medewerkersbijeenkomst, met een discussie- en informatietafel om 'op te halen' wat onze medewerkers nodig hebben op het gebied van leefkracht.



3.1.2 SamenGezond, een gezond steuntje in de rug

We geloven dat er via gezonde gedragsverandering nog veel gezondheidswinst te behalen is.

Het is onze ambitie om binnen de zorgverzekeraarsbranche koploper te zijn op het gebied van digitale gezondheidscoaching. Ieder mens maakt namelijk zijn eigen keuzes om gezond te leven en weet eigenlijk wel welke keuzes dat zouden moeten zijn, maar het is ook fijn om daar ondersteuning bij te krijgen.

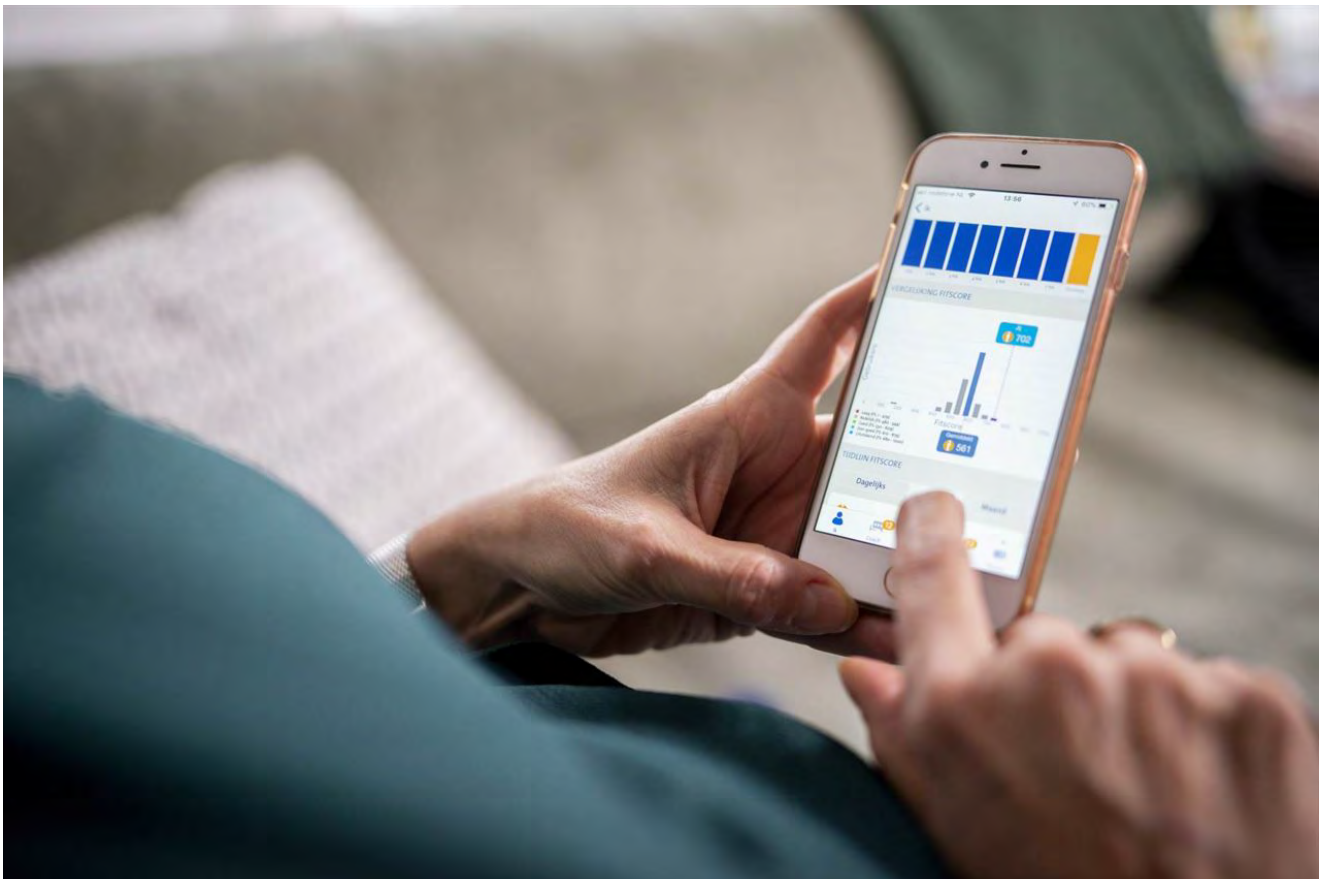
Wij bieden iedereen (dus niet alleen onze klanten) SamenGezond aan, een online gezondheidsprogramma met bijbehorende app.



SamenGezond, web en app

Vrijwillige deelname aan [SamenGezond](#), met bijhorende app, biedt ons de mogelijkheid met mensen in contact te komen over gezondheid en gedrag. Dat is hard nodig in een tijd waarin veel mensen geconfronteerd worden met aan leefstijl gerelateerde ziektebeelden, zoals diabetes type 2, COPD, depressie of hartfalen. Wanneer we de leefstijlrisico's voor deze ziekten kunnen reduceren, profiteert daar niet alleen de mens zelf van, maar ook de maatschappij. En daarmee geven wij weer invulling aan onze rol als zorgverzekeraar: het toegankelijk houden van goede en betaalbare zorg.

Deelname aan SamenGezond geeft meer inzicht in de eigen gezondheid. Het is een gezond steuntje in de rug, dat helpt om het maximale uit het leven te halen met behulp van online coaching, tips, blogs en uitdagingen. In het programma stellen we vragen over leefstijl (voeding, ontspanning, slaap, het gebruik van alcohol, roken en beweging), lichaam (gewicht, lengte, bmi, etc.) en mentale gesteldheid (kwaliteit van leven, beperkingen, zingeving etc.). Op basis van de antwoorden berekenen we voor de deelnemer een persoonlijke fitscore, inclusief verbetertips. De deelnemer kan vervolgens doelen instellen en uitdagingen inrichten, die hij alleen of samen (met vrienden, familie of collega's) kan volgen. Om de deelnemer te motiveren om vol te houden, belonen we hem met punten, die hij kan sparen door het uitvoeren van gezonde activiteiten. In de [SamenGezond webshop](#) kan hij de punten omwisselen voor producten en diensten, maar ook voor korting op bijvoorbeeld een sportschool.



Goede doelen steunen met gespaarde punten

Ieder mens zou de gelegenheid moeten krijgen om mee te doen in de maatschappij. Voor sommige mensen is dat soms wat moeilijk. Met dat voor ogen, hebben veel van onze SamenGezond-deelnemers in 2018 in de webshop de door hen gespaarde punten gedoneerd aan goede doelen. In totaal hebben 4.955 deelnemers in totaal 10.799 keer 500 punten (à 5 euro) aan een van onze goede doelen gedoneerd, als volgt onderverdeeld:

Goed doel	Aantal punten	Totaal gedoneerd
Voedselbank	1702	€ 8.510,00
FNV Mondiaal	157	€ 785,00
Fonds Gehandicaptensport	533	€ 2.665,00
Jeugdportfonds	325	€ 1.625,00
Nationaal Ouderenfonds	655	€ 3.275,00
Jantje Beton	2575	€ 12.875,00
KWF Kankerbestrijding	3837	€ 19.185,00
Natuurmonumenten	1015	€ 5.075,00
Eindtotaal	10.799	€ 53.995,00

SamenGezond op het Werk

Werkgevers hebben, net als Menzis, een belang bij het leefkrachtig houden van hun medewerkers. De vergrijzing, het aantal chronisch zieken en de krapte op de arbeidsmarkt hebben de aandacht voor duurzame inzetbaarheid bij werkgevers vergroot. Vanuit het inzicht dat het grootste deel van de ziektelast en het ziekteverzuim leefstijlgerelateerd is, richten werkgevers zich steeds meer op preventie en vitaliteit. In 2018 hebben we daarom een speciaal aanbod ontwikkeld voor werkgevers die aan de slag willen met preventie en vitaliteit en daarin de eigen regie van hun medewerkers willen stimuleren. We hebben dat gedaan in de vorm van SamenGezond op het Werk: een abonnement bovenop het reguliere SamenGezond, met een bedrijfsspecifiek aanbod. Zo krijgen medewerkers handvatten om beter om te kunnen gaan met bijvoorbeeld onregelmatig werken, beeldschermwerk, stoppen met roken en stressreductie.

We zijn zelf ook werkgever en in 2018 als eerste met SamenGezond op het Werk gestart. Het UMCG start in het voorjaar van 2019 met de introductie en samen gaan we werken aan de thema's 'Stoppen met Roken' (UMCG is vanaf 1 januari 2019 volledig rookvrij), 'Omgaan met Werkdruk' en 'Onregelmatig werken'.



Universitair onderzoek naar SamenGezond

De Rijksuniversiteit Groningen (RUG) is in oktober 2018 gestart met een zesjarig onderzoek naar de duurzame effecten van SamenGezond op de gezondheidsverbetering en zorgkostenreductie. Deelnemers aan SamenGezond worden door de RUG geheel vrijblijvend gevraagd hieraan deel te nemen.

Persoonlijke Gezondheidscheck van Niped toegevoegd aan SamenGezond

We zijn met Niped (kennisinstituut gespecialiseerd in onderzoek, ontwikkeling en toepassing van persoonlijke preventie en vroegdiagnostiek) een samenwerking aangegaan om de door Niped ontwikkelde Persoonlijke Gezondheidscheck toe te voegen aan SamenGezond. Deze online check bestaat uit een uitgebreide vragenlijst waarna een persoonlijk gezondheidsrapport volgt. De check wordt geadviseerd door huisartsen, bedrijfsartsen en de gezondheidsfondsen, zoals bijvoorbeeld de Hartstichting.

SamenGezond resultaten in 2018

In 2018 hebben we hard gewerkt aan het vergroten van het aantal SamenGezond-deelnemers. En met succes...

- Het SamenGezond-programma heeft 364.323 deelnemers^{*}, waarvan 85% verzekerd is bij Menzis en waarvan 160.392 deelnemers actief waren (laatste zes maanden van 2018 ingelogd);
- De [website](#) werd ruim 2 miljoen keer bezocht;
- De bijbehorende app werd meer dan 145.000 keer gedownload, waarmee Menzis in 2018 wereldwijd in de top-15 van gezondheidsapps stond (gemeten naar gebruik);
- De Digitale Gezondheidscoach telde maandelijks gemiddeld 20.000 actieve gebruikers;
- De populairste activiteiten waren fietsen, wandelen, hardlopen, fitness en mountainbiken;

* Vanaf 1 januari 2018 worden alleen nog het aantal actieve gebruikers gerapporteerd.

- De top-5 doelen in de app waren: Ontspannen Geest, Slaap Beter, Enthousiaste Wandelaar, Water als Gezonde Basis en Fruit als Gezond Tussendoortje.

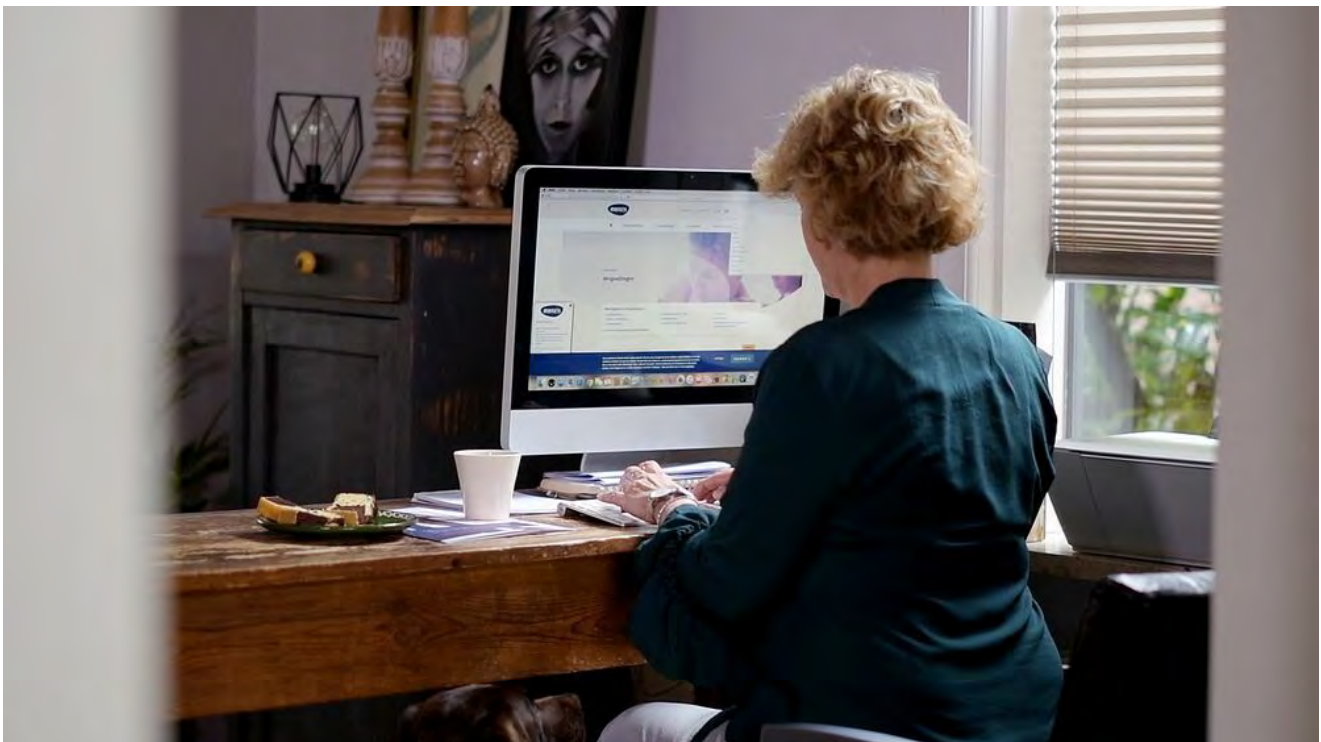
SamenGezond in 2019

In 2019 gaan we SamenGezond ook aanbieden aan de klanten van Anderzorg. Daarnaast gaan we door met het verder ontwikkelen van SamenGezond en SamenGezond op het Werk, onder andere met meer inzicht verwerven in persoonlijke gezondheid via verschillende gevalideerde onderzoeken en meer aanbod van producten en services op het gebied van leefstijl. Hiervoor zullen we de samenwerking met diverse partijen verder intensiveren. Bijvoorbeeld met Vital10 en Visiom voor het beschikbaar maken van leefstijladvies. Ook werken we samen met gezondheidsfondsen, waaronder de Hartstichting, KWF Kankerbestrijding en kennisinstellingen. Samen stimuleren we een gezonde leefstijl ter voorkoming van ziekte, maar ook om – wanneer iemand ziek is – de kwaliteit van leven te verbeteren.

3.2 Goede en betaalbare zorg

De toegankelijkheid van goede en betaalbare zorg in Nederland - voor iedereen, ongeacht inkomen, leeftijd of gezondheid - is een groot goed. Zorgverzekeraars spelen een belangrijke rol om die toegankelijkheid te behouden.

Binnen Menzis geven we daar op verschillende manier invulling aan, onder andere door de wijze waarop we zorg inkopen, in (digitale) zorginnovaties investeren, zorgkosten controleren en fraude beheersen.



3.2.1 Waardegerichte zorginkoop

De kwaliteit van de zorg in Nederland is goed. We zien echter dat de organisatie van zorg nog onvoldoende aansluit bij de behoeften en wensen van patiënten. Bij Menzis staat het functioneren van ieder individu centraal; we denken niet vanuit ziekte en behandeling, maar veel meer vanuit (positieve) gezondheid en welzijn. Want iedereen wil zo zelfstandig en (leef)krachtig mogelijk in het leven staan. Door de gezondheidsvraag van de klant centraal te zetten, komen we tot specifieke keuzes voor de zorg: juiste zorg op de juiste plek wordt dan realiteit.

Waardegerichte zorg

We richten ons op die zorg die waarde voor onze klanten toevoegt: de zorg met de beste verhouding tussen enerzijds relevante gezondheidsuitkomsten en anderzijds de kosten van die zorg. De gezondheidsuitkomsten kunnen medische uitkomsten zijn. Maar ze kunnen ook gaan over de kwaliteit van leven of het welbevinden van klanten. We noemen dit waardegerichte zorg. Onderzoek en ervaring tonen aan dat hogere kwaliteit en lagere kosten samengaan. Bijvoorbeeld als hogere kwaliteit in één keer tot succesvol behandelresultaat leidt, of als een behandelmethode bij lagere kosten tot gelijkblijvende uitkomsten leidt.

Waardegericht zorginkoop

Waardegerichte zorginkoop zien we als de sleutel voor toekomstbestendige en betere gezondheidszorg voor onze klanten. Met waardegerichte zorginkoop willen we drie doelstellingen realiseren:

- Het verbeteren van de (door de klanten) ervaren kwaliteit van zorg;
- Het verbeteren van de gezondheid van onze klanten;
- Het verlagen van de zorgkosten om deze toegankelijk en betaalbaar te houden.

In 2018 is Menzis met waardegerichte zorginkoop weer een stapje verder gegaan. Er zijn waardegerichte inkooptrajecten gestart en nieuwe ontwikkeld, zoals het inkooptraject Angst en Depressie. Daarnaast heeft Menzis meerdere nieuwe meerjarenafspraken afgesloten die waardegerichte zorg als basis hebben.

3.2.2 Contractering van zorgaanbieders

Om onze klanten de best mogelijke zorg te bieden, sluiten we door heel Nederland contracten af met zorgaanbieders, zoals huisartsen, apothekers, fysiotherapeuten en ziekenhuizen. Bij het afsluiten van een contract vinden wij het volgende belangrijk:

- De kwaliteit en prijs van de geleverde zorg;
- De bereikbaarheid en beschikbaarheid van de zorg;
- Het doelmatig inzetten van de zorg: duur als het moet, goedkoper als het kan;
- Samenwerking tussen de zorgaanbieders.

We contracteerden in 2018 alle ziekenhuizen en huisartsen in Nederland. Daarnaast hebben we voldoende contracten afgesloten met aanbieders van andere zorgsoorten en ook met enkele instellingen in het buitenland. Samen met onze contractpartijen zijn we er dit jaar weer in geslaagd om hoogwaardige zorg te regelen voor onze klanten. Een contract biedt hen de zekerheid dat we afspraken maken over bijvoorbeeld kwaliteit, samenwerking in de regio en de juiste zorg op de juiste plek.

Meerjarenovereenkomsten

We kiezen er bij Menzis bewust voor om meerjarenovereenkomsten af te sluiten. Zowel met kleinere aanbieders, zoals fysiotherapeuten, als met strategische partners. Strategische partners zijn vooral de grotere instellingen in de regio's waar Menzis actief is. Deze vorm van contractering omvat meer dan alleen afspraken over tarieven en aantallen patiënten. We streven namelijk ook naar een gezamenlijke visie en samenwerking in het huidige zorglandschap. Wanneer afspraken voor meerdere jaren vaststaan, geeft dit zorgaanbieders én Menzis de ruimte en tijd om zich meer te richten op kwaliteit. In 2018 hebben we bijvoorbeeld een meerjarenafpraak met [Buurtzorg](#) afgesproken. Ook hebben we met meerdere ziekenhuizen meerjarenafspraken gemaakt, zoals met het Ziekenhuisgroep Twente (ZGT). Buiten de Menzis-regio's hanteren we reguliere overeenkomsten met onze partners. Zo kunnen we ook buiten onze regio's zorgdragen voor voldoende zorgaanbod en zorgkeuze voor klanten.

Meerjarenafpraak met ZGT

ZGT en Menzis hebben eind 2018 een meerjarenafpraak gemaakt met waardegerichte zorg als basis. Deze afspraak is bedoeld om zorgkwaliteit te verbeteren door processen anders in te richten en zo onnodige (en duurder) zorg te voorkomen. Oftewel juiste zorg. Dit betekent dat we nog intensiever gaan samenwerken met andere zorgaanbieders in Twente, bijvoorbeeld met huisartsen en thuiszorg. Zo kan iedereen optimaal gebruikmaken van elkaars expertise, oftewel juiste plek. Uitgangspunt is dat de patiënt nuttige zorg krijgt, die afgestemd is op zijn persoonlijke situatie.

Zorgverschuiving: Juiste Zorg op de Juiste Plek

In april 2018 publiceerde een taskforce vanuit de overheid het [rapport Juiste Zorg op de Juiste Plek](#). We zien in Nederland het beeld ontstaan dat er steeds beter wordt gekeken waar de zorg het beste georganiseerd kan zijn. Er wordt bijvoorbeeld steeds minder gebruik gemaakt van de mogelijkheden van een ziekenhuis, omdat steeds meer vormen van zorg ook dichterbij huis gerealiseerd kunnen worden. De zorg verschuift dan bijvoorbeeld van het ziekenhuis naar de eerste lijn. Deze beweging zorgt er uiteindelijk voor dat minder hoge kosten gemaakt worden voor medisch specialistische zorg, terwijl de juiste zorg blijft. Samen met betrokken zorgaanbieders, in de eerste en tweede lijn, maken we hierover afspraken.

Vooruitkijken naar 2019

In 2019 willen we meer focus aanbrengen op het gebied van specifieke beleidsonderwerpen, zoals digitale zorg. Ook vinden we het belangrijk om nóg meer zicht te krijgen op de zorgverschuiving binnen onze regio's en de transitie van 'Juiste Zorg op de Juiste Plek' te realiseren.

3.2.3 Waardegerichte inkooptrajecten

Bij het inkopen van zorg is het gebruikelijk om vooral afspraken te maken over het aantal behandelingen en de prijs van een behandeling. Het gevolg is vaak dat er alleen maar meer zorg geleverd wordt. Bij Menzis gaat het bij inkopen van zorg juist om het resultaat van de behandeling en niet om het aantal uitgevoerde behandelingen. Zo moet een patiënt na een heupvervanging bijvoorbeeld weer snel kunnen lopen. We stimuleren zorgprofessionals om op een nieuwe manier inkoopafspraken te maken, waarbij zij van elkaar kunnen leren om samen de zorg te verbeteren.

Nieuwe manier van inkopen

We hebben per 2018 voor de aandoeningen heup- en knieslijtage, staar, dotter en hartomleiding met een groot aantal zorgaanbieders deze nieuwe manier van inkopen afgesproken. Voor bijna de helft van onze klanten, die voor die aandoeningen in 2018 werden behandeld, hebben we met de zorgaanbieder zo'n nieuw contract afgesproken.

Daarnaast hebben we voorbereidingen getroffen voor inkooptrajecten voor de behandeling van reumatoïde artritis, borstkanker, geboortezorg en ambulante angst- en depressiebehandelingen. Het inkooptraject angst- en depressie leidde tot landelijke en regionale media-aandacht. Initiële berichtgeving deed helaas onterecht vermoeden dat Menzis angst- en depressiebehandelingen alleen nog zou vergoeden bij een succesvolle behandeling. De afspraken met zorgaanbieders zijn echter bedoeld om kwaliteit te stimuleren. Bijvoorbeeld door bijeenkomsten te organiseren, zodat zorgaanbieders van elkaar kunnen leren.

Waardegericht inkopen Angst & Depressie

Door de waarde van zorg centraal te stellen, komt bij de zorg rondom angst en depressie de aandacht meer op kwaliteit te liggen. Kwaliteit betekent dat we de voor de klant relevante uitkomsten centraal stellen. Denk hierbij aan het verminderen van klachten en het verbeteren van de kwaliteit van leven. We willen de uitkomsten van zorg bij alle zorgaanbieders verbeteren. Daarom richt dit waardegerichte inkooptraject zich op het stimuleren van een verbetercyclus bij zorgaanbieders voor te (blijven) verbeteren. Dit driejarige inkooptraject staat open voor alle instellingen die zowel ambulante angst- en/of depressiezorg leveren en een overeenkomst met Menzis hebben. Medio maart 2019 hebben 19 GGZ-organisaties zich aangemeld voor deze werkwijze.

“In te maken afspraken staan zorguitkomsten centraal, die voor patiënten belangrijk zijn. Denk aan klachtvermindering, klanttevredenheid, wachttijdenreductie en het verbeteren van de kwaliteit van leven. Uitkomsten koppelen we aan verbetertrajecten, waarbij GGZ-specialisten elkaar helpen de zorg steeds verder te ontwikkelen.”

Bas van Riet Paap, Manager GGZ bij Menzis over inkooptraject Angst & Depressie

Vooruitblik

In 2019 zullen we voor nog meer aandoeningen nieuwe inkooptrajecten ontwikkelen, samen met zorgaanbieders. In voorbereiding op 2019 hebben we voor reuma-, borstkanker- en geboortezorgtrajecten uitgewerkt. Omdat deze vorm van inkopen nieuw is, is het ook belangrijk de effecten te volgen. Jaarlijks gaat onze afdeling Zorginkoop de resultaten evalueren, te beginnen in juni 2019.

3.2.4 Wet langdurige zorg (Wlz)

De Wet langdurige zorg (Wlz) is bedoeld voor klanten die vanwege een somatische, psychogeriatrische, verstandelijke, lichamelijke of zintuigelijke beperking of een psychiatrische aandoening blijvend behoefte hebben aan permanent toezicht of 24 uur per dag zorg in de nabijheid. Dit is een kwetsbare groep, die minder zelfredzaam is en niet altijd goed in staat is de regie over het eigen leven te voeren. Ook is het niet altijd duidelijk op welke zorg de klant aanspraak kan maken en welke mogelijkheden er zijn om dit zo passend mogelijk te organiseren.

We bellen daarom alle nieuwe klanten met een Wlz-indicatie en vertellen wat het [Menzis Zorgkantoor](#) doet in algemene zin en voor het individu in het bijzonder. Verder geven we uitleg over de Wlz, de eigen bijdrage en aanvullende verzekeringen. Ook vragen we naar de sociale context van de klant (zijn persoonlijke achtergrond) om in te kunnen schatten of de situatie thuis verantwoord en doelmatig is. Indien nodig starten we voor de klant een bemiddelingstraject op. Daarnaast wijzen we de klant erop dat hij nu en in de toekomst altijd een beroep op ons kan doen en dat ook de mogelijkheid bestaat om onafhankelijke cliëntondersteuning te ontvangen van door ons gecontracteerde partijen.

Klantgericht

Bij het Menzis Zorgkantoor...

- ondersteunen we de klant bij zijn zoektocht naar en door de Wlz-zorg;
- geven we informatie over de mogelijkheden van de Wlz;
- wijzen we op het recht op (onafhankelijke) cliëntondersteuning;
- kunnen we bemiddelen tussen vraag en aanbod.

Hiermee versterken we de eigen regie en leefkracht van de klant, zodat hij weloverwogen keuzes kan maken over de gewenste zorg. En dit sluit precies aan waar de Menzis Zorgkantoren voor staan: menselijk, voor elkaar en daadkrachtig.

Aandacht voor de mantelzorger

Naast aandacht voor de klant (met een Wlz-indicatie), hebben we ook aandacht voor de mantelzorger. Om te voorkomen dat de mantelzorger overbelast raakt, wat ten koste gaat van zijn leefkracht, hebben we specifiek aandacht voor hen in de brief die nieuwe klanten van ons ontvangen. We wijzen op de mogelijkheid om gebruik te maken van onze zorgadviseurs, die kunnen adviseren over mantelzorgtaken. Daarnaast hebben we een [praktische checklist](#) ontwikkeld, die kan helpen bij het regelen van veelvoorkomende zaken.

“Naast aandacht voor de klant, hebben we ook aandacht voor de mantelzorger.”

Menzis Zorgkantoor

Kwaliteit van zorg

In het uitvoeringsprogramma Klant 2018 en de nieuwe kwaliteitskaders 'Verpleeghuiszorg' en 'Gehandicaptenzorg' geven we aan waar onze klanten op mogen rekenen. Hierbij kijken we niet alleen naar de medische zorg, maar ook of de klant de tijd en aandacht krijgt die hij verdient. De zorginstellingen moeten zich optimaal inspinnen om zich aan te passen aan datgene wat de bewoner nodig heeft en wil. Iemand met een zorgbehoefte is een mens met een eigen geschiedenis, eigen wensen, eigen context en eigen naaste(n).

Het monitoren van de kwaliteit van zorg doen we door het continu voeren van gesprekken met zorgaanbieders. Tijdens deze gesprekken bespreken we de kwaliteitsplannen, -verslagen en -rapporten. Daarnaast kijken we onder andere naar tevredenheidsmetingen die zorgaanbieders houden onder klanten en personeel en naar de waarderingen op [ZorgkaartNederland](#).

Persoonsgebonden Budget (PGB)

Om de budgethouder van een Persoonsgebonden Budget (PGB) op langere termijn van een doelmatig PGB te kunnen voorzien, kijken we goed naar welke zorg nodig is. En daar spreken we een bijbehorend, passend budget bij af. Maatwerk noemen we dat. Voordat de klant zijn documenten bij ons aanlevert, voeren wij eerst een welkomsgesprek. Na dit gesprek wordt er een Bewuste Keuze Gesprek gevoerd met de budgethouder. Samen bepalen we dan de zorgbehoefte en stellen daar het te besteden budget op vast. We gaan daarbij uit van de zorgbehoefte van de klant op dát moment. Dat betekent meestal dat we in goed onderling overleg niet meteen het hele budget aanspreken. Dankzij de persoonlijke gesprekken zijn we meer betrokken bij de klant, ook op het moment dat de zorgvraag intensiever wordt. Besparing op het budget is een bijkomend doel, maar niet het hoofddoel.

Resultaten 2018

Resultaten inkoopbeleid Wlz

2018

Zorg in Natura (ZIN) Wlz

Uitgegeven aan ZIN Wlz

€ 2,5 miljard

Aantal cliënten ZIN Wlz

37.512

Persoonsgebonden Budget (PGB) Wlz

Toegekende budgetten PGB Wlz

€ 306 miljoen

Aantal cliënten PGB Wlz

6.258

Blik op de toekomst

Voor 2019-2023 hebben we het Menzis Zorginkoopbeleid Wlz opgesteld, een uitdagend meerjareninkoopbeleid dat zich kenmerkt door het creëren van stabiliteit en het uitstralen van vertrouwen in de onderlinge relatie. Het beleid gaat uit van de behoeften van onze klanten. De kern van onze aanpak is het toevoegen van extra waarde aan de zorg voor onze klanten. We zorgen voor voldoende en goed toegankelijke zorg in de Menzis Zorgkantorregio's, voor zorg van goede kwaliteit en voor betaalbare zorg. Nu en in de toekomst. Daarom maken we afspraken over de kwaliteit van de zorg, de omgang met klanten, de regie die ze kunnen behouden over hun leven én de betaalbaarheid ervan. Hierbij staat de mens en de kwaliteit van leven voorop.

Duurzame relaties opbouwen

We hechten waarde aan langdurige relaties met onze zorgaanbieders: vanuit een partnershipgedachte hebben wij met zorgaanbieders in 2018 een overeenkomst voor vijf jaar afgesproken. Dat is uniek in Nederland. De afspraken voor zo'n langere periode geven de zorgaanbieder meer financiële zekerheid. Dankzij die duurzame relatie(s) is er ruimte voor innovatie en investeringen.

*“We hechten waarde aan langdurige relaties met onze
zorgaanbieders”*

Menzis Zorgkantoor

Kwaliteit verhogen

We proberen zorgaanbieders aan te moedigen om de ervaren kwaliteit van de door hen geleverde zorg en ondersteuning te verhogen. Mochten zij de kwaliteit van hun dienstverlening verhogen, waarbij we ook kijken naar [ZorgkaartNederland](#), dan staat daar een opslag op hun tarief tegenover.

3.2.5 Digitale zorginnovaties

In de zorg wordt continue geïnnoveerd om de zorg kwalitatief beter te maken, om aan te laten sluiten op de behoefte van patiënten en om te kijken hoe we de zorg slimmer - en daardoor vaak doelmatiger - kunnen organiseren. Digitale vernieuwing is hierbij steeds vaker de methode om zorgvernieuwing te realiseren.

Met veel energie digitale innovaties opschalen.....

Digitale vernieuwing blijft vaak kleinschalig, bij één huisarts of één ziekenhuis. Innovaties opschalen blijkt in de praktijk heel lastig. Zorgprocessen zijn overal net iets anders ingeregeld, waardoor opschalen - anders dan bij technologische innovaties in andere industrieën - maatwerk blijft. Bij Menzis zetten we ons in om innovaties verder te brengen, bijvoorbeeld:

- InBeeld voor [COPD](#)
- InBeeld voor Hartfalen

Dankzij de InBeeld-innovatie, met onder andere thuismetingen en beeldbellen, kunnen patiënten met COPD en Hartfalen thuis zorg ontvangen in plaats van in het ziekenhuis. Deze innovatie hebben we in 2017 eerst als pilot voor COPD bij het Slingeland ziekenhuis opgestart. Later volgde daar ook de pilot voor Hartfalen. In 2018 is InBeeld ook bij vijf andere ziekenhuizen actief opgepakt: Martini Ziekenhuis, Reinier Haga Groep, Treant, Medisch Centrum Twente en het ZGT (start per 01-02-2019).

- Playbook (in samenwerking met Focus Cura)

In het playbook hebben we beschreven welke andere vormen van financiering voor innovatie mogelijk zijn gemaakt. Het [playbook](#) is gratis te downloaden.



Playbook

De toekomst van de zorg
vraagt om actie

#altijdinbeeld

menzys

focusgura

.....en leren van fouten

We hebben in 2018 ook gewerkt aan innovaties waarbij de opschaling niet gelukt is. Innoveren en opschalen, het gaat met vallen en opstaan. Maar we hebben hiervan geleerd: het goed uitdenken van de businesscase in een vroeg stadium, zorgen dat de zorgaanbieder de regie heeft en voldoende tijd geven aan de implementatie, zijn een aantal van deze lessen.

3.2.6 Investeren in zorginnovaties

Zoals we onder [Beleggingen en investeringen](#) beschrijven, investeren we met onze beleggingen in de toekomst van de gezondheidszorg. Bijvoorbeeld door innovaties die zorg en gezondheid in Nederland kwalitatief verbeteren en de ruimte geven om te kunnen groeien. Daarmee willen we aansluiten op de behoefte van patiënten en kijken hoe we de zorg slimmer - en daardoor vaak doelmatiger - kunnen organiseren. Dit is in het voordeel van (de leefkracht van) ieder mens. Sinds 2011 gebruiken we daarom een deel van onze aandelenportefeuille voor investeringen in Nederlandse zorg(innovaties).

“We investeren met onze beleggingen in de toekomst van de gezondheidszorg. Bijvoorbeeld door innovaties die zorg en gezondheid in Nederland kwalitatief verbeteren en de ruimte geven om te kunnen groeien.”

Erik Kemper, manager Treasury & Vermogensbeheer bij Menzis

Voorwaarden voor zorginvesteringen

Met onze zorgbeleggingen dragen we bij aan:

- Een positieve rendementsverwachting;
- Kwalitatief goede zorg voor onze klanten;
- Stimuleren van innovatie in de zorg.

Stimuleren van innovatie

Onze zorgbeleggingen richten zich onder andere op jonge Nederlandse zorgondernemingen, die kapitaal nodig hebben om te kunnen groeien of om hun innovatie verder te kunnen ontwikkelen. Ook buitenlandse initiatieven, die impact kunnen hebben op de Nederlandse zorgmarkt, behoren tot onze scope.

Portefeuille

In 2018 is de zorgbeleggingenportefeuille uitgebreid met vier fondsen. Drie daarvan, Gilde Healthcare Services III, LSP Health Economic Fund II en Holland Venture Zorg Innovaties II, zijn een vervolg van fondsen waar we al in investeren. Eén fonds is nieuw: Health Innovation Fonds III.

Gilde Healthcare Services

investeert in innovatieve dienstverleners in de zorg, die Nederlandse zorg beter maken en tegen lagere kosten. [Een voorbeeld](#) van zo'n investering is Novicare.

LSP Health Economic Fund

maakt in Nederland technologische zorgoplossingen beschikbaar, die kwaliteitsverbetering van zorg combineert met het verlagen van zorgkosten. Een voorbeeld hiervan is Illuminoss Medical.

Het Amerikaanse Illuminoss Medical heeft een nieuwe manier van opereren van botbreuken ontwikkeld, die Europees is goedgekeurd. Botbreuken in onderarm, sleutelbeen of kuitbeen worden met de nieuwe methode niet langer hersteld via een pin en metalen plaat, maar met een ballonnetje. Een ballon wordt ingebracht in het gebroken bot en gevuld met een vloeibare kunststof die vervolgens uithardt en zo het bot verstevigt.

De nieuwe methode vergt een veel kleinere ingreep en het herstel is ook korter. Winst voor de patiënt. En ook winst voor de maatschappij, want met deze methode kan voor miljoenen aan zorgkosten worden bespaard. Mede dankzij de investering van LSP in Illuminoss is deze methode beschikbaar in Nederland. Tevens wordt de methode verder ontwikkeld voor zogenoemde lastdragende botbreuken, zoals het dijbeen en de bovenarm.

Holland Venture Zorg Innovaties

is gericht op jonge ondernemingen die met slimme innovaties de Nederlandse gezondheidszorg beter maken. Een voorbeeld hiervan is SigmaScreening.

SigmaScreening is voortgekomen uit het Academisch Medisch Centrum Amsterdam en heeft een product ontwikkeld dat de pijn tijdens een mammografie aanzienlijk vermindert. Dat is van belang voor borstkankerpatiënten en vrouwen ouder dan 50 jaar bij regulier borstonderzoek. Het product:

- voorkomt of reduceert pijn;
- standaardiseert onderzoek, doordat elke borst met gelijke druk wordt samengedrukt;
- standaardiseert druk en reproduceerbare procedures;
- zorgt voor meer tumordetectie;
- biedt een minder gevoelige mammografie;
- zorgt voor minder terugroepen van vrouwen zonder borstkanker.

De investering van Holland Venture stelt SigmaScreening in staat om haar product, dat nu al succesvol wordt toegepast in het Academisch Medisch Centrum, ook te kunnen leveren aan andere ziekenhuizen en screeningscentra in Nederland en de rest van de wereld.

Health Innovations Fund

wil zorgwinst behalen door te investeren in ondernemerschap: innovatieve, jonge bedrijven, die de zorg beter en betaalbaarder maken, bijvoorbeeld Stokhos.

De eerste investering van Health Innovations Fund was in het bedrijf Stokhos. Stokhos ontwerpt en bouwt software die real-time advies geeft, zodanig dat de bezetting van ambulances wordt geoptimaliseerd en de aanrijtijden worden verkort. Deze innovatieve software, 'Seconds' genoemd, is ontwikkeld in samenwerking met een veiligheidsregio in Nederland. Deze regio heeft nu kortere aanrijtijden dankzij de software.

NextGen Ventures

investeert in kennisintensieve ondernemingen met potentiële doorbraakinnovaties binnen de gezondheidszorg. Een voorbeeld hiervan is Plasmacure. De portefeuille van NextGen is [hier](#) te vinden.

Plasmacure, waar NextGen Ventures in investeert, ontwikkelt een technologie om diabetische voetwonden (een chronische voetwond waar veel mensen dagelijks last van hebben) beter te kunnen behandelen. De technologie voorkomt ernstige bacteriële infecties en zorgt ervoor dat voetwonden sneller genezen.

SHIFT Invest

investeert in voeding & gezondheid en schone bio-based technologieën, onder andere van Nutrileads, onder de motto: voorkomen is beter dan genezen.

SHIFT Invest investeert onder andere in Nutrileads, een bedrijf dat voedingsingrediënten ontwikkelt die ons immuunsysteem ondersteunen en versterken. Er zijn inmiddels bewezen gezondheidswinsten in (medische) voeding, voedingssupplementen en diervoer. Een veelbelovend ingrediënt met positieve eigenschappen voor ons immuunsysteem is IMPP-1. In eerste instantie kon de stof alleen uit de wortels van de Ginsengplant gewonnen worden. Het is echter zeer lastig om op grotere schaal de stof uit deze wortelsoort te winnen. Nutrileads heeft nu een methode ontwikkeld waarbij de stof ook uit paprika's en uiten gewonnen kan worden. Zeer uniek en veelbelovend.

Aglaia Oncology Fund II

richt zich specifiek op veelbelovend onderzoek op kanker gebied om ervoor te zorgen dat nieuwe kankerbehandelingen hun weg vinden naar de patiënt, bijvoorbeeld Cristal Therapeutics.

Cristal Therapeutics ontwikkelt nanobolletjes die kankermedicijnen heel gericht in het lichaam kunnen afleveren bij de tumor. De nanobolletjes hopen zich op in de tumoren en laten dan pas het medicijn los. De eventueel (veel) voorkomende bijwerkingen van een kankerbehandeling moeten daardoor sterk verminderen. Het interessante is dat de nanobolletjes te verbinden zijn met allerlei geneesmiddelen. Het is dus een soort 'pakketbezorger', die het medicijn aflevert waar het moet zijn.

Strategisch investeren voor leefkracht

Naast duurzaam beleggen op de beurs en investeren in participatiemaatschappijen, zijn er nog vele andere initiatieven die wij vanuit maatschappelijke en/of zorgrelevantie stimuleren. De gemeenschappelijke deler is het bevorderen van betaalbare zorg en uiteindelijk, mede daardoor, (meer) leefkracht creëren voor ieder mens. Van groot belang is dat investeren zich niet alleen beperkt tot geld, maar ook de inzet van onze kennis, data en tijd. De ervaring leert namelijk dat alleen geld investeren niet tot gewenste verandering en succes leidt als er niet ook voldoende tijd en aandacht wordt geïnvesteerd. Een verandering vraagt per slot van rekening altijd om een gedragscomponent en dat is niet met geld alleen te realiseren.

3.2.7 Dure geneesmiddelen

Zorgverzekeraars geven voor hun klanten jaarlijks ruim 2 miljard euro uit aan dure geneesmiddelen (volgens de NZa). Deze uitgaven blijven naar verwachting stijgen. Ook in 2018 lijkt deze trend doorgezet te zijn. Om deze geneesmiddelen toegankelijk te houden en nieuwe geneesmiddelen beschikbaar te krijgen voor onze klanten hebben we ons in 2018, net als het voorgaande jaar, gericht op een goede prijs en gepast gebruik van deze geneesmiddelen.

Prijs

Met ziekenhuizen hebben we afspraken gemaakt over de prijzen van geneesmiddelen. Door de introductie van verschillende biosimilars zijn de prijzen van een aantal dure geneesmiddelen fors gedaald. In 2018 hebben we een aantal ziekenhuizen, waar dure geneesmiddelen worden gegeven, vergoed op basis van volledige nacalculatie. We hebben gegevens opgevraagd over behaalde inkoopkorting op clusterniveau en hiervan hebben we een benchmark gemaakt. Deze benchmark bespraken we vervolgens in de deelnemende ziekenhuizen.

Verder hebben we, samen met andere zorgverzekeraars, met ingang van 1 januari 2018 voor een aantal geneesmiddelen een prijsafpraak gemaakt met de betreffende fabrikant. Daarbij zijn voor een aantal middelen gepast-gebruik-afspraken (zoals start-stopcriteria) door de voorschrijvers vastgelegd in een behandelprotocol of richtlijn. De inzet van de middelen zal gezamenlijk gemonitord en geëvalueerd worden. In 2019 zal de lijst met geneesmiddelen verder uitgebreid worden.

Gepast gebruik

Er is benchmarkinformatie ontwikkeld door VEKTIS, waarmee variatie in het gebruik van dure geneesmiddelen tussen zorgaanbieders zichtbaar wordt. Deze spiegelinformatie ondersteunt de gesprekken over dure geneesmiddelen, die door ons worden gevoerd, met name met de ziekenhuizen in de regio's van Menzis. Voor een aantal aandoeningen, reumatoïde artritis (RA) en macula degeneratie (MD), hebben we verder onderzoek gedaan naar praktijkvariatie. Voor RA start in 2019 een waardegericht inkooptraject om praktijkvariatie terug te dringen. Voor MD staat dit gepland voor 2020.

Unieke samenwerking voor inkoop dure geneesmiddelen leukemie

In een unieke samenwerking van gezamenlijke zorgverzekeraars, de academische centra en meer dan 40 ziekenhuizen werd met de HOVON (Nederlandse Vereniging voor Hematologie) in 2017 een pilot vormgegeven. Deze pilot werd in 2018 gestart, waarbij een cluster van dure geneesmiddelen voor leukemie gezamenlijk werd ingekocht (in 2018). Dit cluster zal in 2019 niet meer gezamenlijk ingekocht worden door het generiek beschikbaar komen van één van de middelen uit het cluster, waardoor de prijzen als gevolg daarvan zullen gaan dalen.

We gaan onderzoeken welke nieuwe clusters in 2019 in aanmerking komen voor gezamenlijke inkoop op grond van dit oligopolie-model (het marktsegment waar therapeutische alternatieven voor handen zijn, maar alle geneesmiddelen nog 'onder patent' zitten).

Blik op de toekomst

Menzis wil de komende jaren in samenwerking met onder andere VWS, andere zorgverzekeraars en ziekenhuizen blijven werken aan effectief prijs- en inkoopbeleid. Voor nieuwe geneesmiddelen moeten bij introductie direct afspraken gemaakt worden over de prijs en randvoorwaarden voor optimaal gebruik. Door te volgen hóe de geneesmiddelen in de praktijk worden ingezet en tot welke uitkomsten dit leidt, willen we samen met andere belanghebbenden, zoals het Zorginstituut, patiënten, artsen en apothekers, verder werken aan een doelmatige inzet van dure geneesmiddelen. Voor het terugdringen van praktijkvariatie in ziekenhuizen willen we voor (meer) aandoeningen [waardegerichte inkooptrajecten](#) gaan starten en, met name in de ziekenhuizen in de Menzis regio's, meerdere malen per jaar in gesprek gaan om afspraken te maken over doelmatige inzet van geneesmiddelen.

3.2.8 Controle van zorgkosten

Onze klanten willen alleen betalen voor de zorgkosten die ze ook echt gemaakt hebben. Dat vinden we terecht en daarom controleren we de rekeningen die zorgaanbieders bij ons indienen, naast het feit dat dit ook onze wettelijke taak is. Heeft de klant de zorg gekregen waar hij recht op had? En is er niet te veel zorg geleverd? Of te weinig? Om dat te kunnen beantwoorden, is een zogenaamde 'integrale controleketen' belangrijk en daar hebben we in 2018 aan gewerkt met behulp van onder andere de volgende zaken:

Minder fouten in facturen van zorgaanbieders

Zorgaanbieders sturen facturen aan Menzis voor de zorg die zij aan onze klanten verlenen. Klanten betalen eigen risico over deze zorg en Menzis stuurt hen daarvoor een rekening. Als een zorgaanbieder later aangeeft in de factuur een fout gemaakt te hebben, dan moet dit weer hersteld worden met de verrekening van het eigen risico van de klant. Complex en verwarrend voor iedereen. Vandaar dat Menzis hierover in gesprek is gegaan met zorgaanbieders. Samen hebben we in 2018 gezorgd voor minder fouten in facturen en dus meer duidelijkheid voor onze klanten. Ook hebben we ervoor gezorgd dat zorgaanbieders de factuur eerder sturen. Zo hebben onze klanten eerder duidelijkheid, bijvoorbeeld over het eigen risico.

Zelfonderzoek door ziekenhuizen en GGZ-instellingen

Al enkele jaren controleren ziekenhuizen en GGZ-instellingen zélf ook de rechtmatigheid van declaraties. Zij rapporteren hierover aan de zorgverzekeraars. De zorgverzekeraars beoordelen vervolgens de door ziekenhuis of GGZ-instelling uitgevoerde werkzaamheden en komen dan tot een gezamenlijke conclusie.

Horizontaal Toezicht in de zorg

Voor de medisch specialistische zorg en geestelijke gezondheidszorg willen wij, samen met andere zorgverzekeraars, en brancheverenigingen nóg meer gaan inzetten op structurele samenwerking voor efficiënte inrichting van de declaratie- en controleketen. 'Horizontaal Toezicht in de zorg', noemen we dat. Enkele jaren geleden heeft Menzis hiervoor het initiatief genomen. Bij Horizontaal Toezicht nemen zorgaanbieders en zorgverzekeraars gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor een juiste besteding van de zorguitgaven. Het is onze insteek om, samen, vooraf afspraken te maken om het correct registreren en declareren te borgen. Zo hoeven we achteraf minder te controleren en te verrekenen.

Op 1 januari 2018 ging het eerste ziekenhuis (Rijnstate in Arnhem) in een van de regio's van Menzis over op Horizontaal Toezicht. Aansluitend is ook het Martini Ziekenhuis in Groningen op 1 januari 2019 overgegaan. Beide ziekenhuizen hoeven zich nu niet meer achteraf te verantwoorden door middel van zelfonderzoek. Ook uitvoerige controles ná betaling door de zorgverzekeraar zijn verleden tijd. Het landelijke doel is om Horizontaal Toezicht in 2020 geïmplementeerd te hebben bij 80% van de ziekenhuizen.

“Bij Horizontaal Toezicht nemen zorgaanbieders en zorgverzekeraars gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor een juiste besteding van de zorguitgaven.”

Menzis

Voor het landelijke project ‘Horizontaal Toezicht in de geestelijke gezondheidszorg’ hebben GGZ Nederland en Zorgverzekeraars Nederland in 2018 een gezamenlijke visie en plan van aanpak gepresenteerd. Menzis heeft, als onderdeel van dat plan, met drie GGZ-instellingen een pilot uitgevoerd. In 2019 zal Menzis samen met deze GGZ-instellingen voorbereidingen treffen voor de overgang naar Horizontaal Toezicht in de geestelijke gezondheidszorg.

Datamining binnen Menzis

Twee jaar geleden hebben we binnen Menzis een tool voor datamining geïmplementeerd. Datamining gebruiken we voor het gericht zoeken naar (statistische) verbanden tussen verschillende gegevensverzamelingen met als doel onrechtmatigheden in de declaraties op te sporen. In de tool hebben we geprogrammeerde controles opgenomen, die periodiek worden toegepast op uitbetaalde declaraties. Afwijkingen in declaratiegedrag van zorgaanbieders kunnen we zo beter opsporen en we kunnen sneller aan de zorgaanbieders terugkoppelen om herhaling te voorkomen. Vermoedens van fraude, voortkomend uit data-analyses, worden voorgelegd aan het team Fraudebeheersing. De uitkomsten van datamining leiden onder meer tot signalen aan zorgaanbieders, aanpassingen in inkoopcontracten, uitbreiding van controles en daarmee een betere beheersing van de zorgkosten. In 2018 hebben we het aantal geprogrammeerde controles, ten opzichte van 2017, nog weer verder uitgebreid.

Thematische onderzoeken

Signalen vanuit onze omgeving kunnen aanleiding zijn tot het uitvoeren van een onderzoek naar een specifiek thema. Ieder jaar voeren we één of meerdere thematische onderzoeken uit. In 2018 waren dat onderzoeken naar foutieve declaraties in de wijkverpleging, farmacie en de medisch specialistische zorg. Uit de thematische onderzoeken zijn meerdere vorderingen op zorgaanbieders voortgekomen.

3.2.9 Meldknop onterechte facturen

We vragen ook de klant om ons te helpen bij de zorgkostencontrole. Hoe? Sinds oktober 2017 kan de klant gebruikmaken van een ‘Meldknop Zorgkosten’ in MijnMenzis. Met deze optie kan hij direct aangeven over welke zorgkosten hij twijfels heeft. Afhankelijk van de ingediende declaratie, krijgt de klant een (aantal) suggestie(s) van mogelijke oorzaken en de vraag ‘is de onduidelijkheid hiermee weggenomen?’. Indien de klant tevreden is met het antwoord wordt zijn melding niet doorgezet. Is het antwoord nog steeds onduidelijk, wordt de melding wél doorgezet.

Wanneer een melding doorgezet is, neemt een van onze Servicemedewerkers vervolgens telefonisch contact op met de klant en geeft achtergrondinformatie over de declaratie. In bijna 90% van de gevallen wordt dan duidelijk waar de declaratie vandaan komt en dat deze terecht is. Indien het onduidelijk blijft, geeft de Servicemedewerker de declaratie door aan onze expertteams. Bij verdenking van fraude, schakelen de expertteams het team Fraude in. Uiteraard houden we de klant op de hoogte en vindt zo nodig restitutie van te veel betaalde kosten plaats.

Ontwikkeling en resultaten in 2018

Eind 2017 hadden klanten al de mogelijkheid om bij ziekenhuis- en paramedische declaraties de Meldknop Zorgkosten te gebruiken. De eerste helft van 2018 stond in het teken van het verder uitbreiden van de zorgsoorten, waarbij de Meldknop Zorgkosten gebruikt kan worden: farmacie, mondzorg, huisartsenzorg en hulpmiddelen. We hebben 2.548 meldingen van onterechte zorgkosten ontvangen. Dat is een goed resultaat; Mensen hebben in eerste instantie vaker dan het jaar daarvoor op de Meldknop gedrukt, maar de klachten die binnenkwamen hebben niet altijd tot een feitelijke melding geleid. Dat kwam omdat de potentiële suggesties in MijnMenzis meestal voldoende antwoord gaven. In bijna 305 gevallen hebben we de vraag doorgezet naar onze expertteams.

3.2.10 Fraudebeheersing

We vertrouwen erop dat onze verzekerden en zorgverleners alleen de werkelijk gemaakte zorgkosten bij ons declareren. Fraude en misbruik met zorggelden tolereren wij niet, omdat het schadelijk is voor het vertrouwen in ons als zorgverzekeraar én de betaalbaarheid van de zorg onder druk zet. Om misbruik te voorkomen en zo goed mogelijk op te sporen, hebben we daarom diverse beheersmaatregelen genomen.

In 2018 heeft de afdeling Fraudebeheersing....

- vooral onderzoek gedaan binnen het segment Wijkverpleging en dat gaan we in 2019 voortzetten;
- voor ruim 2 miljoen euro aan onjuistheden vastgesteld in de uitgevoerde fraudeonderzoeken (in 2017 was dit 1,6 miljoen euro)

Fraudebeheersing

Fraudebeheersing is bij ons een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. We proberen het natuurlijk zoveel mogelijk te voorkomen. Indien er toch fraude geconstateerd wordt, proberen we dit in een zo vroeg mogelijk stadium te signaleren en af te handelen. Van het lijnmanagement verwachten we dat het bekend is met de frauderisico's en deze aantoonbaar beheerst.

Fraudemaatregelen

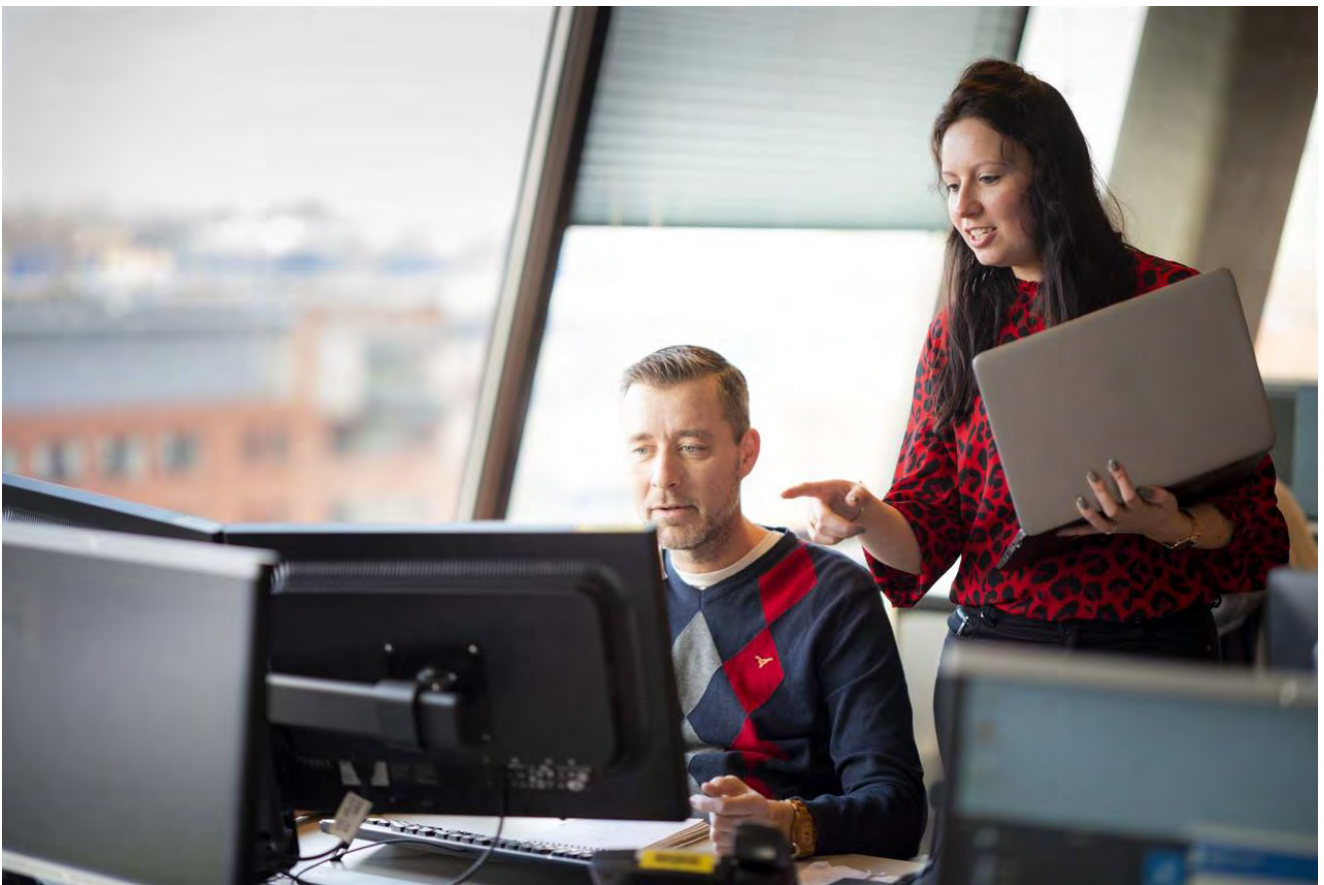
Als er sprake is van fraude leggen we maatregelen op in overeenstemming met het uniform maatregelenbeleid van Zorgverzekeraars Nederland (ZN). Ons uitgangspunt is dat iedere euro wordt teruggehaald. Vanaf 2018 vorderen we ook de onderzoekskosten bij bewezen fraude terug.

Blik op de toekomst

We zien een stijging in het aantal zorgverleners dat zeer bewust besluit om geen contract met de zorgverzekeraar af te sluiten. Met name in Wijkverpleging en de gespecialiseerde GGZ speelt dit. Zonder contract kunnen wij onze controletaak minder adequaat uitvoeren. Dit resulteert in hogere zorgkosten en een hoger risico op fraude. We gaan ons meer richten op preventieve mogelijkheden om rechtmatigheid van zorg beter te controleren.

3.3 Samen verzekeren

Ondanks de oplopende zorgkosten in Nederland hebben we de stijging van de premies per januari 2019 kunnen beperken. In de eerste plaats omdat we samen met zorgaanbieders de kosten weten te beperken en tegelijkertijd meer waarde voor elke uitgegeven zorgeuro weten te creëren. Ten tweede omdat we een coöperatie zonder winstoogmerk zijn en een deel van onze reserves kunnen gebruiken om de premie betaalbaar te houden. Dat spreiden we over meerdere jaren uit. Zo proberen we de premie over langere tijd zo stabiel en laag mogelijk te houden, met zo min mogelijk onverwachte uitschieters.



3.3.1 Premie en polissen

De premie van de Basisverzekering stijgt met € 3,- en bedraagt per 2019 € 122,- per maand. We hebben de premiestijging beperkt kunnen houden. Voor 2019 hebben we begroot dat we € 6 miljard uitgeven aan zorg uit de Basisverzekering, voor ruim 2 miljoen klanten. We besteden 98% van de premie aan zorg voor onze klanten. Meer weten over de premie en de opbouw? Lees [hier](#) meer.

Jaarpremie natura Basisverzekering, zonder vrijwillig eigen risico

	2019	2018	2017	2016
Menzis	€ 1.464	€ 1.428	€ 1.428	€ 1.284
Anderzorg	€ 1.296	€ 1.224	€ 1.224	€ 1.116

“We hebben in 2018 voor het eerst een bijeenkomst georganiseerd voor de pers. Het doel: mensen meenemen in het proces van de premietotstandkoming. Wij wilden daarmee aandacht vragen voor de complexiteit van de premiestelling. Journalisten hebben hier positief op gereageerd.”

Frank Janssen, CFO bij Menzis

Polissen

In 2018 heeft de minister van VWS kritiek geuit op de hoeveelheid aan polissen en collectiviteiten die door de zorgverzekeraars in Nederland worden aangeboden. Die hoeveelheid maakt kiezen voor de klant moeilijk, vooral als niet duidelijk is wie de zorgverzekeraar is en welke verzekering precies wordt aangeboden. De Consumentenbond uit zich kritisch wanneer dezelfde basisverzekering via verschillende labels of distributiekanaalen tegen verschillende prijzen wordt aangeboden. Zorgverzekeraars zijn daarom door VWS opgeroepen het aantal verzekeringen te verminderen, het aantal collectiviteiten te verminderen en de verleende collectiviteitskorting te legitimeren door de zorgkosten van de betreffende collectiviteit te verlagen. Per 2020 heeft de minister een verlaging aangekondigd van de wettelijk vastgestelde maximale korting voor collectiviteiten. Die zal in 2020 naar verwachting 5 procent zijn, tegen maximaal 10 procent nu.

Menzis heeft een relatief klein en overzichtelijk productaanbod, maar het kan natuurlijk altijd beter. Om consumenten te helpen, gaan we daarom per 2019 het aantal collectiviteiten terugbrengen en verdere reductie per 2020 voorbereiden. We doen dit gefaseerd, omdat we de gemaakte contractuele afspraken met collectieve partners respecteren (bijvoorbeeld in het geval van meerjarencontracten).

3.3.2 Collectiviteiten

In 2018 hebben we besloten onze strategie te veranderen. Kort gezegd leggen we de focus op groei in de regio. We willen onder andere een integraal gezondheidsbeleid over de sociale domeinen heen om zo de leefkracht van onze klanten te versterken. We doen dat door het vroeg signaleren van schulden en gezondheidsproblemen, maar ook door te investeren in preventieactiviteiten op het gebied van voeding en beweging én het wegnemen van drempels in de gezondheidszorg. We zoeken daarbij samenwerkingspartners, die dit samen met ons willen en kunnen doen.

Gemeente-collectiviteiten

Voor het uitrollen van een integraal gezondheidsbeleid hebben we alleen binnen de regio's een positie. Buiten de regio's is dit niet te realiseren en daarom nemen we afscheid van gemeente-collectiviteiten die buiten de regio vallen. De betrokken gemeenten hebben we ingelicht en in de gelegenheid gesteld het contract te beëindigen per 2019 of, bij het nog ontbreken van een gemeentecolcontract bij een andere zorgverzekeraar, per 2020. De gemeente-collectiviteiten in onze regio's gaan we uitbouwen en verder in investeren.

Leefkracht collectief

Al een paar jaar spraken we binnen Menzis over het introduceren van een collectief dat gericht is op het stimuleren van een gezonde leefstijl. In het najaar van 2018 hebben circa 90.000 mensen ervoor gekozen om mee te doen met ons Leefkracht collectief. In 2019 gaan we voor deze groep ons aanbod verder doorontwikkelen.

Het Leefkracht collectief biedt onze klanten handvatten om gezond te blijven of de gezondheid te verbeteren. We starten met voordelen via SamenGezond die gezond gedrag bevorderen, zoals de persoonlijke gezondheidscheck van Niped en leefstijlcoaching. Met het Leefkracht collectief stimuleren we preventie bij onze klanten. Ook vergroten we onze distributiekraft in de regio en hebben we directe toegang tot onze klanten. Zo verleiden we meer mensen om laagdrempelig inzicht te krijgen in hun gezondheid en gebruik te maken van persoonlijk gezondheidsadvies. En we kunnen hen gidsen naar interventies die aansluiten op de persoonlijke behoefte.

Met het Leefkracht collectief...

- geven we actief invulling aan leefkracht en het stimuleren van preventie bij onze klanten;
- maken we ons aanbod meer solidair;
- verleiden we meer mensen om laagdrempelig inzicht te krijgen in hun gezondheid, gebruik te maken van persoonlijk gezondheidsadvies en te gidsen naar interventies die aansluiten op hun behoeften.

3.3.3 Transparant advies

Bij Menzis werkten we aan transparantie van polissen en collectiviteiten door altijd duidelijk te maken wie de zorgverzekeraar is en welke basisverzekering de collectiviteit biedt. Onze partners, die de collectiviteiten aanbieden, werken daaraan mee.

Zorgverzekering afsluiten

Op onze corporate [website](#) kan de klant in een paar stappen een zorgverzekering afsluiten. Inzicht in de collectiviteiten waaruit de klant kan kiezen, wordt prominent geboden. Ook overstappen kan eenvoudig in drie simpele stappen. Klanten die graag bij hun keuze begeleid worden, kunnen bellen met een van onze Overstapcoaches, speciaal opgeleide medewerkers, die de verzekeringen uitleggen en bij de keuze helpen.

Zorgverzekeringskaart

Ook de transparantie van onze producten is verbeterd. Inmiddels heeft elke Basisverzekering en aanvullende verzekering een Zorgverzekeringskaart en hebben we elke kaart aangepast naar het Europese format. De zorgverzekeringskaart heeft bij ons een prominente plek in de verschillende fases van het verkoopproces. Zo leggen wij de klant, vóór het afsluiten, de werking van de verzekering goed uit, zodat hij een verzekering kiest die het best past.

3.3.4 Campagnes in 2018

Onze merkcampagne 'Mens, wat ben je mooi' is gericht op de schoonheid van mensen; zowel ziek als gezond. Maar we willen mensen ook helpen om hun [leefkracht](#) te verbeteren en inzicht te geven in hun gezondheid. Daarom voeren we jaarlijks meerdere campagnes, waarin we mensen concreet helpen bij het bereiken van een gezondere leefstijl, bijvoorbeeld door [SamenGezond](#) onder de aandacht te brengen. Doel van deze campagnes is het bekender maken van SamenGezond, maar ook het stimuleren van SamenGezond app-downloads en aanmeldingen op de [SamenGezond-website](#).

Campagne SamenGezond - heel 2018 actief

Om mensen betrokken te houden bij het werken aan hun gezondheid voeren we jaarlijks op meerdere momenten en meerdere onderwerpen (voeding, bewegen, slapen en werkstress) campagnes, al dan niet ondersteund door de inzet van radio en online. Campagnes pakken we integraal aan: met media-aanwezigheid, coachingsdoelen, content in de app en op de website, zelftesten, e-nieuwsbrieven en producten en diensten in de webshop.

Voeding

In deze campagne besteedden wij aandacht aan voeding door het faciliteren van voedingschecks en een online consult voor dieetadvies in samenwerking met My Daily Lifestyle.

Bewegen

De zomermaanden stonden in het teken van bewegen. We zagen een flinke toename in de content over bewegen (beweegtips, voorkomen van sportblessures en voeding), die werd gelezen op zowel de SamenGezond-app als -website. De doelen en activiteiten rondom bewegen zijn erg populair bij de deelnemers.

Slaap

[Meer dan 40 procent van de Nederlanders heeft een slaapprobleem](#). Het thema slaap hebben we als integraal gezondheidsthema benaderd, zowel in relatie tot sporten, overspanning en herstel na ziekte. De campagne startte met een slaapttest. Deze werd 52.000 keer ingevuld. Een prachtige score! Noemenswaardig was de bereidheid tot het delen van slaaptips, -ervaringen en -gewoontes onder de SamenGezond-deelnemers. Deze input gebruikten we

in het vervolg van de campagne. Tijdens de slaapcampagne zagen we tevens een flinke toename van het aantal afgenomen Mirro-modules uit de webshop van SamenGezond.

Meer dan 1.500 slaaptips

We vroegen deelnemers aan de slaaptest om hun geheimen voor een goede nachtrust met ons te delen. We kregen meer dan 1.500 tips. Een selectie is hieronder vermeld.

“Ik zorg ervoor dat ik elke nacht 8 uurtjes slaap.”

“Vroeg eruit en tegen 22.00 uur lekker onder de wol.”

“Naar bed zodra je moe wordt. Soms is dat 20.30 uur en soms 0.30 uur, maar dat maakt niet uit. Ik slaap altijd tot 7 uur en ben dan klaarwakker.”

Nog meer tips zijn hier vermeld.

Stress

De cijfers zijn duidelijk; bijna de helft van de Nederlanders heeft continu last van een opgejaagd gevoel door stress op het werk (onderzoek door PanelWizzard in opdracht van Menzis).

Maar liefst tweederde slaapt ook slechter door deze stress. Eén op de tien vrouwen ligt zelfs een paar keer per week wakker van werk. En één op de vijf heeft zich weleens ziek gemeld vanwege stress. Er wordt wel hulp gezocht:



30 procent is weleens met stressgerelateerde klachten naar de huisarts gegaan en 23 procent naar een psycholoog. Gebleken is dat vooral de thuissituatie het moet ontgelden als er stress is. Deze inzichten zijn het uitgangspunt geweest voor de campagne 'honden tegen stress'. In een online documentaire stelden we de vraag: kunnen honden mensen helpen om werkstress te verminderen? Deze documentaire is het uitgangspunt om het daarna breder over de stress-oplossingen van SamenGezond te hebben.

Campagne 'Mens wat ben je mooi' – in het najaar

Behalve de SamenGezond-campagnes was er in 2018 uiteraard ook een campagne voor het werven van klanten. Hierin maakten we gebruik van communicatieboodschappen die, zoals men van ons gewend is, over herkenbare thema's gaan: Zorgvinder, gespreid betalen, zorg dichtbij en SamenGezond. Extra aandacht was er voor onze regio's met onder andere de inzet van abri's, promotie-events en advertenties in regionale dagbladen.

Externe campagnes - Stoppen met Roken

We hebben in 2018 ook veel aandacht besteed aan hulp bieden bij het stoppen met roken. Zo steunden we de campagne Stoptober (een initiatief van het ministerie van VWS), hebben we deelnemers geworven voor het Stoptoberhuis en introduceerden we een extra landingspagina op [SamenGezond.nl/roken](https://www.samengezond.nl/roken) om rokers de weg te wijzen naar effectieve middelen om te stoppen. Ook vroegen we ex-rokers hun tips te delen op SamenGezond en op Medemenz. We denken ook mee bij initiatieven in de regio om bij te dragen aan de landelijke ambitie voor een rookvrije generatie. Zo zijn we bijvoorbeeld partner in de beweging om [Groningen Rookvrij](#) te maken en zijn er ook ideeën om andere regio's rookvrij te maken.

3.4 Dienstverlening

We streven naar een persoonlijke, vlotte en foutloze dienstverlening voor onze klanten. Vragen of klachten kunnen zij in een persoonlijk gesprek stellen, bijvoorbeeld aan een van onze Zorgadviseurs of Servicemedewerkers. Vanzelfsprekend kunnen klanten hun vraag ook gemakkelijk zelf (online) afhandelen. Voor klanten die het financieel moeilijk hebben, bieden wij betalingsregelingen en de mogelijkheid het Eigen Risico vooraf in termijnen te voldoen.



3.4.1 Contact met onze klanten

We hebben in het contact met onze klanten veel aandacht voor het bieden van toegevoegde waarde bovenop het geven van het juiste antwoord op de gestelde vraag. Medewerkers hebben kennis van de ingewikkelde zoektocht die een klant soms moet afleggen in ons zorglandschap en kunnen zich daar goed in inleven. We helpen de klant, zodat hij niet voor verassingen komt te staan. En dat doen we zowel online als met persoonlijk contact.

Zelf regelen

We willen dat onze klanten gemakkelijk zelf hun zaken kunnen regelen of antwoord kunnen vinden op hun vraag via de website, Mijn Omgeving of via de app. Door strengere beveiligingseisen hebben we de privacy van onze klanten goed geborgd. We zagen daardoor dat ook het klantcontact via de bemande kanalen toenam. In 2019 gaan we daarom werken aan een gemakkelijkere inlog voor de MijnMenzis.

Persoonlijk contact

We bieden diverse mogelijkheden voor persoonlijk contact: aan de balie op onze vestigingen, telefonisch, chat, WhatsApp en via social media. Verreweg de meeste klanten nemen telefonisch contact met ons op als zij persoonlijk contact willen. Toch zien we dat het contact via chat en WhatsApp toeneemt. Dit zijn kanalen waar klanten zeer tevreden over zijn, vanwege het gemak en de toch persoonlijke benadering. We hebben in 2017 en 2018 de afdeling Service voorbereid op de toekomst door de functie-eisen aan te passen aan de toenemende klantverwachting van persoonlijk contact en gemak. E-mail bieden we niet meer actief aan als kanaal voor schriftelijk contact.

Stapje extra

In het directe contact, willen we het verschil maken met de klant. Onze medewerkers krijgen veel verantwoordelijkheid om klanten te helpen door *nét* dat stapje extra te zetten, onder andere door ons coulancebeleid, waarin servicemedewerkers mandaat hebben om tot een bepaald bedrag coulance toe te kennen. We lossen het direct op voor de klant, zonder ingewikkelde en tijdrovende procedures.

Klantnavigatie

Als Menzis willen we niet alleen de zorg (kwalitatief) verder verbeteren, maar ook onze klanten vertellen over de verschillen in kwaliteit van zorg. In 2017 hebben we de basis gelegd om uitkomstinformatie van specialistische zorg te kunnen tonen. Daarbij gaat het om de informatie die ziekenhuizen zelf aanleveren bij Zorginstituut Nederland. Op onze [Zorgvinder](#) is sinds begin 2018 niet alleen het gecontracteerd aanbod te vinden, maar ook - van een aantal aandoeningen - de kwaliteitsprestatie. We hebben de belangrijkste informatie geselecteerd en op een begrijpelijke manier weergegeven. Bijvoorbeeld bij borstkanker: klanten kunnen informatie vinden over achtergebleven tumorcellen, behoud van de borstvorm en het aandeel directe herstel operaties.

*“Waar kan ik terecht met mijn vragen?
Hoe kan ik mijn herstel bevorderen?
Wat wordt vergoed?”*

Klantvragen

Tijdens kleinschalige klantgesprekken hoorden we dat er ook behoefte is aan praktische informatie over wat er allemaal komt kijken bij een ziektebeeld. Daarvoor hebben we [gidspagina's](#) ontwikkeld die per fase van de zorgvraag antwoord geven op vragen als: waar kan ik terecht, wat wordt vergoed en hoe kan ik mijn herstel bevorderen? We

experimenteren ook in het beschikbaar stellen van deze informatie via een chatbot (= een gesprek met een slimme computer).

Resultaten 2018

We hebben de kwaliteit van onze dienstverlening in 2018 nog verder verbeterd, waardoor de klanttevredenheid (NPS) groeide: 23 bij Zorgadvies (was 20 in 2017) en 16 bij Menzis (was 7 in 2017). De NPS-score bij Anderzorg daalde naar 20 (was 25 in 2017). Het aantal klachten is wederom gedaald (met 2 procent ten opzichte van 2017).

Blik op de toekomst

We willen meer gaan investeren in 'selfservice', onder andere door een eenvoudigere log-in voor de MijnMenzis. Daarnaast gaan we de app uitbreiden en aan de slag met automatische beantwoording van klantvragen via chat.

3.4.2 Zorgadvies

De medewerkers van de afdeling Zorgadvies adviseren over en bemiddelen bij zowel zorgverzekeringen als de Wlz. Daarnaast informeren we klanten over de Wmo en de rol van gemeenten. Onze klanten waarderen deze brede dienstverlening zeer. Ook in 2018 heeft Zorgadvies onze klanten uitstekend geïnformeerd en geadviseerd over hun zorgvragen of bemiddeld naar een passende plek met een kortere wachttijd.

Terugblik op 2018

- NPS-score: 23
- Klanttevredenheidscijfer: 90% (algemene tevredenheid contact)
- Meerwaarde Zorgadvies: 81%
- Aantal wachtlijstbemiddelingen: 10.023 (GGZ, MSZ & Second Opinion, MRI)
- Aantal winstdagen, gemiddeld per klant: 54
- Aantal keren proactief Wlz klant gesproken: 6.993

Advies op de juiste plaats

We hebben vastgesteld dat de klanten die contact hebben met Zorgadvies meer zorgkosten maken dan klanten die geen contact met Zorgadvies hebben gehad. We bereiken de klanten die het contact ook daadwerkelijk hard nodig hebben als het gaat om het regelen van juiste en passende zorg.

Maatwerk oplossingen

De wachttijden in de GGZ lopen op. Dit is een landelijk probleem. In de regio's waar we veel klanten hebben, zoals in Groningen, zijn de wachttijden voor een eerste consult of behandeling vaak langer dan de Treeknorm. Ook in de regio's Arnhem, Den Haag en Amsterdam is de toegankelijkheid van GGZ-zorg een probleem. Zorginkoop heeft vervolgens meer zorg ingekocht en een innovatieve online GGZ-zorgaanbieder gecontracteerd. Toch blijft de toegankelijkheid van de GGZ-zorg problematisch en blijven we de klantsignalen delen met Zorginkoop om zo maatwerk oplossingen voor de individuele klant te kunnen bieden.

Onrust wegnemen

De voorgenomen sluiting van het Slotervaartziekenhuis en de MC-groep Lelystad heeft in 2018 ook onder Menzis klanten onrust gebracht. Wij hebben klanten te woord gestaan, geïnformeerd over de actuele situatie en daar waar mogelijk bemiddeld naar een ander ziekenhuis en gerustgesteld. Samen met Zorginkoop en Corporate Communicatie hebben we contact onderhouden met de ziekenhuizen en de preferente verzekeraar. Onze klanten waardeerden het dat we hen eenduidig informeerden.

Contact met mantelzorgers

Doorgaans spreken we ook met de mantelzorgers van onze klanten. Ze zijn blij verrast wanneer we bellen voor het geven van informatie en advies. Het aantal klanten en mantelzorgers dat na het eerste contact nogmaals contact met ons opneemt, is toegenomen.

Dilemma's door nieuwe privacywetgeving

De nieuwe privacywetgeving (AVG) maakt het telefonisch verstrekken van informatie of advies aan familie of naasten (mantelzorgers) van hulpbehoevende klanten niet altijd makkelijker. Dit was onderwerp van gesprek tijdens een inspiratiesessies van het ministerie van VWS in november 2018: met behulp van casuïstiek hebben we inzicht gegeven in onze dilemma's en mogelijke oplossingen aangedragen.

Vooruitblik

In 2019 gaan wij signalen, afkomstig van onze klanten, over wachttijden oppakken. Daarnaast gaan we het proactief bellen naar klanten, in samenspraak met zorgaanbieders, intensiveren. Hierbij gaan we ons meer richten op de zorgvragen in de regio's waar wij prominent aanwezig zijn.

3.4.3 Omgaan met klachten

Heeft de klant een andere verwachting over een polis, vergoeding, beleid of informatie? Dan willen we dit graag weten. Of deze signalen nu via de media, post, digitaal of telefonisch binnenkomen: klantfeedback is de spil waar het om draait bij de afhandeling van klachten.

Klachtenmanagement ondersteunt

Binnen de organisatie ondersteunde de afdeling Klachtenmanagement in 2018 het cluster Klant & Operations bij het behalen van de doelstelling om minder klachten te genereren. Ook andere afdelingen worden door Klachtenmanagement ondersteund om zo inzicht te krijgen over mogelijke verbeteringen in processen, beleid en producten.

Trots op Gouden Oor certificering

Welke feedback geeft de klant ons? Wat is ons luisterend vermogen? Welke inspanningen verrichten we op basis van wat de klant ons teruggeeft? Het voorgaande geeft kernachtig weer waar het bij een Gouden Oor certificering om draait. Al enige jaren is Menzis gecertificeerd op niveau 1. Als organisatie hebben we ons dusdanig ontwikkeld dat we in 2018 zelfs beloond werden met een certificering op niveau 2. Bij niveau 2 draait het om hoe we in staat zijn de resultaten en effecten van onze inspanningen naar aanleiding van klantfeedback op een viertal resultaatgebieden zichtbaar te maken: vertrouwen & reputatie, retentie & meerwaarde, verbonden medewerkers en betere producten & processen. Het behaalde niveau van 79 punten geeft aan dat Menzis de Gouden Oor standaard, niveau 2, waarmaakt.

“Menzis heeft bewezen op Gouden Oor-niveau 2 georganiseerd te zijn en bijhorende resultaten te kunnen aantonen. Groei is goed mogelijk door aan te tonen dat de prestaties breed in de organisatie ingebed zijn en blijven. En opdat doorlopend kan worden aangetoond dat consequent geluisterd en gehoor gegeven wordt aan klanten.”

Gouden Oor auditor

Excellente klantbediening begint bij onze medewerker

In het geloof dat een excellente klantbediening begint bij de medewerker, heeft de afdeling Klachtenmanagement in 2018 volop ingezet op persoonlijke ontwikkeling, wendbaarheid en inzetbaarheid. Verantwoordelijkheden werden op de juiste plek neergelegd, waardoor medewerkers de ruimte kregen om (kwalitatief) meer te kunnen betekenen voor de klant. Tevens kregen medewerkers inspraak in het opgestelde afdelingsjaarplan 2019.

Het teruggeven van klantfeedback is trouwens een essentieel onderdeel van de ‘learning-loop’ binnen (én buiten) Klachtenmanagement. Begin 2018 hebben we de klanttevredenheid over klachtafhandeling doorontwikkeld, waarbij we merkten dat dit zijn vruchten al gedurende het jaar begon af te werpen. Rapportages en doorgevoerde verbeteringen werden vanaf 2018 structureel teruggegeven aan onze medewerkers, waardoor zingeving in het werk op een positieve manier werd gestimuleerd.

Ook klanten waarderen ons

Naast de waardering van het Gouden Oor, vinden onze klanten ook dat wij goed om gaan met de afhandeling van klachten. Zij waarderen ons met een 7,6 (bron: ACS-meting).

Vooruitblik

De afdeling Klachtenmanagement gaat in 2019, daar waar we in 2018 al incidenteel mee begonnen zijn, vaker individuele klanten informeren over de invloed die hun klacht heeft gehad.

Leefkracht voor afdeling Klachtenmanagement

Binnen de afdeling Klachtenmanagement hebben we elkaar in 2018 op het gebied van leefkracht gestimuleerd en zien we stap voor stap een positieve gedragsverandering. We zijn met elkaar in gesprek gegaan over onze drijfveren en ambitie. Aan de balans werk-privé is extra aandacht besteed, waarbij we thuiswerken hebben gestimuleerd. Medewerkers hebben zo zelf de regie over hun leefkracht en hebben dit als zeer waardevol en plezierig ervaren.

“Leefkracht betekent voor ons het vergroten van bewustzijn over gezondheid en leefstijl, persoonlijke ontwikkeling en een gezonde balans tussen werk en privé.”

Richard Wijnalda, Manager Klachtenmanagement bij Menzis

3.4.4 Ontwikkeling van onze apps

We stimuleren onze klanten om zo veel mogelijk zelf hun zaken te regelen via selfservice. En met de apps van Menzis en Anderzorg willen we dat laagdrempelig maken.

Doorontwikkeling in 2018

In 2018 hebben we de app van zowel Menzis als Anderzorg doorontwikkeld. De nadruk lag op het doorvoeren van de wensen van de gebruikers. We hebben onder andere de volgende verbeteringen doorgevoerd:

- Uitleg toegevoegd over hoe in te loggen en te declareren;
- Een betere visuele weergave gemaakt van ingediende declaraties. Bijvoorbeeld op het gebied van tandzorg, waarbij soms voor verschillende onderdelen op één factuur verschillende vergoedingen kunnen gelden;
- De EHIC (Europese Zorgpas) beschikbaar gemaakt in de app, waarmee een fysieke zorgpas voor in het buitenland niet meer nodig is; dit biedt gemak voor de klant en bespaart kosten voor Menzis, omdat we niet meer tweejaarlijks alle verzekerden een nieuwe pas hoeven te verstrekken. Op verzoek van de klant blijft het wel mogelijk om een fysieke pas te ontvangen. De pas is trouwens ook offline beschikbaar in de app, zodat de klant die altijd kan tonen bij zijn zorgaanbieder;
- Persoonsgegevens kunnen vanuit de app gewijzigd worden;
- De status van en informatie over het eigen risico is inzichtelijk gemaakt;
- De technische stabiliteit van beide apps zijn verbeterd. Hiermee zorgen we dat onze klanten de apps probleemloos kunnen gebruiken.



Nieuwe plannen

In 2019 staan nog meer doorontwikkelingen van de apps gepland en gaan we de apps ook meer integreren met de MijnMenzis, MijnAnderzorg en websites van Menzis en Anderzorg. Door deze integratie kunnen gebruikers met behulp van de app ook inzicht krijgen in hun zorgkosten en een betalingsregeling aanvragen.

3.4.5 Declaratieverwerking

Meer gemak

Bij Menzis maken we afspraken met ongecontracteerde zorgaanbieders om hen elektronisch te kunnen laten declareren. Daarmee werken we actief aan gemak voor onze klanten, omdat ze dan minder vaak zorgkosten hoeven voor te schieten en minder vaak nota's hoeven in te dienen via de app, de MijnMenzis of op papier.

Sneller en efficiënter

Dit maakt de afwikkeling van declaraties binnen de afdeling Declaratieverwerking sneller en efficiënter. Dit heeft ertoe geleid dat we in 2018 11,5 procent minder klantentota's ontvingen, ondanks een stijging van het aantal klanten. We blijven doorgaan met het zoeken naar nog meer mogelijkheden om zorgaanbieders vaker hun declaraties elektronisch te laten indienen. We hebben inmiddels bewerkstelligd dat apothekers sinds half december 2018 de nota's voor anticonceptiemiddelen niet langer mee geven aan onze klanten, maar deze rechtstreeks indienen bij Menzis.

3.4.6 Schuldenreductie door samenwerking

Op 30 april 2016 had Menzis 44.377 klanten aangemeld als wanbetaler inclusief HEMA, Anderzorg en - destijds - Azivo. Ruim twee jaar later, op 31 oktober 2018, was dit aantal gedaald naar 36.648 klanten: een daling van 17 procent (7.729 verzekerden). We hebben deze daling voor elkaar gekregen door verschillende initiatieven:

Projectteam wanbetaling

Het Projectteam Wanbetaling (opgestart in januari 2017) stimuleert onder andere de medewerkers van Service te letten op klanten die aangemeld zijn als wanbetaler. Deze mensen worden proactief, en alleen als zij hier voor openstaan, doorverbonden met het projectteam. Vervolgens probeert het projectteam een 100%-betalingsregeling af te spreken. Het belangrijkste is dat de klant de lopende premie weer aan Menzis gaat betalen en maandelijks een bedrag aflost op de openstaande schuld.

Regeling Uitstroom Bijstandsgerechtigden (RUB)

De RUB is een regeling, waarbij verzekerden - die aangemeld zijn bij het CAK als wanbetaler én een bijstandsuitkering hebben - de kans krijgen hun schuld bij Menzis af te kopen voor € 25 per maand gedurende 36 maanden óf € 900 ineens. Voorwaarde is dat de premie en de aflossing worden ingehouden op de uitkering en aan Menzis worden doorbetaald. Verzekerden komen in de gemeentepolis en er wordt een regeling getroffen voor het eigen risico van de klant. Dit kan bijvoorbeeld het herverzekerden van het eigen risico via de gemeente zijn. In 23 gemeenten, waarmee Menzis samenwerkt, namen op peildatum 27 november 2018 1.078 klanten deel aan de RUB-regeling.

Regeling Uitstroom Overige verzekerden (RUO)

De RUO is toegankelijk voor al onze klanten, uitgezonderd de bijstandsgerechtigden die onder de RUB vallen. De klant kan een volledige betalingsregeling voor zijn schuld treffen en de lopende premie weer aan Menzis voldoen. Ook eigen risico nota's moet de klant voldoen om mee te mogen doen met de RUO. Dit kan (sinds 2017) via gespreid betalen. Op peildatum 27 november 2018 namen 4.020 klanten deel aan de RUO.

JPF jongeren (Jongeren Perspectief Fonds)

Een beperkt aantal jongeren (18 – 27 jaar) in Den Haag, die bij het CAK aangemeld was als wanbetaler, is in 2018 naar de gemeentepolis overgezet. De lopende premie wordt voldaan via een budgetbeheerrekening. Jongeren worden hierdoor bij het CAK opgeschort als wanbetaler en zo ondersteund om weer een normale betaalrelatie met Menzis te krijgen en uit de schulden te komen. Dit biedt hen een beter toekomstperspectief.

Schulden.nl

Klanten die van ons een brief ontvangen bij de tweede maand gemiste premiebetaling, krijgen een doorverwijzing naar schulden.nl. Deze interventie is per 1 november 2018 opgestart. Schulden.nl helpt mensen vroegtijdig met achterstanden of schulden door het gesprek aan te gaan. Daarbij wordt samen gekeken wat de financiële situatie is en wat een passende oplossing is, rekening houdend met de belangen van zowel de klant als de schuldeiser. Soms is een betalingsregeling voldoende. En soms is er meer hulp nodig, bijvoorbeeld in de vorm van budgetcoaching of doorverwijzing naar bijvoorbeeld de schuldhulpverlening. Hiermee helpen we onze klanten, doordat ergere betalingsachterstanden voorkomen worden.

Vroegsignalering (12 gemeenten)

Schuldeisers, zoals woningbouwverenigingen, energie- en waterbedrijven en zorgverzekeraars melden maandelijks aan de betreffende gemeente wat de betaalachterstanden zijn van een vooraf aantal aangewezen klanten. De gemeente zorgt ervoor dat de inwoners die een schuld hebben bij twee of meer schuldeisers, thuis bezocht worden. Voor deze huisbezoeken worden vaak medewerkers van wijkteams ingezet of medewerkers van Plangroep Schuldhulpverlening. Soms gaat ook maatschappelijk werk mee op huisbezoek, omdat er vaak meer problemen zijn dan alleen schulden. Vroegsignalering is meer preventief van aard, waarbij geprobeerd wordt ergere betalingsachterstand en aanmelding bij het CAK te voorkomen.

3.5 In gesprek met onze belanghebbenden

Signalen opvangen

Vorbij onze traditionele rol van zorgverzekeraar willen we mensen versterken in hun [leefkracht](#), zodat ze zich vitaler, energiever en zelfverzekerder voelen. Dat doen we met behulp van diverse belanghebbende partijen, bijvoorbeeld gemeenten en klanten. We willen dat zij vertrouwen hebben in de authenticiteit en maatschappelijke waarde van Menzis. We vinden het dan ook belangrijk dat ons beleid vorm krijgt door open gesprekken te voeren met onze belanghebbenden. We stellen ons kwetsbaar op tijdens die open gesprekken, omdat ze cruciaal zijn om de signalen – binnen en buiten onze organisatie – op te vangen. Door goed luisteren en tijdig inspelen op [ontwikkelingen](#) kunnen we het vertrouwen van onze belanghebbenden vergroten. Ook in 2018 zochten we hen actief op om hun ideeën mee te nemen in ons beleid en om hen te informeren over onze standpunten op [actuele thema's](#).

“We willen dat onze belanghebbenden vertrouwen hebben in de authenticiteit en maatschappelijke waarde van Menzis.”

Menzis

Betrekken van belanghebbenden

Maar wie zijn eigenlijk onze belanghebbenden? Dat zijn voor ons [alle partijen](#) met wie we samenwerken om zo de doelen van onze concernstrategie te realiseren. We betrekken onze belanghebbenden op diverse manieren, bijvoorbeeld via (structureel) overleg, bijeenkomsten en werkbezoeken om informatie te geven of informatie op te halen. Maar ook door tijdens symposia te spreken, interviews te geven en blogs te schrijven, zoals onze bestuurs- en directieleden regelmatig doen. Op basis van alle contacten komen diverse onderwerpen naar voren, waarop we in meer of mindere mate invloed kunnen uitoefenen. Al deze onderwerpen komen terug in elementen van onder meer onze dienstverlening.

Gesprekken over verzekerdenvloed

Een voorbeeld van contact onderhouden met onze belanghebbenden, was tijdens het werkbezoek van Kamerlid Carla Dik-Faber (ChristenUnie) aan Menzis in november 2018, waarbij zij met enkele leden van onze Ledenraad sprak. Aanleiding was het Wetsvoorstel verzekerdenvloed Zvw (bestuurders blijven eindverantwoordelijk voor het maken van goed beleid voor hun verzekerden, maar verzekerden krijgen meer mogelijkheden om mee te praten). Naast een inhoudelijk gesprek over verzekerdenvloed stelden onze leden ook persoonlijke vragen aan Dik-Faber. Bijvoorbeeld hoe zij in de Kamer omgaat met ethische kwesties, zoals leven en dood. Dik-Faber gaf aan dat ze hier oprecht soms een dilemma ervaart.

Gesprekken over preventie en leefkracht

In 2018 gingen onze gesprekken met stakeholders onder andere over actuele thema's als preventie en leefkracht. Zo was Menzis nauw betrokken bij het opstellen van *branchebrede preventieakkoorden*. Door onze dienstverlening steeds verder in te richten vanuit leefkracht, gezondheid en zorg, komen we tegemoet aan de politieke wens om meerwaarde te bieden op het gebied van zorg en gezondheid.

Gesprekken over collectiviteiten

Ook spraken we in 2018 met werkgeversorganisaties, leden, toezichthouders, overheid en politiek over de meerwaarde van collectiviteiten en de collectiviteitskorting. Volgens minister Bruins (Medische Zorg) moet een collectief een duidelijke meerwaarde bieden op zorg en gezondheid. Daarbij sprak hij het voornemen uit de collectiviteitskorting op de Basisverzekering in 2020 te maximeren tot 5 procent.

In 2006 werd in Nederland de Zorgverzekeringswet ingevoerd, waarin bepaald werd dat zorgverzekeraars aan werkgevers en andere belangenbehartigers een maximale collectiviteitskorting van 10 procent op de Basisverzekering-premie mogen geven. Het idee hierachter was dat werkgevers, in ruil daarvoor, betere zorg en gezondheid voor hun werknemers regelen. Vóór 2006 had Menzis voornamelijk ziekenfondsklanten en bijna geen werkgeverscollectiviteiten. Omdat we nagenoeg geen marktaandeel hadden binnen de zakelijke markt, en we toch een eerlijk speelveld wilden creëren, zijn we op zoek gegaan naar nieuwe partners. Daarbij hebben we ons toen al georiënteerd op collectieve overeenkomsten met partners die niet alleen collectiviteitskortingen bieden, maar juist – samen met ons - meerwaarde willen bieden op het gebied van zorg en gezondheid.

3.5.1 In de regio

Maatwerk klantbediening

Mensen in hun leefkracht versterken krijgen we het beste voor elkaar in de regio's waar ook de meeste van onze klanten wonen. Onze regio's zijn daarom de plekken waar wij actief in gesprek gaan en samenwerken: met klanten én partners, zoals [gemeenten](#), zorgaanbieders en [kennisinstellingen](#). Hun input hebben we voor elke regio vertaald naar een thema, bijvoorbeeld psychisch kwetsbaren en kwetsbare ouderen. Dankzij deze specifieke regionale kleur voelen klanten zich meer op maat bediend. Enkele voorbeelden van wat we gezamenlijk in onze regio's hebben gerealiseerd:

In de regio Noord



Project 'Samen voor herstel'

Het project Samen voor herstel is een nieuwe, persoonlijker aanpak voor mensen met een psychiatrische stoornis. Samen met de gemeente Groningen financiert Menzis 'Samen voor herstel'. Door de cliënt te vragen wat voor hem belangrijk is, wordt de zorg persoonlijker. Ambulante teams van GGZ-organisaties in de wijk en van de gemeente Groningen werken hierbij nauw samen, momenteel voor 40 mensen.

“Ik raakte zonder werk, werd depressief. Mijn steungroep - met daarin een maatschappelijk werker, psycholoog en persoonlijk begeleider - werkt vanuit hetzelfde behandelplan. We komen geregeld bij elkaar, minimaal vier keer per jaar. Fijn die aandacht, ik ga vooruit.”

Een deelnemer aan project 'Samen voor herstel'

Lentis, WIJ Groningen en Verslavingszorg Noord-Nederland zijn betrokken bij het project 'Samen voor herstel'. Zij kijken naar het effect van een ernstige psychiatrische aandoening op het dagelijks leven, wat daaraan te doen is en

hoe deelname aan de maatschappij en dus ook de leefkracht hersteld en versterkt kan worden. Eerst wordt in kaart gebracht hoe de cliënt ervoor staat. Vervolgens gaat hij zelf zijn doelen formuleren en op papier zetten hoe hij die doelen wil bereiken en wie hij daarvoor nodig heeft. Daarbij krijgt de omgeving nadrukkelijk een rol.

“De kern van de nieuwe aanpak is dat de cliënt zelf de regie houdt, met hulp van familie, vriend, buurman, sportgenoot, leraar, wijkcoach, psycholoog of jobcoach bijvoorbeeld.”

Een verpleegkundig specialist bij Lentis, Wijst cliënten hun weg naar herstel

In de regio Twente



App Stopmaatje

De app ‘Stopmaatje’, een initiatief van Vitaal Twente, helpt mensen om te stoppen met roken. Bijvoorbeeld door het stellen van doelen en het helpen tijdens moeilijke momenten.

Vitaal Twente

De vitaliteit van inwoners in Twente blijft achter in vergelijking met rest van Nederland. De gemiddelde levensverwachting is lager en Twentenaren sterven vaker aan hart- en vaatziekten, kanker, psychische stoornissen, COPD en diabetes mellitus dan gemiddeld in Nederland. Ook vergrijst Twente sneller. Maar Twente wil de vitaalste regio van Nederland worden. Hoe? Met behulp van Vitaal Twente. Stichting Vitaal Twente is een initiatief van Menzis, Carint Reggeland, GGD, ROC, Roessingh Research and Development, de 14 Twentse gemeenten, Saxion, Universiteit Twente en Ziekenhuisgroep Twente. Deze coalitie werkt aan het duurzaam invoeren van technologische innovaties in Twente door organisaties aan initiatieven te verbinden. De stichting helpt om van idee naar project en van project naar concreet product te komen. Vanzelfsprekend wordt er ook voor gezorgd dat alle initiatieven duurzaam geborgd wordt. Lees [hier](#) meer over de stichting Vitaal Twente.

In de regio Achterhoek



OldStars, walking football

Wij ondersteunen OldStars, walking football, samen met Het Nationaal Ouderenfonds, gemeenten, eerstelijns zorgaanbieders en andere partners. 'Achterhoek in Beweging' wil met [OldStars, walking football](#) senioren in beweging krijgen én, in sommige gevallen, uit hun isolement halen. Ruim 100 senioren staan geregeld met veel plezier 'op het veld en binnen de lijnen'. Inmiddels is het mogelijk om bij meer dan tien verenigingen in de Achterhoek walking football te spelen. Het doel is dat in 2021 ruim 20 verenigingen walking football aanbieden en 500 senioren daarvan kunnen genieten.

Achterhoek in Beweging

Het programma Achterhoek in Beweging laat zien hoe belangrijk bewegen is en helpt jong en oud bij een gezonde leefstijl. De projecten binnen dit programma worden opgezet door Menzis en andere partners in zorg, onderwijs, overheid, cultuur, bedrijfsleven en sport.

In de regio Midden



Programma GO! (Gezond Onderweg)

Een gezonde levensstijl is belangrijk, zeker voor kinderen en jongeren met (ernstig) overgewicht. Menzis was vanaf het begin betrokken bij GO!, een wijkgerichte aanpak om kinderen en jongeren tussen de 0 en 19 jaar met (ernstig) overgewicht in hun eigen omgeving te begeleiden naar een gezondere levensstijl. Uniek is de samenwerking tussen zorg- en hulpverleners in de wijk. De kindergezondheidscoach is de spil en begeleidt de kinderen en jongeren twee jaar lang met het zich eigen maken van een gezonde leefstijl. Na pilots in de Arnhemse wijken Malburgen en Presikhaaf en de gemeente Overbetuwe (Herveld en Zetten) is GO! in 2018 ook in Lingewaard gestart. Dit heeft daar geresulteerd in 125 blij(re) en gezonde(re) kinderen.

In de regio West



Programma Bewegen Werkt

Samen met gemeente Den Haag bieden wij het programma 'Bewegen Werkt' aan. Doel van het programma is verzekeerden, die onder het sociaal minimum leven, stimuleren om te bewegen en daardoor (meer) te participeren in de maatschappij (bijvoorbeeld in de vorm van vrijwilligerswerk of aangepast/regulier werk). Gedurende 12 weken trainen de deelnemers twee keer per week een hele ochtend. Dit doen ze op het gebied van zowel lichamelijke als mentale fitheid; bijvoorbeeld wandelen, fietsen, fitness en andere beweegactiviteiten (buiten en in de zaal). Inmiddels hebben 75 mensen deelgenomen en zijn er mooie resultaten behaald:

- 80% van de deelnemers heeft een verbeterde fysieke fitheid;
- 65% van de deelnemers heeft een verbeterde gezondheidsbeleving;
- 80% van de deelnemers boekt progressie op het gebied van zelfredzaamheid en participeren in de maatschappij;
- 65% blijft na afloop van 'Bewegen Werkt' zelfstandig en actief bewegen.

3.5.2 Gemeenten

In de regio's waarin wij actief zijn, willen we samen met gemeenten (met de ondersteuning van zorgaanbieders en kennisinstellingen) een preventie-aanpak ontwikkelen om sociaal kwetsbare groepen te helpen.

Samenwerken met gemeenten

Specifiek met gemeenten werken we samen op de grensvlakken van Zvw, Wlz en Wmo om zorg doelmatiger te organiseren en knelpunten voor onze klanten op te lossen. Het landelijke samenwerkingsverband 'Werkagenda Menzis, gemeenten en regio's' is een goed voorbeeld. Hiermee bevorderen we zowel onderlinge samenwerking als kennisuitwisseling en kunnen we projecten makkelijker uitrollen en opschalen. Voorbeelden van onze samenwerking met gemeenten zijn onder andere het Preventiefundament gemeenten en schuldenaanpak.

Preventiefundament gemeenten

Er zijn veel preventieve initiatieven op de markt om mensen vitaler, energiever en zelfverzekerder te laten voelen, vaak gefinancierd met pilot- en projectgeld. Niet veel van die initiatieven zijn bewezen effectief. Daarom willen wij een aantal initiatieven omarmen die dit wél zijn en hebben we in samenwerking met gemeenten een duurzame preventie-aanpak ontwikkeld. Met name om sociaal kwetsbare groepen te helpen. Met deze aanpak zoeken we naar lokale invoering en cofinanciering van [gecombineerde leefstijlinterventies](#) (GLI). Dus in plaats van investeren in steeds weer nieuwe initiatieven richten we ons nu samen met de gemeenten op:

- duurzame implementatie van de gecombineerde leefstijlinterventies in wijken en dorpen;
- integrale aanpak tussen het sociaal domein en het zorgdomein, en het verbeteren van de zichtbaarheid van en het verwijzen naar verschillende activiteiten;
- duurzame inrichting van de cofinanciering met behulp van gemeentepolis en gemeentebudgetten, genaamd het 'Preventiefundament gemeenten'.

Resultaten 2018

In 2018 zijn we [in de gemeente Arnhem](#) met de GLI 'Volwassen met overgewicht' gestart. In totaal zijn 80 deelnemers, verdeeld over drie groepen, begonnen. Ook in Ede, Rhenen, Stadskanaal, Pekela, Veendam en Oldambt zijn de voorbereidingen voor de GLI 'Overgewicht Volwassenen' in 2018 gestart. De deelnemers starten in het eerste kwartaal van 2019. De GLI voor deze deelnemers wordt gefinancierd uit de Basisverzekering en de Garant Aanvullende verzekering. In 2019 starten we met de implementatie van valpreventie voor de GLI '65 plussers met risico op vallen'.

Praktijkvoorbeelden van het leefstijlprogramma (GLI) in Arnhem

Deelnemer A uit Arnhem

Deelnemer A liep al langere tijd rond met de gedachte af te vallen (10 kilo) en zijn conditie te verbeteren. Hij wilde 'lekkerder in zijn vel' zitten, maar vond het lastig om te beginnen. Zijn huisarts attendeerde hem op het leefstijlprogramma. Het programma sprak hem aan, omdat het onder begeleiding én in groepsverband is. De eerste drie maanden heeft hij als erg positief ervaren. Zoals verwacht was het sporten in groepsverband voor hem een stok achter de deur. Zelfs dusdanig, dat hij samen met andere deelnemers besloten heeft om samen te blijven sporten. Inmiddels heeft hij zijn doel behaald: 10 kilo afgevallen. Dit kwam niet alleen door het sporten, maar ook door het voedingsadvies van de diëtist. Daarnaast heeft hij sinds kort een hondje. Doordat hij nu vaker 'een blokje om' gaat, maakt hij ook weer een praatje met andere mensen.

Deelnemer B uit Arnhem

Via een brief van de gemeente werd deelnemer B geïnformeerd over het leefstijlprogramma. De brief kwam "precies op het juiste moment". Zijn persoonlijke doel: afvallen en meer bewegen. Hij was altijd bang dat hij in een sportschool "met allemaal atletische mensen" niks te zoeken zou hebben, maar in de groepslessen ontmoette hij juist mensen die "nog niet zo'n gestroomlijnd lichaam hebben". Er waren zeker momenten dat hij geen zin had om deel te nemen, maar doordat hij er niet alleen voor stond, heeft hij tóch doorgezet. Met behulp van een online eetdagboek heeft hij bewustere keuzes gemaakt en met resultaat: ruim 10 kilo afgevallen. In de toekomst wil hij stoppen met roken, nog meer afvallen en trainen voor een hardloopevenement van 5 kilometer. Inmiddels heeft hij ook zelf een sportabonnement afgesloten. Dat is voor hem nu betaalbaar, vanwege de korting door de samenwerking van de gemeente Arnhem met Menzis. En thuis beweegt ook meer door lessen te volgen van 'Nederland in Beweging'.

Schuldenaanpak

Nederland telt 7,8 miljoen huishoudens, waarvan ruim 1,5 miljoen met problematische schulden kampen. Er is steeds meer wetenschappelijk onderzoek dat aantoont dat er een stevige wisselwerking is tussen financiële problemen en het ontstaan of verergeren van gezondheidsklachten. Samen met gemeenten willen wij mensen weer perspectief bieden. Inmiddels hebben we ervoor gezorgd dat 7.500 verzekerden met een achterstand in de premiebetaling terugkeren naar een normale premiebetaling. Met de volgende initiatieven bieden we mensen met een schuld bij Menzis weer perspectief, waarbij we nauw samenwerken met gemeenten:

“Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat er een stevige wisselwerking is tussen financiële problemen en het ontstaan of verergeren van gezondheidsklachten.”

- **Regeling Uitstroom bijstandsgerechtigden (RUB)**

Door een goede samenwerking met inmiddels 23 gemeenten, pakken we schulden op binnen het kader van de RUB. Hierdoor kunnen bijstandsgerechtigden die aangemeld zijn bij het CAK terugkeren naar een normale premiebetaling bij hun zorgverzekeraar.

- **Vroegsignalering**

Vroegsignalering is een totaalaanpak van achterstanden door verschillende schuldeisers, zoals woningbouwverenigingen, energie- en waterbedrijven en zorgverzekeraars. Deze regeling geldt niet alleen voor mensen die leven in de bijstand, maar ook voor mensen die hun financiering niet op orde hebben. Gemeenten (inmiddels 12 waarmee wij samenwerken) zorgen dat mensen met een schuld bij twee of meer schuldeisers bezocht worden om te kijken of zij geholpen willen worden.

- **Jongeren Perspectief Fonds**

Na een voorstel voor schuldafhandeling zijn zo'n 30 jongeren in Den Haag, die aangemeld waren als wanbetaler bij het CAK, naar de gemeentepolis overgezet. De lopende premie wordt voldaan via de budgetbeheerrekening. Jongeren zijn hierdoor ook opgeschort bij het CAK als wanbetaler, wat hen weer perspectief biedt. In 2019 gaan we met het Jongeren Perspectief Fonds verdere mogelijkheden onderzoeken.

Toekomstvisie

Het Preventiefundament sluit aan op de strategie van Menzis om meer te richten op de regio's. Met deze aanpak ontstaat er automatisch verbinding tussen het zorg- en sociale domein. In de toekomst streven we naar een uitrol van leefstijlinterventies bij alle gemeenten en bij belangrijke lokale partijen in onze regio's. Daarbij zal de aandacht vooral uitgaan naar de wijken waar de meest kwetsbare doelgroepen wonen.

3.5.3 MenzisFonds

Ondersteunen kleinschalige projecten en activiteiten

In 2018 zijn we met het MenzisFonds gestart. Dit was mede op initiatief van onze [Ledenraad](#), omdat de raad al langer wilde dat duidelijker zou worden dat Menzis een coöperatie is en leden zelf ook invloed hebben. Met onder andere het MenzisFonds is aan die wens tegemoet gekomen. Het primaire doel? Het ondersteunen van kleinschalige maatschappelijke projecten en activiteiten die bijdragen aan leefkracht en/of zorg, bijvoorbeeld activiteiten op het gebied van het voorkomen van eenzaamheid, jeugd en het stimuleren van beweging.

Doelen van het MenzisFonds

Het MenzisFonds kent de volgende doelen:

- Door middel van toegekende bedragen uit het MenzisFonds de leefkracht van leden en anderen versterken;
- Onder onze leden het gevoel versterken dat Menzis een coöperatie is;
- Onze leden in staat stellen om ook via het MenzisFonds invloed uit te oefenen binnen de coöperatie.

Dankzij het MenzisFonds kunnen we nog meer mensen in onze regio's helpen om aan hun leefkracht te werken, waarmee we maatschappelijke meerwaarde bieden. Hierdoor wordt het MenzisFonds nog zichtbaarder. We stellen geld beschikbaar voor zinvolle initiatieven op voorspraak van onze leden en op basis van de speciale MenzisFonds-criteria.

MenzisFonds voorbeelden

Survivalen met de politie

Een mooi voorbeeld van een van de projecten waaraan het MenzisFonds bijdraagt, is dat van de Twentse Politie. De politie ging survivalen met mensen met een handicap, omdat de politie wist dat deze mensen zeer geïnteresseerd zijn in de politie, ze hen een leuke dag wilde bezorgen en daarmee hun leefkracht wilde helpen versterken. Dankzij de bijdrage vanuit het MenzisFonds hadden 50 gehandicapten een geweldige dag.

Voedsel voor de Voedselbank

Een ander mooi project vindt plaats in de regio Midden. Daar wordt met behulp van het MenzisFonds zaaigoed, materieel en kleding gekocht, ten behoeve van vrijwilligers die voedsel verbouwen voor de Voedselbank.

Rijnstate Vriendenfonds

Dankzij een bijdrage van 5.000 euro kunnen longpatiënten in Rijnstate vanuit een rolstoel of gewone stoel met een zogenaamd fietslabyrint door de straten van Arnhem, Londen, Tokio of langs het Gardameer fietsen. Rijnstate Vriendenfonds: *“Juist voor chronische longpatiënten is bewegen van essentieel belang. Het trainen van de beenspieren zorgt voor een betere algehele conditie en daardoor een betere kwaliteit van leven.”*

MenzisFonds in de media

Meerdere projecten werden in 2018 opgepikt door lokale en regionale media ([klik hier voor een voorbeeld](#)).

Pilot

Het MenzisFonds is een pilot van drie jaar. In 2018 zijn in totaal 113 projectaanvragen beoordeeld. [Aan 36 daarvan hebben we een bijdrage toegekend](#) voor een totaalbedrag van 152.495 euro. Het aantal aanvragen was conform onze verwachting. Na de sluitingsdatum voor indiening in 2018 kwamen nog veel aanvragen binnen. De aanvragers hebben het antwoord gekregen dat de aanvraag in 2019 opnieuw ingediend kan worden.

Aanvragen en toekenningen in 2018

REGIO	Ingediende aanvragen	Toegekende aanvragen	Toegekend bedrag
Noord	20	7	€ 28.700,00
Twente	18	6	€ 25.000,00
Achterhoek	19	8	€ 26.051,22
West	4	1	€ 1.000,00
Gelderland Midden	16	7	€ 27.243,20
Nederland	36	7	€ 44.500,00
Totaal	113	36	€ 152.494,42

3.5.4 Sportieve partnerships

Drempels wegnemen

Door het versterken van leefkracht, samen met sportieve partners, werken we eraan om mensen structureel (meer) te laten bewegen. In 2018 heeft dat ertoe geleid dat we 62.731 mensen aan het sporten hebben gekregen (zie: [Beweegscore 2018](#)). Voor hen is sporten een vast onderdeel van hun leven geworden. Hoe hebben we dat gedaan? Door mensen enthousiast te maken voor een sport. Maar vooral door drempels weg te nemen.

Beweegscore 2018

Beweegscore 2018

De Menzis Beweegscore brengt in kaart hoeveel mensen (van 6 jaar en ouder) we in 2018 aan het bewegen hebben gekregen. Ten opzichte van 2017 laat de Beweegscore een stijging zien van 4% (+2.265 mensen).

- Aantal mensen in beweging: 138.624
- Waarvan structureel: 62.731
- Uitgegeven aan maatschappelijke ondersteuning: € 721.857



Belemmeringen wegnemen

Bij het mensen structureel in beweging krijgen, hebben we specifiek aandacht voor mensen die een belemmering voelen om te gaan sporten. Denk aan jongeren met een fysieke of mentale beperking of eenzame ouderen. Succesvolle voorbeelden van samenwerkingen voor met name die aandachtsgebieden zijn respectievelijk Special Heroes (activiteiten voor mensen met een beperking) en Het Nationaal Ouderenfonds (eenzaamheid onder ouderen doorbreken).

Special Heroes

In 2018 hebben we het samen met Stichting Special Heroes Nederland mogelijk gemaakt dat meer mensen met een beperking bij een sportvereniging zijn gaan sporten: het is onze gezamenlijke ambitie om kinderen, jongeren en volwassenen met een beperking te activeren om - via het aanbieden van activiteiten binnen de domeinen vrije tijd en gezondheid - zelf in beweging te komen, zich te ontwikkelen, zodat zij in staat zijn hun eigen gezonde en actieve leefstijl te organiseren. Met deze ambitie gaan we in 2019 verder. Vanuit het [Preventieakkoord](#) werken we aan de ontwikkeling van een [Gecombineerde Leefstijl Interventie](#) (GLI) voor deze doelgroep. Dit willen we bereiken via lokale preventiecoalities.

Het Nationaal Ouderenfonds

Ongeveer één miljoen 65-plussers zijn eenzaam. Met het [Pact voor de Ouderenzorg](#) komen diverse partijen samen in actie om eenzaamheid te signaleren en te doorbreken. Ook Menzis zet zich hier, samen met Het Nationaal Ouderenfonds, voor in. Dit doen we door eenzaamheid te bestrijden, en zelfs te voorkomen, en zelfredzaamheid te vergroten. Vandaar dat we twee jaar geleden begonnen zijn met OldStars, walking football. Dit is voetballen zonder rennen. Er zijn geen keepers, geen buitenspelregels, geen slidings, er is altijd één voet aan de grond en de bal komt niet boven heuphoogte. Zo voorkomen we blessures. Naast het vergroten van fitheid en een betere conditie, zorgt walking football voor sociale contacten en gezelligheid. Inmiddels genieten al ruim 3.500 senioren van deze vorm van bewegen.

Door het succes van OldStars, walking football gaan we ons, samen met Het Nationaal Ouderenfonds, de komende jaren sterk maken om het concept OldStars ook binnen andere sporten uit te rollen; OldStars, sport. Zo willen we het voor alle senioren mogelijk maken om hun favoriete sport in de buurt te kunnen beoefenen.

Samen met zorgaanbieders

Samen met onze sportieve partners trekken we ook steeds vaker op met zorgaanbieders. Zo werken we samen met de organisatie van de 4 Mijl van Groningen en GGZ-aanbieder Lentis aan de leefkracht van zowel de Lentis-medewerker als de Lentis-cliënt.

3.5.5 Samenwerkingspartners

Naast onze merken Menzis en Anderzorg zetten we ook onze distributiepartner HEMA en het collectief PMA in om zorgverzekeringen in de markt te zetten.

Werken aan leefkracht met HEMA

We werken alweer vier jaar goed samen met HEMA. Samen staan we voor de uitdaging hoe we, door het samenbrengen van de ervaringen en kennis van een zorgverzekeraar én een mooi oer-Hollands retailersbedrijf, écht het verschil kunnen maken in het stimuleren van gezonder gedrag bij respectievelijk klanten en consumenten.

Sinds 2018 werken we ook samen met de HEMA Foundation. Deze foundation wil iedere drie jaar een impuls geven aan een van de [Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties](#). Samen met de foundation zetten we ons op dit moment in om taalvaardigheid te bevorderen als onderdeel van het doel ('goal') [Kwaliteitsonderwijs](#). Want goed kunnen lezen, begrijpen en schrijven heeft een grote positieve invloed op ons dagelijks leven en onze leefkracht. Door (beter) te kunnen lezen, komen kwetsbare burgers meer in hun (leef)kracht te staan en dat is voor Menzis een belangrijk speerpunt.

Duurzame relatie met PMA

Het consumentencollectief PMA (Positive Mental Attitude) is in 1991 opgericht door Henk van Kranenburg en Arthur Bouw. Sindsdien is PMA uitgegroeid tot de grootste aanbieder van (collectieve) verzekeringen en kortingsregelingen. In 2018 heeft de 500.000^e verzekerde zich aangemeld: een geweldige mijlpaal. Naast premiekorting biedt PMA toegevoegde waarde op het gebied van (korting op) preventie en vitaliteit. Hierin werkt PMA nauw samen met ons. [SamenGezond](#) is in 2018 veelvuldig onder de aandacht gebracht bij PMA-verzekerden.

3.5.6 Werkgevers

De leefkracht van werkend Nederland versterken

Gezonde, leefkrachtige medewerkers zijn een van de belangrijkste succesfactoren voor de continuïteit van organisaties. Dat geldt ook voor onze organisatie. Als medewerkers zich goed voelen, profiteert de organisatie hier van mee. Wat doen wij om organisaties en hun medewerkers leefkrachtiger te maken?

In 2018 konden we met trots een aantal nieuwe partners verwelkomen: grote retailers als Jumbo en Aldi kozen voor Menzis als partner vanwege onze aandacht voor leefkracht. Vanaf 2019 gaan we werken aan de vitaliteit van de medewerkers van Vanderlande. Samen met de andere werkgevers waar we het afgelopen jaar de samenwerking mee zijn aangegaan, zijn we trots op de resultaten die we hebben kunnen realiseren voor hun medewerkers. We kijken er naar uit om deze partnerships nog verder invulling te geven en daarmee steeds meer bij te dragen aan het werkgeluk en de leefkracht van werkend Nederland.

Gezondheid en leefkracht in Den Haag ondersteunen

De gemeente Den Haag zocht een partner in bedrijfszorg, omdat de gemeente van mening is dat als je goed voor je eigen medewerkers zorgt, dit ten goede komt aan alle inwoners van de gemeente Den Haag. Menzis kwam als beste partij uit de bus, onder andere door onze visie op het versterken van leefkracht in combinatie met een goede en betaalbare collectieve zorgverzekering. De Gemeente Den Haag en Menzis waren al partners op het gebied van de Wmo-voorzieningen en minima in de stad. Met deze nieuwste toevoeging werken Menzis en de gemeente Den Haag nu dus samen aan leefkracht in de breedste zin van het woord.

Menzis WerkGezond - meer regie, meer werkplezier

Menzis WerkGezond is een speciaal team van bedrijfszorgspecialisten, dat werkgevers ondersteunt bij het versterken van de leefkracht van hun medewerkers. We helpen hen om hun gezondheidsbeleid vorm te geven. Bijvoorbeeld door slim gebruik te maken van de 'nudging-methode' met als doel het stimuleren van gewenst gedrag bij medewerkers. Werkgevers krijgen één aanspreekpunt toegewezen uit het team WerkGezond. In 2018 hebben we veel werkgevers ondersteund op het gebied van gezondheidsbeleid.

“Door een gezonde werkomgeving te creëren worden medewerkers bewust van het effect van gezonder werken. Denk aan het faciliteren van alternatieven voor de standaard bureaustoel of een centraal waterpunt op weg naar de koffieautomaat.”

Jeroen van Vilsteren, Senior Adviseur Bedrijfszorg bij Menzis

De Gezonde Werkomgeving - kennis delen met werkgevers

Om werkgevers te inspireren om actief te werken aan de vitaliteit en leefkracht van hun medewerkers organiseerden we in 2018 voor onze bestaande klanten inspiratiesessies over 'De Gezonde Werkomgeving'. We kijken terug op drie succesvolle sessies op onze kantoren in Groningen, Wageningen en Enschede. De deelnemende werkgevers waren allen positief en blij met de inspiratie, tips en concrete adviezen die ze konden meenemen naar hun eigen organisatie. Daarom plannen we voor 2019 weer nieuwe sessies in. Daarnaast meten we de effectiviteit van nieuwe initiatieven op het gebied van vitaliteit op de werkplek in 'IWP healthy workplace'.

SamenGezond op het Werk

In 2018 introduceerden we SamenGezond op het Werk, een toevoeging op ons online gezondheidsprogramma. Hiermee kunnen we inspelen op de belangrijkste (gezondheid)thema's binnen een organisatie. SamenGezond op het Werk is speciaal ontwikkeld voor werkgevers én medewerkers. Het is voor werkgevers een laagdrempelige manier om medewerkers te faciliteren en activeren om zelf aan de slag te gaan met hun gezondheid; zowel thuis als op het werk. Bijvoorbeeld om meer te bewegen, beter te ontspannen of gezonder te eten of drinken.

3.5.7 Kennisinstellingen

Onderzoek en onderwijs verbinden

Bij Menzis geven we invulling aan onze maatschappelijke rol door nieuwe praktische toepassingen te verbinden met onderzoek en onderwijs. Denk aan doelmatigheidsstudies over nieuwe interventies in de zorg en het testen van de effectiviteit van nieuwe interventies ten aanzien van [leefkracht](#) en preventie.

We hebben veel verschillende samenwerkingsverbanden met kennisinstellingen, zoals universiteiten en onderzoeksinstituten, zowel landelijk als regionaal.

Samenwerkingsverbanden

Bij samenwerkingen valt te denken aan het meerjarige convenant met Hanze Hogeschool, de samenwerking met Rijksuniversiteit Groningen, maar ook aan samenwerkingen binnen bredere regionale samenwerkingsinitiatieven zoals [Vitaal Twente](#) en [Pioneers in Healthcare](#). Bij het afsluiten van convenanten geven we de voorkeur aan samenwerken met (grotere) kennisinstellingen, vooral in onze regio's, waarbij we meer kunnen bieden dan alleen korting en/of een marktconform aanbod. Financiering van de samenwerking wordt beoordeeld vanuit het Menzis investeringsoverleg MenSI, waar de financieringsaanvragen bij aanvang worden beoordeeld aan de hand van specifieke criteria.

Onderzoek door studenten

Op het gebied van onderwijs hebben we baat bij de inzet van studenten voor onderzoek bij concrete innovatiewerkplaatsen (IWP), bijvoorbeeld het meten van de effectiviteit van nieuwe interventies op het gebied van vitaliteit op de werkplek in 'IWP healthy workplace'. Maar ook het professionaliseren van verpleegkundigen bij het bieden van relationele ondersteuning aan chronisch zieken/ouderen en hun sociale omgevingen via 'IWP [Familiezorg](#)'. En het stimuleren van gezond gedrag (participatie bij de [Health Deal](#)).

Gastcolleges

Via gastcolleges bij diverse opleidingen lichten verschillende Menzis-medewerkers de rol van de zorgverzekeraar toe aan studenten en aankomende professionals.

“Een masterstudent, die al jaren in de praktijk van een ziekenhuis werkte, volgde mijn gastcollege. Na afloop zei zij: ‘Ik had echt geen idee wat zorgverzekeraars eigenlijk allemaal doen. Vanaf de werkvloer ervoer ik vooral dat ze 'de boeman' zijn. Goed te horen waar jullie mee bezig zijn en welke zinvolle dingen jullie doen!’”

Lucie Peijnenburg, Adviseur Strategie & Beleid bij Menzis, gastdocent masteropleiding Healthy Ageing van de Hanze Hogeschool

Gesprekspartner voor onderwijs

We participeren, vanuit praktijkbehoefte en -ervaring, in overleggen met onderwijsinstellingen over de inhoud van opleidingen. Ook zijn we in de regio gesprekspartner voor brancheorganisaties met betrekking tot de toenemende arbeidsmarktproblematiek. Door schaarste aan gekwalificeerde zorgwerkers ontstaat hoge werkdruk en daardoor neemt ook het ziekteverzuim extra toe. Zo werken we samen met het onderwijsveld, zorgaanbieders, werkgevers en vakorganisaties aan oplossingen voor deze schaarste door te participeren in het RAAT (Regionaal Actieplan Arbeids Tekort). Met deze regionale actieplannen bundelen we de krachten om tot een goede, toekomstbestendige personeelsvoorziening in zorg en welzijn te komen.

Een vooruitblik naar 2019

We willen proactiever gaan samenwerken met kennisinstellingen. Ook geldt de nieuwe voorwaarde dat beoogde samenwerkingen een bijdrage moeten leveren aan het versterken van [leefkracht](#) en/of aan [goede en betaalbare zorg](#) en/of aan Menzis als [gezonde organisatie](#). Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met de Hanze Hogeschool en Quantified Self Institute ten aanzien van de versterking van leefkracht voor Menzis-medewerkers via de pilot Healthy Workplace.

3.6 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Voor ons betekent maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) dat we verantwoordelijkheid (willen) dragen voor maatschappelijke problemen door duurzaam te ondernemen op het gebied van [milieu](#), [duurzame inkoop](#), [gedrag](#), [beleggingen](#) en [investerings](#). We houden rekening met de maatschappelijke effecten van onze activiteiten.



3.6.1 Milieu

Wij zijn een organisatie die continu streeft naar kwaliteit, duurzaamheid, continuïteit en verbetering van milieu- en energieprestaties. Dat willen we niet alleen uitstralen, daar handelen ook we naar.

Milieubeleid en -management

Op het gebied van milieueisen voldoet Menzis aan geldende wet- en regelgeving en overige eisen. Daarbij streven we naar continue beheersing en waar mogelijk verbetering. Om dit te kunnen realiseren hebben we een milieumanagementsysteem. Dit systeem voldoet aan de eisen van de NEN-EN-ISO 14001:2015, zodat de werking van dit systeem ook door onafhankelijke partijen kan worden getoetst en bevestigd. Na de externe audit in oktober 2018 hebben we, net als het jaar daarvoor, wederom het certificaat 'Milieumanagementsysteem – ISO 14001:2015' gekregen.

Uit de Menzis-praktijk

- Onze groene stroom wordt geleverd op basis van windkracht en voldoet aan de strenge eisen van het milieukeurmerk Groene Stroom van de Nederlandse Oorsprong (of SMK-Milieukeur) uit wind.
- De CO₂-uitstoot van het groene gas dat we gebruiken, wordt gecompenseerd door projecten die zijn goedgekeurd door de Gold Standard van het Wereldnatuurfonds. De Gold Standard is een initiatief van het Wereld Natuurfonds (WNF). Hiermee wil het WNF inzichtelijk maken welke keuzes het duurzaamst zijn.
- Een van de eisen uit de Europese Energie Efficiency Directive (EED) is dat grotere organisaties één keer per vier jaar een energieaudit moeten uitvoeren. De audit geeft een gedetailleerd overzicht van allebestaande

energiestromen binnen Menzis: ook in 2018 voldeden onze locaties Wageningen, Groningen en Enschede aan de eisen.

Vooruitblik

Voor 2019 hebben we de ambitie om ons te hercertificeren volgens de eisen van de NEN-EN-ISO 14001:2015. Daarnaast biedt de EED de mogelijkheid om een ISO 14001-certificaat te gebruiken voor het uitvoeren van een energieaudit wanneer daar een CO₂-reductiemanagementcertificaat aan wordt toegevoegd, die zekerstelt dat we voldoen aan de eisen uit de EED. Onze ambitie is dit aanvullende certificatieschema in 2019 te halen.

3.6.2 Duurzame inkoop

De afdeling Facilitair Bedrijf van Menzis heeft het milieubeleid als onderdeel van het [milieumanagementsysteem](#). Daarin wordt duurzaamheid zoveel mogelijk meegenomen bij het inkopen van facilitaire producten en diensten. In 2018 vonden inkoop- en offertetrajecten plaats op het gebied van energie, het vervangen van slagbomen op onze terreinen, diverse deeltrajecten voor verbouwingen en een slim digitaal vergadersysteem. Duurzaamheid is bij inkooptrajecten dan ook altijd een selectie criterium en dus een standaardagendapunt in de overleggen met onze (potentiële) leveranciers. Wij verwachten dat zij dezelfde ambitie hebben op het gebied van duurzaamheid en dat zij proactief bijdragen aan het duurzaamheidsbeleid van Menzis.

“Duurzaamheid is bij inkooptrajecten altijd een selectie criterium en dus een standaardagendapunt in de overleggen met onze (potentiële) leveranciers.”

Menzis

3.6.3 Wet- en regelgeving en gedragscodes

Wet- en regelgeving

Bij Menzis hebben we te maken met veel wettelijke regelingen. De belangrijkste zijn:

- Zorgverzekeringswet (Zvw)
- Wet langdurige zorg (Wlz)
- Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg)
- Wet op het financieel toezicht (Wft)
- Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) (per 25 mei 2018 de opvolger van de Wet bescherming persoonsgegevens)
- Wet normering topinkomens (Wnt)
- Wet structurele maatregelen wanbetalers

Gedragscodes

Ook committeren we ons aan een aantal externe (gedrags)codes en regelingen voor zorgverzekeraars, waaronder:

- Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap van Zorgverzekeraars Nederland (inclusief de onderdeel uitmakende Uniforme Maatregelen)
- Moreel ethische verklaring

Tot slot beschrijft het Besturingsmodel Menzis hoe onze bedrijfsvoering effectief en efficiënt bewerkstelligd wordt. De invulling hiervan is nader uitgewerkt in beleidsrichtlijnen en charters.

3.6.4 Met maatschappelijke meerwaarde beleggen en investeren

Maatschappelijke impact voor onze belanghebbenden, dát is wat wij willen realiseren. Om dat voor elkaar te krijgen, is investeren een van de mogelijkheden die we inzetten. Als financiële instelling hebben we daartoe de financiële middelen tot onze beschikking; dat hoort nu eenmaal bij het zijn van een verzekeraar. Het is vervolgens onze verantwoordelijkheid om weloverwogen keuzes te maken hoe we, om die maatschappelijk meerwaarde te realiseren, onze financiële middelen inzetten.

Waarom belegt Menzis?

Inkomsten

Wij ontvangen elke maand zorgpremie van onze klanten. Met dit premiegeld kopen we zorg en betalen we dagelijks de zorgrekeningen. Om voor honderd procent zeker te zijn dat we die rekeningen kunnen betalen, moeten we 'financieel gezond' zijn; ook als onze klanten ineens meer of duurdere zorg nodig hebben. Daarom willen we onze financiële reserves dus niet zomaar gebruiken om de zorgpremie te verlagen.

Reserves beleggen

We vinden het belangrijk dat het geld uit de reservepot veilig en nuttig gebruikt wordt. Daarom beleggen we de reserves op een verantwoorde en zorgvuldige manier. Dat heeft een aantal voordelen voor onze klanten:

- We geven de opbrengsten van beleggingen terug aan alle klanten door deze te verrekenen in de zorgpremie; dit doen we omdat we als coöperatie geen winsttoegmerk en geen aandeelhouders hebben.
- We zetten de verplichte reserves positief in door ze op een duurzame manier te investeren.

Beleggingsbeleid

Ons beleggingsbeleid omvat vier pijlers:

- Duurzaam beleggen (hieronder toegelicht)
- Uitsluitingenbeleid (hieronder toegelicht)
- Dialoogbeleid
- Stembeleid

Nadere informatie is te lezen op www.menzis.nl/vermogensbeheer

Wat verstaat Menzis onder duurzaam beleggen?

Met duurzaam beleggen bedoelen we dat we nadrukkelijk alleen willen beleggen in bedrijven en landen die verantwoord omgaan met mensenrechten, arbeidsomstandigheden, **milieu** en anticorruptie. Daarom passen wij op onze beleggingen duurzaamheidscriteria, oftewel ESG (Environment, Social, Governance) criteria en de beleggingsprincipes van de Verenigde Naties (UNPRI), toe. Wij beleggen bijvoorbeeld niet in wapens, zoals clusterbommen en landmijnen, militaire wapens of vuurwapens. Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid voor gezondheid beleggen we ook niet in tabaksproducenten.

Duurzaam beleggen

Maatschappelijke betrokkenheid en duurzaamheid zijn voor ons vanzelfsprekend en richtinggevend; ook als belegger volgen we die leidraad. Maatschappelijke impact willen we bereiken door duurzaam beleggen en strategisch investeren. Waar beleggen - naast maatschappelijke impact - ook een financieel rendementsdoel dient, sluiten we met strategische investeringen aan bij onze **missie en visie**. Onze overtuiging is dat financieel en duurzaam rendement elkaar niet uitsluiten. We richten ons niet op kortetermijngewin, maar op duurzaam rendement. Daarom beleggen we voor de lange termijn. We investeren in de toekomst van de (gezondheids)zorg. Bijvoorbeeld door **innovatieve concepten**, die zorg en gezondheid in Nederland verbeteren, de ruimte te geven om te kunnen groeien. Dit is in het voordeel van (de leefkracht) van iedere Nederlander.

Bijdragen aan het klimaat

Onze aandelenportefeuille bestaat sinds 2015 voor 8 procent uit bedrijven met een positieve invloed op 'klimaat'. Dat levert dubbele winst op: klanten profiteren van het rendement van de beleggingen en als organisatie leveren wij een bijdrage aan klimaatverandering. Om gericht en effectief te kunnen beleggen volgen we duidelijke criteria, waarin staat welke bedrijfsactiviteiten onder 'klimaat' vallen. Die activiteiten zijn alternatieve energie, energie-efficiëntie, waterinfrastructuur en -technologieën, bestrijding van milieuverontreiniging en afvalverwerkingsoplossingen. Een onderneming die meer dan 50 procent van haar omzet behaalt uit één of meerdere van deze activiteiten past binnen ons beleggingsthema 'klimaat'.

De uitvoering van onze klimaatbeleggingen wordt gedaan door de externe vermogensbeheerder Impax. Deze Engelse vermogensbeheerder, opgericht in 1999, is pionier van en grote speler binnen klimaatbeleggingen. Jaarlijks rapporteert Impax over de (positieve) bijdrage van onze portefeuille aan het klimaat.



Voorbeeld van duurzame beleggingen:

Groene obligaties voor een duurzame wereld

De obligatieportefeuille van Menzis bestaat uit staats- en bedrijfsobligaties, beiden op duurzame wijze ingericht:

- een minimale duurzaamheidsnorm voor landen en bedrijven waarvan we de obligaties kopen;
- reserveringen voor Groene obligaties; uitgegeven om een specifiek duurzaam project te financieren op bijvoorbeeld het gebied van duurzame energieopwekking, energiebesparing, afval, duurzaam landgebruik, biodiversiteit en schoon water.

Een voorbeeld van een groene staats(gerelateerde) obligatie is die van de Nederlandse Waterschapsbank. Het met deze Groene obligaties opgehaalde kapitaal wordt geïnvesteerd in waterbeheer en behoud van biodiversiteit. Een onafhankelijk beoordelaar benoemd zelfs dat het een 'donkergroene' obligatie is.

In ons beleggingsbeleid hebben we maximaal 15 procent van de langlopende staats- en bedrijfsobligaties gereserveerd voor Groene obligaties. Per eind 2018 bestaat de langlopende staatsobligatieportefeuille voor ongeveer 11,5 procent uit Groene obligaties en de bedrijfsportefeuille voor 9,5 procent.

Uitsluitingenbeleid

We beleggen alleen in bedrijven die zich houden aan de tien Universele Principes basisnormen die in Verenigde Naties verband zijn afgesproken. Het gaat om normen op het gebied van onder andere mensenrechten, milieu en (anti)corruptie. Ons zogenoemde Uitsluitingenbeleid passen we niet alleen toe op onze beleggingen, maar ook op de relaties die we onderhouden met organisaties, bijvoorbeeld commerciële en inkooprelaties. Dit heeft in 2018 voor het eerst geleid tot het niet verlengen van een collectiviteitscontract en een inkoopcontract.

Voorbeeld van uitsluitingen:

Dilemma's bij beleggen in farmaceutische bedrijven

Op 4 april 2018 verscheen in de Volkskrant een artikel over het beleggen in aandelen van farmaceutische bedrijven door zorgverzekeraars. In het artikel werden de farmaceuten **Gilead, Vertex en Biogen** genoemd. Zij kwamen in opspraak vanwege het advies van het Zorginstituut om één van hun medicijnen niet zonder prijsonderhandeling in het basispakket van de zorgverzekering op te nemen. Dit omdat de prijs die gevraagd werd 'extreem hoog' was en er geen onderbouwing was waarom de prijs van het medicijn 'redelijk en rechtvaardig' is.

Menzis belegt in aandelen van de farmaceut Biogen. Biogen had in april 2018 het geneesmiddel Spinraza bij ons in de 'sluis'. Dat houdt in dat het middel niet vergoed wordt uit de basisverzekering, totdat een prijsonderhandeling tot een aanvaardbare prijs leidt.

Farmaceuten die het niet zo nauw nemen met de algemeen aanvaarde normen op het gebied van mensenrechten, milieu en anticorruptie, worden op basis van ons Uitsluitingenbeleid uitgesloten van onze beleggingen. Een te hoge prijs vragen voor een medicijn, of één keer negatief in het nieuws verschijnen, leidt echter niet direct tot uitsluitingen.

Het Volkskrantartikel zorgde niet alleen publiek voor opschudding maar stelde ook Menzis voor een dilemma. Het makkelijkste zou zijn geweest om de gehele farmaceutische sector uit te sluiten van onze beleggingen. Maar dat is te ongenueanceerd en doet geen recht aan de positieve kant van de sector. We vonden wel dat we strenger moesten zijn. Daarom hebben we ons Uitsluitingenbeleid aangevuld met twee criteria waarop we een bedrijf kunnen uitsluiten, namelijk:

- Als Nederlandse patiënten een (nieuw) medicijn met een positieve impact (in termen van levensverwachting of kwaliteit van leven) in vergelijking met op dat moment andere beschikbare medicijnen of hulpmiddelen wordt onthouden, omdat het bedrijf een te hoge prijs vraagt en een prijsonderhandeling tussen VWS en de leverancier mislukt; of
- Als onafhankelijke informatie beschikbaar komt dat een bedrijf mogelijk een groot gevaar vormt voor, dan wel normen op grove wijze schendt op het gebied van mensenrechten, dwangarbeid, kinderarbeid, milieu of corruptie, zullen we direct overgaan tot uitsluiten, zonder eerst het proces van ons standaard uitsluitingenbeleid af te wachten.

Deze aanscherping heeft ertoe geleid dat we twee farmaceutische bedrijven hebben uitgesloten: het Indiase bedrijf Aurobindo (vanwege mogelijke schendingen van milieu en sociale normen) en Astra Zeneca (vanwege de rechtszaak die Menzis tegen het bedrijf begon voor het te lang vragen van een te hoge prijs voor het geneesmiddel Seroquel). Het bedrijf Biogen hebben we uiteindelijk niet uitgesloten. Dit omdat de eerder genoemde prijsonderhandeling met succes werd afgerond en het Spinraza-medicijn inmiddels opgenomen is in het vergoedingspakket van de basisverzekering.

3.7 Onze impact en externe waarderingen

Als organisatie werken we hard aan het bieden van waarde voor onze belanghebbenden. Dat dat (extern) gewaardeerd wordt, zien wij als de kroon op onze dienstverlening. In 2018 ontvingen wij onder andere de volgende erkenningen:

COPD InBeeld wint Value Based Healthcare prijs

In de categorie 'primary care' viel Menzis dit jaar in de prijzen met **COPD InBeeld**. Dit initiatief werd geprezen om de integraliteit van zorg rondom een doelgroep, de goede resultaten op kwaliteit van zorg en kosten, en de innovatieve toepassing van ICT.

Herstelcirkel in de Wijk wint Professor Lamberts prijs

Het project Herstelcirkel in de Wijk, waarin patiënten met Diabetes type 2 werken aan leefstijlverbetering, heeft de Professor Lamberts prijs gewonnen. [Deze prijs](#), verleden jaar ingesteld door de Nederlandse Diabetes Federatie, wordt uitgereikt aan een initiatief dat het verschil maakt voor mensen met diabetes. De aanpak van Herstelcirkel in de Wijk is inmiddels tot vijf actieve groepen uitgebreid.

“Innovatieve concepten willen we het liefst op kleine schaal uitproberen en, wanneer deze veelbelovend zijn, opschalen. Positieve gedragsverandering kan tot veel gezondheidswinst leiden. Door het zelfhelend vermogen en samenwerking worden deelnemers gezonder en besparen we op zorgkosten.”

Joris van Eijck, directeur Zorg bij Menzis, over Herstelcirkel in de Wijk

Gouden SponsorRing voor OldStars, walking football

In de categorie Smart Budget (grote impact gerealiseerd met een klein budget) bekroonde Stichting SponsorRingen het project OldStars, walking football van Het Nationaal Ouderenfonds (waarvan Menzis sinds 2016 partner is) met een [gouden SponsorRing](#).

Gouden Oor erkenning niveau 1 én 2

Het Gouden Oor is [een keurmerk](#) voor het klantgericht omgaan met alle aspecten van reacties en klachten van klanten; positief en negatief. Lees [hier](#) meer over de betrokkenheid van de Ledenraad van Menzis bij de Gouden Oor audit.

Zorgkantoor ontvangt Groene Vink voor nieuwe software

Vanaf 1 april 2018 werkt ons Zorgkantoor met nieuwe software: iWlz 2.0. Omdat de gegevensuitwisseling van onze cliënten hiermee fors verandert, hebben we bij Zorginstituut Nederland laten testen of de software voldoet aan de nieuwste uitwisselstandaarden. We ontvingen er als eerste Zorgkantoor het Groene Vink-keurmerk voor.

Menzis verdient Digital Dominance Award 2018

De merken die uitblinken in hun branche, worden beloond met de Digital Dominance award. Op basis van een benchmark eindigde Menzis in 2018 in de categorie zorgverzekeraars als eerste.

“Deze prijs is prachtig, maar niet het doel. Het gaat ons om de verbetering van de klantervaring. Het laat zien dat we als Menzis goed op weg zijn.”

Marco Tieleman, programmamanager Klant InZicht bij Menzis

Menzis wint AMMA mediaprijs voor beste mediastrategie

De campagne ‘Mens wat ben je mooi als je probeert’, waarmee we in 2017 de nieuwe Menzis SamenGezond-app hebben geïntroduceerd, ontving in de categorie ‘beste mediastrategie’ de [AMMA mediaprijs](#) vanwege ons onderscheidend inzicht waar het gaat om verandering van kennis, houding en/of gedrag.

Bronzen Effie voor Anderzorg

De Anderzorg-campagne 'zorg voor #deleven' won, net als in 2017, een [bronzen Effie](#). Dit is een award voor effectieve en bewezen marketingcommunicatie.



4 Medewerkers

4.1 Samenstelling en diversiteit

Samenstelling

In 2018 lag het percentage vrouwen in de top van Menzis op 31 procent (ten opzichte van 36 procent in 2017). Dit percentage betreft zowel management- als Directieraadposities. Binnen de Directieraad werkten in 2018 twee vrouwelijke leden; voor Klant & Operations en Corporate Communicatie.

Met betrekking tot diversiteit binnen de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen wordt rekening gehouden met aspecten van (aanvullende) kennis, ervaring, deskundigheid en achtergrond, zodat de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen in staat zijn hun taken adequaat uit te oefenen. Een balans in leeftijd en geslacht speelt daarbij ook een rol. In 2018 was de man/vrouw-verdeling in de Raad van Bestuur 2/0 en in de Raad van Commissarissen 3/3. Indien een bestuurder of commissaris vertrekt, houden we bij de werving van een nieuwe kandidaat rekening met diversiteit op alle vlakken. De man/vrouw-verdeling maakt daarbij ook onderdeel uit van het profiel van te werven kandida(a)t(en).

Diversiteit

Menzis onderschrijft het belang van diversiteit. Daar bedoelen we mee een juiste balans in kennis, ervaring, competenties, vaardigheden, maar ook de diversiteit tussen vrouw en man. Wij zijn van mening dat elke medewerker, ongeacht leeftijd, geslacht, afkomst, nationaliteit, levensovertuiging, handicap of privésituatie, zich thuis moet kunnen voelen bij Menzis.

Voor bestaande functies hebben we een positief aannamebeleid voor sollicitanten uit de doelgroep van de Participatiewet (mensen met een beperking en Wajongers). In het kader van werving en selectie hebben we aandacht voor diversiteit in de volle breedte, dus niet alleen genderdiversiteit, maar ook het stimuleren van verjonging van de organisatie. Zo start jaarlijks een groep trainees en zoeken we actief, en doorlopend, (jonge) mensen die stage willen lopen. Ook investeren we door middel van een Young Potential programma in de persoonlijke ontwikkeling van jonge mensen met 3 tot 5 jaar werkervaring. Zo proberen we ook de jongere generatie binnen Menzis door te laten stromen naar cruciale posities. En daarmee hopen we ze aan ons te binden.

4.2 Opleiding en (door)ontwikkeling

Wij zijn een organisatie die werk maakt van opleiding en ontwikkeling. Onze medewerkers krijgen actief de gelegenheid om zicht te ontwikkelen binnen hun vakgebied. Of, indien van toepassing, daarbuiten. Leidinggevenden hebben een belangrijke rol bij de opleiding en ontwikkeling van medewerkers.

In 2018 hebben we 1.557.137,10 euro aan opleidingsactiviteiten geïnvesteerd in onze medewerkers. Het grootste deel betrof vakinhoudelijke trainingen, opleidingen, seminars en congressen.

Menzis Academy

Sinds 2017 is binnen Menzis het leermanagementsysteem (LMS) dé plek voor leren en ontwikkelen. Iedere medewerker vindt hier een uitgebreid aanbod aan trainingen, workshops en e-learnings. De missie en visie van Menzis vormen het uitgangspunt bij het vaststellen van het aanbod. Naast een extern aanbod bieden we ook interne trainingen, meestal uitgevoerd door eigen collega's. Zo zijn er bijvoorbeeld trainingen op het gebied van analytics, risicomanagement en financiering van de zorg. In 2018 hebben we diverse initiatieven opgestart of plannen opgesteld, bijvoorbeeld:

- We zijn gestart met de ontwikkeling van een **Menzis GRC & Internal Audit Expertise Centrum**, dat bestaat uit vaktechnische en vaardigheidstrainingen om de eigen functie, voor nu en in de toekomst, optimaal te kunnen beoefenen. Begin 2019 zal dit expertisecentrum 'live' gaan.
- We hebben het traineeprogramma doorontwikkeld naar een **Talent Ontwikkel Programma**, met meer aandacht voor de koppeling met de praktijk. Aan dit programma nemen naast trainees ook Young Professionals deel. Dit zijn medewerkers tussen de 25 en 30 jaar met drie tot vijf jaar werkervaring.
- Het ontwikkelprogramma **De Volgende Stap** is 'live' gegaan. Met dit programma richten we ons op de doelgroep talentvolle Young Professionals in de leeftijdscategorie 30-35 jaar. In 2019 gaan we een soortgelijk programma ontwikkelen voor de doelgroep 50+. Deze behoefte leeft in de organisatie en geeft invulling aan onze maatschappelijke rol op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Verder gaan we in 2019 nieuwe vormen van leren inzetten. Binnen de afdelingen Klantenservice en GRC start bijvoorbeeld een pilot met een app, gericht op het ontwikkelen en borgen van parate kennis. Ook verkennen we in een pilot de toegevoegde waarde van werkplekleren.

MobiliteitsCentrum Menzis (MCM)

We bewegen volop mee met de dynamiek binnen de huidige arbeidsmarktontwikkelingen. Met onder andere een eigen loopbaanportaal, individuele loopbaancoaching, trainingen en opleidingen biedt het MCM zorgvuldige en sociaal-verantwoordelijke begeleiding aan.

Indien onze medewerkers boventallig worden, pakken we onze verantwoordelijkheid om, samen met het MCM, hen zo goed mogelijk te begeleiden van werk naar werk. Daarom vinden we het zo belangrijk dat onze medewerkers zich blijven ontwikkelen om breed inzetbaar te blijven binnen Menzis, of op de externe arbeidsmarkt. Naast alle standaardtrainingen en -opleidingen heeft het MCM in 2018 ook nog ruim 40.000 euro geïnvesteerd in de persoonlijke ontwikkeling van de boventallige medewerkers. In 2018 raakten 73 medewerkers boventallig. Conform ons sociaal plan konden zij kiezen tussen een vrijwillige vertrekvergoeding of begeleiding door het MCM. Ruim 90 procent van hen heeft uiteindelijk voor de MCM-begeleiding gekozen en daarvan heeft 62 procent binnen zes maanden een nieuwe uitdaging buiten Menzis gevonden.

“De begeleiding door het MCM wordt door medewerkers met een rapportcijfer van gemiddeld 8,2 beoordeeld. Een resultaat waar we trots op zijn!”

Bert Winterink, Manager MCM bij Menzis

Leiderschap en samenwerking

Om onze leidinggevenden te ondersteunen in hun rol, hebben we in 2018 activiteiten ontplooid, bijvoorbeeld:

- **Deel- en Leersessies** over verschillende thema's die aansluiten bij onze strategie. Teammanagers en managers uit de verschillende clusters gaan met elkaar in gesprek en leren zo van elkaar. Deze vorm van leren zullen we in 2019 voortzetten.
- Tijdens de reguliere **Management- en Leidinggevendendagen** hebben we aandacht besteed aan kennisontwikkeling- en deling over strategische thema's waar de clusters mee bezig zijn. We geven steeds vaker eigen medewerkers een podium om hun 'best practices' met collega-leidinggevenden te delen.

Week van de Proactiviteit

In het kader van de herijkte concernstrategie vond de 'Week van de Proactieve Mens' plaats om medewerkers bewust te maken van het belang van proactiviteit in hun werk en loopbaan. Ze werden uitgedaagd na te denken over wat proactiviteit voor hen betekent en hoe zij hier zelf in hun dagelijkse werk (meer) invulling aan kunnen geven. Diverse sessies werden begeleid door specialisten en ervaringsdeskundigen vanuit de eigen organisatie. In 2019 gaan we hier via de medewerkersstrategie vervolg aan geven.

DR on Tour

In 2016 zijn we gestart met gesprekken tussen medewerkers en leden van de Directieraad over 'het verhaal van Menzis' (waar staan we voor), de zogenoemde DR on Tour sessies. Dit is in 2017 en in 2018 voortgezet aan de hand van verschillende thema's. In 2019 gaan we hiermee door.

4.3 Nieuwe werkomgeving

Ook in 2018 werd een deel van onze locaties verbouwd. In een periode van drie jaar veranderen we de kantoren tot een moderne en inspirerende werkomgeving. Daarmee bieden we onze medewerkers de kans om het beste uit zichzelf en hun team te halen.

Activiteitgericht werken

Medewerkers kiezen op onze locaties steeds die plek of die ruimte die het beste past bij de taken die zij verrichten. Dit noemen we 'activiteitgericht werken'. Deze manier van werken verbetert de samenwerking, flexibiliteit en leefkracht. Daarvan profiteren de medewerkers en ook onze klanten en partners. Activiteitgericht werken gaat uit van sturen op 'output' in plaats van op zichtbaarheid en gemaakte uren. Dat vraagt, naast goede resultaat- en werkafspraken, om vertrouwen van leidinggevendenden en verantwoordelijkheid van medewerkers.

Integrale benadering

De introductie van activiteitgericht werken kent drie pijlers die we integraal benaderen:

- **Facilitair:**

In 2018 hebben we de renovatie van de drie beoogde verdiepingen op de locatie in Enschede afgerond. Tevens zijn op de locatie Wageningen een aantal verdiepingen opnieuw ingericht. In 2019 ronden we de renovatiewerkzaamheden in Wageningen af en gaan we de locatie in Groningen aanpassen. Bij de herinrichting hebben we steeds gekozen voor duurzame oplossingen, zowel bij de materialen als bij de keuzes voor onderhoud en beheer.

De moderne en inspirerende werkomgeving ademt Menzis en versterkt daarmee de leefkracht van medewerkers. De Menzis-identiteit komt onder meer tot uiting in de navigatie en in de aankleding. Leefkracht krijgt invulling via hoog/laag-bureaus en ander dynamisch meubilair, zoals zitfietsen en zitballen. Daarnaast zijn er waterpunten op elke verdieping en heeft elke locatie een Ontspanningskamer voor een pauzemoment.



“De zitballen zijn populair op onze afdeling. Zelf vind ik staand werken op de wiebelplank heel prettig.”

Dennis Geurts, Contentspecialist, afdeling Corporate Communicatie bij Menzis

- **ICT:**

Ook de ICT-middelen hebben we gemoderniseerd in 2018. Alle medewerkers stapten over naar Windows 10 en Office 2016. Zij kregen daarbij uitleg over goed en slim gebruik hiervan.

De nieuwe digitale werkomgeving is enerzijds een randvoorwaarde voor het ‘nieuwe samenwerken’ (plaats- en tijdonafhankelijk) op de gerenoveerde locaties en elders. En anderzijds is dit de basis voor excellente dienstverlening naar onze klanten en zorgaanbieders én biedt het medewerkers een kans tot innovaties.



“Videobellen via Skype met collega’s op een andere locatie werkt prettig en het voorkomt reistijd.”

Ellen van Hattem, Project Nieuwe Werkomgeving 2020 bij Menzis

- **Gedrag:**

In voorbereiding op de start op de aangepaste verdiepingen kregen teams begeleiding rondom het activiteitgericht werken. Zo kon iedereen snel, prettig en productief van start op de nieuwe werkplek. Ook na de terughuizing is er voor medewerkers ondersteuning gebleven bij het optimaal gebruiken van de nieuwe mogelijkheden voor (samen)werken.

4.4 Leefkracht, arbo en verzuim

Leefkracht binnen Menzis

We zetten ons optimaal in om de **leefkracht** van ieder mens te versterken. Drie voorbeelden uit 2018 op het gebied van leefkrachtige activiteiten binnen Menzis zijn:

Stoppen met roken

Als zorgverzekeraar, maar ook als werkgever, willen we mensen zo veel mogelijk ondersteunen bij gezond gedrag. Hieronder scharen we ook het ontmoedigen van roken. Via Menzis SamenGezond hebben we in 2018 aan klanten ondersteuning geboden bij het stoppen met roken. We vinden het belangrijk dat we zelf ook aan onze leefkracht werken (*'practice what you preach'*) en daarom hebben we onderzoek gedaan naar de vraag hoe we Menzis in de nabije toekomst rookvrij kunnen maken. Om dit positief te stimuleren hebben we het afgelopen jaar acht trainingen 'Stoppen met roken' aangeboden. Deze trainingen werden kosteloos aangeboden en mochten onder werktijd gevolgd worden. Tot op heden hebben 79 medewerkers deelgenomen. Daarvan heeft 82% aangegeven drie weken na de training nog steeds gestopt te zijn met roken. In 2019 gaan we wederom trainingen aanbieden.

SamenGezond op het Werk

In september 2018 hebben we de SamenGezond werkgeversomgeving aan al onze medewerkers aangeboden. Inmiddels nemen 519 medewerkers deel aan SamenGezond en hebben we diverse onderwerpen onder de aandacht gebracht. In de Week van de Werkstress (12 t/m 15 november) konden medewerkers deelnemen aan workshops werkplezier en inspiratiesessies. Aan het einde van het jaar, de drukste periode van het jaar, konden onze medewerkers ontspannen door middel van stoelmassages op de werkplek. Hier werd veel gebruik van gemaakt. Verder hebben we in 2018 periodiek een nieuwsbrief rondgestuurd met aankondigingen voor leuke activiteiten, maar ook inhoudelijke blogs en tips. In het eerste kwartaal van 2019 gaan we met SamenGezond op het Werk de aandacht vestigen op werk-privé balans.

Gezond voedingsaanbod in bedrijfsrestaurants

Gezond en gebalanceerd eten is een van de belangrijkste factoren die bijdragen aan een goede gezondheid. Als werkgever willen we gezond eten daarom zoveel mogelijk stimuleren. Vanaf 25 september 2018 is het assortiment in onze bedrijfsrestaurants en espressobars vernieuwd, met als richtlijn de uitgangspunten van het Voedingscentrum. Minimaal 80% van alle zichtbare producten zijn nu gezonde keuzes.

“Gezond en gebalanceerd eten is een van de belangrijkste factoren die bijdragen aan een goede gezondheid. Als werkgever willen we dat daarom zoveel mogelijk stimuleren.”

Menzis



Arbo en verzuim

Om de bedrijfsrisico's zoveel mogelijk te beperken, is het volgens de Arbowet verplicht om eenmaal per vier tot zes jaar een 'Risico Inventarisatie en Evaluatie' (RI&E) uit te voeren. We nodigen een externe veiligheidskundige uit om al onze locaties te beoordelen op mogelijke gezondheidsrisico's. Als opvolging van de uitgevoerde RI&E uit 2017, waarbij gesteld werd dat Menzis geen grote risico's kent, hebben we in 2018 een plan van aanpak opgesteld met enkele aandachtspunten binnen de domeinen Arbo en verzuim.

Arbo

In het kader van veilig beeldschermwerk hebben we bij de introductie van de nieuwe (digitale) werkomgeving onze bedrijfsfysiotherapeut uitgenodigd een aantal dagen aanwezig te zijn om de werkplekken van medewerkers zo goed mogelijk in te stellen.

Verzuim

Enkele wapenfeiten uit 2018:

- In januari 2018 is de verzuimbegeleiding definitief overgegaan van Menzis WerkGezond naar Menzis. Daarom hebben we een verzuimregisseuseur in dienst genomen. De regisseuseur gaat onze leidinggevenden ondersteunen bij de uitvoering van de wettelijke verplichtingen van de Wet verbetering poortwachter.
- Als extra ondersteuning en ter voorkoming van langdurig verzuim zijn in september 2018 bedrijfscoaches aan de slag gegaan, die één dagdeel per twee weken op onze drie locaties aanwezig zijn. Iedere medewerker kan

laagdrempelig zonder medeweten van zijn leidinggevende een afspraak inplannen bij de coaches. Bijvoorbeeld om in gesprek te gaan over problemen en/of lastige situaties op de werkvloer.

De eerste ervaringscijfers laten zien dat er gebruik wordt gemaakt van deze ondersteuning en dat we daarmee zelfs verzuim voorkomen.

Verzuim vraagt continu om aandacht. Uitval door mentale klachten, veroorzaakt door een disbalans tussen werk en privé, zijn nog steeds de hoofdoorzaak van langdurige verzuim. Het voortschrijdend gemiddeld verzuim over 2018 is 4,58 procent. Dit is 0,1 procent hoger dan 2017 en voldoet niet aan de door ons gestelde norm. Voor 2019 hebben we onszelf als doel gesteld om het verzuim met 0,3 procent te laten dalen. In nauwe samenwerking met de clusters en P&O-adviseurs maken we in het eerste kwartaal van 2019 plannen om dit doel te bereiken.

4.5 Een sterk werkgeversmerk

Employer branding is belangrijk voor het optimaal positioneren van Menzis op de arbeidsmarkt. Een sterk en aansprekend 'employer brand' (werkgeversmerk) is belangrijk omdat het ervoor zorgt dat het juiste talent Menzis gaat overwegen als werkgever. Het zorgt er ook voor dat onze medewerkers zich nog meer verbonden voelen met de organisatie.

Ontwikkeling arbeidscommunicatiemiddelen

We willen Menzis in- en extern onder de aandacht brengen als een 'sterke werkgever'. Dankzij een sterk werkgeversmerk kunnen we vacatures sneller invullen. Om dat voor elkaar te krijgen hebben we in 2018 een aantal nieuwe initiatieven ontwikkeld, zoals:

- Inzet van [LinkedIn](#) (met een careerpagina en de mogelijkheid tot 'search' hebben we een aantal vacatures rechtstreeks vervuld);
- Verder hebben we een pilot gestart met een bedrijf dat door middel van artificial intelligence talent vindt. Deze pilot ronden we in 2019 af en gaan we daarna evalueren.

Over het algemeen waren bovengenoemde initiatieven succesvol, want in 2018 hebben we slechts één keer een extern wervingsbureau ingezet.

4.6 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) is er in het belang van het goed functioneren van Menzis. De OR kijkt naar de organisatie vanuit de ogen van de medewerkers. Daarmee dient de OR zowel het organisatie- als medewerkersbelang.

In gesprek met bestuurder en management

Ook in 2018 hebben wij zorgvuldig invulling gegeven aan dat organisatie- én medewerkersbelang. Zo hebben we verschillende adviesaanvragen en instemmingsverzoeken in behandeling genomen. Ook hebben we regelmatig gesproken met de bestuurder, leden van de Directieraad, leidinggevend en leden van de RvC. In deze gesprekken kwam het thema leefkracht meermaals aan bod; onder andere over de vraag hoe we dit thema nog meer handen en voeten kunnen geven, zodat onze medewerkers dit (nog meer) actief naar buiten kunnen uitdragen.

Organisatie

Onze OR is georganiseerd in commissies, die ondersteund worden door een dagelijkse bestuur (DB). Dit DB bestaat uit een voorzitter, vice-voorzitter, ambtelijk secretaris en een secretaresse. Elk cluster binnen Menzis heeft een eigen OR-commissie: IV, Commercie, Klant & Operations, GRC en Zorg. Daarnaast heeft de OR een commissie ingesteld op het gebied van Sociaal Beleid. Elke commissie bespreekt periodiek met de directeur en het management van de clusters de laatste ontwikkelingen in de betreffende clusters.

Hoogtepunt

Een hoogtepunt voor alle OR-leden waren de reguliere verkiezingen in oktober 2018. Daar is op verschillende manieren aandacht aan besteed. Zo konden medewerkers een reguliere OR-vergadering bijwonen, waren er inloopsprekuren en via het Menzis intranet werden de medewerkers meegenomen in de werkzaamheden van de OR. Al deze inspanningen hebben geleid tot een mooie kieslijst met kandidaten vanuit verschillende organisatieonderdelen. Uiteindelijk hebben de Menzis medewerkers 15 collega's uit hun midden gekozen, waarvan tien nieuw tot de OR zijn toegetreden. De nieuwe OR is door de bestuurder tijdens een OR-overlegvergadering op 12 oktober 2018 geïnstalleerd.

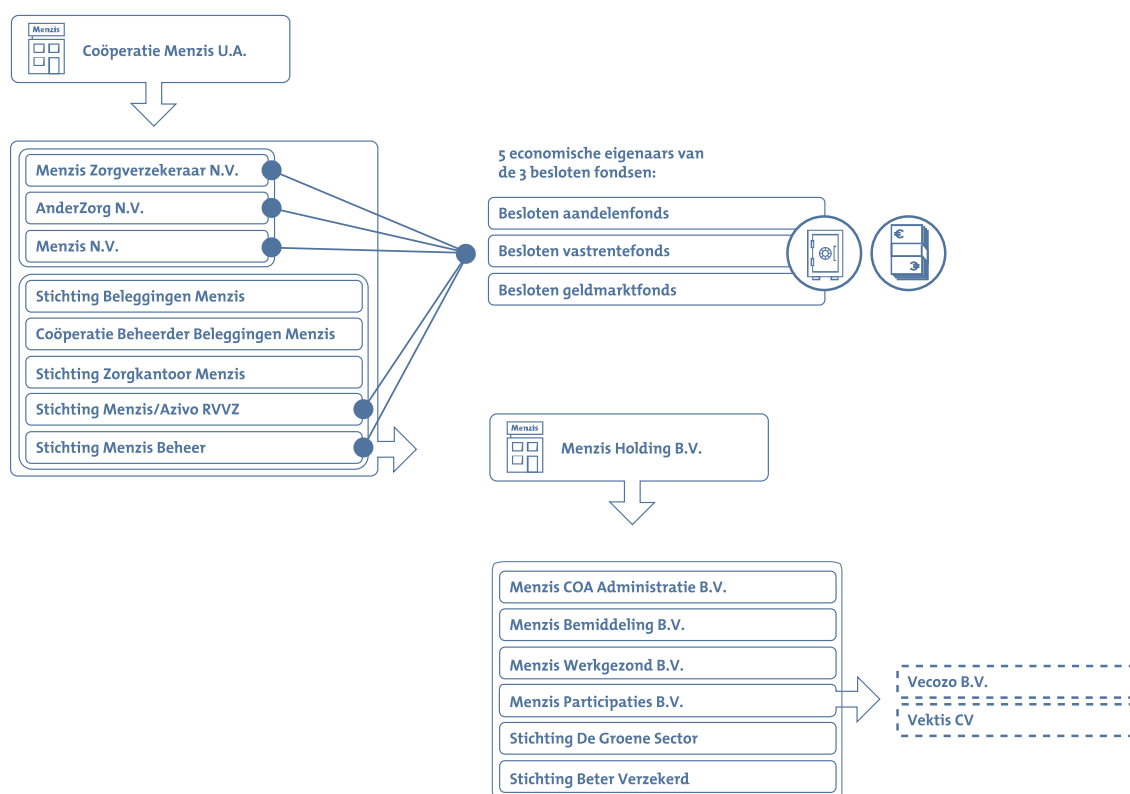
Professionaliseringslag

Met een vernieuwde OR gaan we een verdere professionalisering inzetten op, voor de OR, relevante onderwerpen. Dit zijn onder andere het bijhouden van de actuele stand van zaken rondom wet- & regelgeving, ontwikkelingen op P&O-gebied en communicatie met de werknemers. Daarnaast willen we onze positie binnen de organisatie verder aanscherpen, waarbij de verschillende OR-commissies proactief de mouwen gaan opstropen.

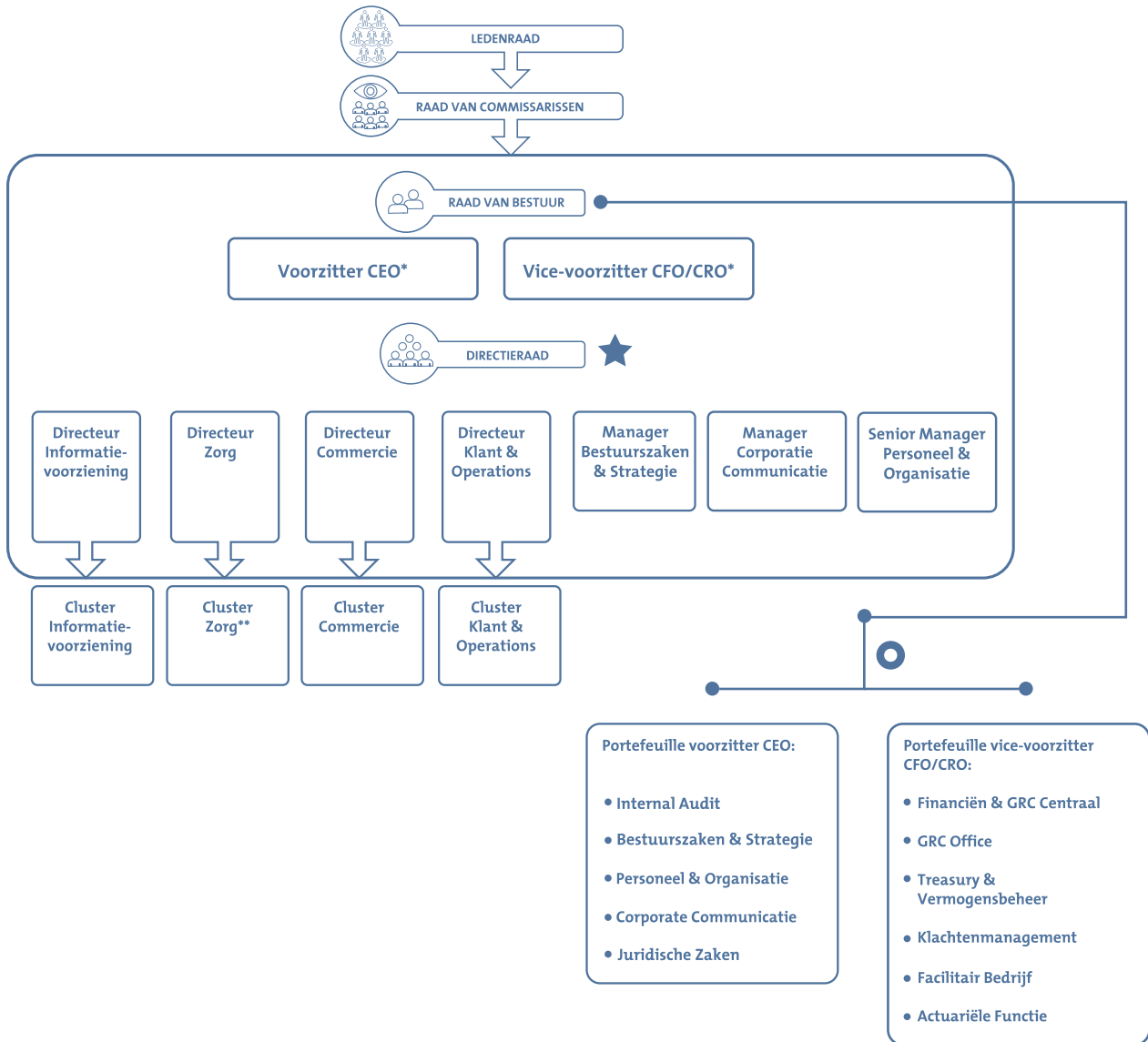


5 Corporate governance

5.1 Juridische structuur



5.2 Organogram



★ De directeuren IV, Zorg, Commercie en K&O leggen verantwoording af aan de RvB

○ De stafafdelingen zijn verdeeld over de portefeuille van de CEO en de CFO/CRO

* Lid van Directieraad
** Inclusief Zorgkantoor

Een toelichting op het organogram vindt u [hier](#).

5.3 Verslag van de Ledenraad

De Ledenraad, aangenaam

Wie bij Menzis (of Anderzorg) verzekerd is, is tevens lid van de Coöperatie Menzis. Aan het hoofd van deze coöperatie staat de Ledenraad, een vertegenwoordiging van alle leden. De Ledenraad laat duidelijk zien hoe we bij Menzis mét en vóór elkaar werken. *Zo geeft de Ledenraad een stem aan alle klanten (leden) en brengt de buitenwereld binnen. Daarnaast toetst de Ledenraad de missie, de visie en het beleid van Menzis aan de praktijk van alledag én maakt signalen uit de praktijk bespreekbaar. Ook wordt de Ledenraad betrokken bij het ontwikkelen van het zorginkoopbeleid, het vaststellen van de jaarrekening(en), statutenwijzigingen, fusies en benoemingen voor de Raad van Commissarissen. Behalve deze formele rol heeft de Ledenraad ook een toetsende rol en een klankbordfunctie voor de Raad van Bestuur.*

De leden Margreet Aangeenbrug, Marius Bremmer en Wout Oosterhof keken namens de Ledenraad terug op 2018.

In gesprek

Wij hebben ook in 2018 onze Ledenraadrol weer actief opgepakt. Zo hebben we deelgenomen aan het jaarlijkse werkbezoek - voor de noodzakelijke blik in de keuken van een zorggerelateerde instelling - en diverse activiteiten binnen de Menzis-organisatie. Vanzelfsprekend waren we aanwezig bij de reguliere Ledenraadvergaderingen. Tijdens een extra vergadering, op 6 november, kregen we voorafgaand aan de premiebekendmaking - en onder embargo - inzage in de totstandkoming van de premie en de campagne. Wederom een gevarieerd en dynamisch jaar, waarbij we enkele onderwerpen willen uitlichten.

Herijking van de concernstrategie

Het jaar 2018 stond voor Menzis onder andere in het teken van het herijken van de concernstrategie. Het is Menzis-beleid om ons op een transparante wijze mee te nemen in processen rondom beleid en goed te luisteren naar de reacties die we geven (toetsende rol). De herijking van de concernstrategie werd dan ook uitvoerig met ons besproken. Allereerst op 5 juni met een afvaardiging van de Ledenraad, waarbij op hoofdlijnen de uitgewerkte voorlopige keuzes en eerste conceptuitwerkingen werden gedeeld. Tijdens de daaropvolgende vergadering (13 september) werd de voltallige Ledenraad betrokken. En op 6 december kwam de concernstrategie opnieuw integraal aan de orde. Op basis van de conceptuitwerkingen hebben we het uitdrukkelijke signaal afgegeven om de leden buiten de Menzis-regio's niet te vergeten. We hebben daar met de directie stevige gesprekken over gevoerd. En omdat onze inbreng het fundament van de concernstrategie versterkt, heeft Menzis ons signaal ter harte genomen. Ons is gegarandeerd dat Menzis op het moment dat innovatieve projecten succesvol zijn in de regio, deze projecten ook landelijk gaat uitrollen. Ook stimuleert Menzis andere verzekeraars om hun maatschappelijke rol op te pakken. Het jaar 2019 gaan wij als Ledenraad, waar het de nieuwe concernstrategie aangaat, dan ook met vertrouwen tegemoet. Vanzelfsprekend blijven we op dit punt wel de vinger aan de pols houden, net zoals we dat doen bij andere belangrijke zaken, waaronder het betaalbaar blijven houden van de zorg. Dat fundament - en het bestaansrecht van onze Ledenraad - is leidend om gezamenlijk de juiste strategische keuzes te maken die ons coöperatieve gedachtengoed maximaal ondersteunen.

“Wij zijn als Ledenraad positief over de herijking van de Menzis concernstrategie. Want waar het om preventie en het stimuleren van leefkracht gaat, daarin heeft Menzis in mijn optiek altijd al een voortrekkersrol gehad binnen zorgverzekeraarsland. ”

Margreet Aangeenbrug

Zorginkoop

We zijn op verschillende manieren bij het zorginkoopbeleid betrokken geweest. Allereerst door onze aanwezigheid (signalerende rol) bij door Menzis georganiseerde (regionale) bijeenkomsten met zowel zorgaanbieders als klanten. Daarnaast door inhoudelijk meegenomen te worden, tijdens de vergadering van 13 februari, in de ontwikkeling van het Menzis zorginkoopbeleid 2019. Tijdens deze vergadering werd de Menzis-visie op zorginkoop met ons gedeeld en de hoofdlijnen van het zorginkoopbeleid gepresenteerd. Aansluitend vonden vier verdiepende sessies plaats over het inkoopbeleid per zorgsoort: eerstelijnszorg, medisch specialistische zorg, geestelijke gezondheidszorg en langdurige zorg (ouderenzorg en gehandicaptenzorg). Tenslotte werd in december, met een delegatie van de Ledenraad, van gedachten gewisseld over de visie op Zorginkoop 2020.

MenzisFonds

Op 1 januari 2018 werd het MenzisFonds (coöperatiefonds) opgericht. In dit fonds kunnen leden en niet-leden zelf projecten inbrengen waarvan zij vinden dat deze maatschappelijk bijdragen aan de toename van leefkracht of het vergroten van de kwaliteit van zorg. Hiermee werd gehoor gegeven aan onze wens om een coöperatiefonds op te richten om zo het coöperatieve gedachtengoed van Menzis meer bekendheid te geven. In elk van de vijf Menzis-regio's (Noord, Twente, Achterhoek, Midden en West) is een deelfonds beschikbaar, waarmee we minimaal vijf projecten kunnen financieren. Naast deze regionale fondsen is er één landelijk fonds. In januari 2018 werden ook meteen de eerste voorbereidingen opgestart en afgestemd met de ledenraadcommissie MenzisFonds. De voorwaarden en criteria werden opgesteld, intern binnen Menzis getoetst en waar nodig aangevuld. De Ledenraadcommissie heeft vervolgens een actieve rol vervuld bij de beoordeling van de projecten en [de uitreiking](#). Al met al was het eerste jaar van het MenzisFonds zeer geslaagd, volgens zowel onze commissie, de fondsaanvragers als ook de betrokken medewerkers van Menzis. 2018 was dus nog maar de eerste keer voor het MenzisFonds. We hopen dat de bekendheid zich in 2019 verder gaat verspreiden, zodat we nog meer projecten verder kunnen helpen.

“Wat maakt een aanvraag uniek? Het is niet de bedoeling dat we gaten in begrotingen gaan dichten, maar écht een steuntje in de rug bieden van een dorp of buurtschap. Zelf heb ik ook deelgenomen aan een van die projecten: een survivaltocht van de Politie Twente voor mensen met een verstandelijke beperking. Een belevenis! ”

Wout Oosterhof

Werkbezoek

Ons jaarlijkse werkbezoek, samen met de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur van Menzis, stond dit jaar in het teken van de GGZ. Gastheer was Lentis in Zuidlaren. De Raad van Bestuur van Lentis gaf een korte inleiding over Lentis, waarna de groep zich opdeelde om op een interactieve wijze aan de slag te gaan met de thema's 'Lentis & Menzis, contractering' en 'Samenwerking Menzis, GGZ & gemeenten'. De aansluitende toneelvoorstelling van het theatergezelschap met Lentis-cliënten, over discriminatie van GGZ-patiënten in de maatschappij, maakte veel indruk op ons.

In gesprek over Wetsvoorstel verzekerdenvloed Zvw

Op vrijdag 23 november spraken drie leden van de Ledenraad met Tweede Kamerlid Carla Dik-Faber (ChristenUnie). Aanleiding voor het informele gesprek was het Wetsvoorstel verzekerdenvloed Zvw, waarbij zij betrokken is en dat voorligt voor behandeling in de Tweede Kamer. Met het wetsvoorstel blijven bestuurders eindverantwoordelijk voor het maken van goed beleid voor hun verzekerden, maar krijgen verzekerden meer mogelijkheden om mee te praten. Wij hebben het gesprek als bijzonder open, eerlijk, zeer interessant en nuttig ervaren. Carla Dik-Faber was zeer belangstellend en persoonlijk geïnteresseerd in ons: hoe bekwamen we onszelf, hoeveel tijd kost het werk van een Ledenraadslid, waar praten we over mee?

“Het was voor Carla Dik-Faber inspirerend om te zien dat wat zij met haar wetsvoorstel beoogt bij Menzis eigenlijk al zo werkt. Voor onze Ledenraad was het goed te constateren dat wij het dus best goed doen.”

Joanne Alkemade, Marius Bremmer en Wout Oosterhof

Intern betrokken

Tenslotte kunnen we constateren dat onze Ledenraad steeds frequenter wordt ingezet binnen de Menzis-organisatie. Zo werden we in 2018 betrokken bij diverse activiteiten, zoals:

De Week van de Privacy

Deze week was bedoeld om het bewustzijn over privacy onder Menzis-medewerkers, mede in verband met nieuwe wetgeving, te vergroten. Aan het privacydebat, met interne en externe deelnemers, heeft ook een lid van de Ledenraad deelgenomen. We stellen ons op het standpunt dat het voor klanten van Menzis van belang is dat, als er met externe partijen gegevens gedeeld worden, dit op een transparante manier gebeurt. Hierbij moet het belang van klanten altijd voorop staan. Uitwisseling van gegevens die, op welke manier dan ook, negatieve effecten voor klanten met zich kunnen meebrengen, moeten voorkomen worden. Daarbij is er wel het vertrouwen uitgesproken dat Menzis met deze aspecten voldoende rekening houdt en blijft houden.

Beleggingsbeleid

Tijdens de vergadering van 9 april gaf Erik Kemper, manager Treasury & Vermogensbeheer bij Menzis, een toelichting op het beleggingsbeleid van Menzis. Het beleggingsbeleid kon rekenen op veel interesse van ons. Later in het jaar werkten we mee aan een onderzoek over de Sustainable Development Goals, waarmee het beleggingsbeleid van Menzis verder verduurzaamd wordt.

Klanttevredenheid

In september hebben enkele leden van de Ledenraad een bijdrage geleverd aan de Gouden Oor audit, door tijd en energie te steken in een gesprek met een Gouden Oor auditor.

“De auditor voelde ons aan de tand over onze persoonlijke motivatie, de samenstelling (afspiegeling) van de Ledenraad en of we ons gehoord voelen. Daar konden we volmondig ‘ja’ op antwoorden. Wij kunnen zijn dan ook trots dat onze bijdrage aan de audit wederom heeft geresulteerd in een mooie Gouden Oor certificering!”

Marius Bremmer

Extern betrokken

Onze Ledenraad is in 2018 ook weer op verschillende manieren aangehaakt op externe ontwikkelingen, zoals:

Meerjarenovereenkomst

Enkele leden hebben een actieve rol vervuld in het traject om de meerjarenovereenkomst tussen UMCG en Menzis verder te verrijken. Onze Ledenraad blijft ook in de komende tijd hierbij betrokken.

Gezamenlijke Ledenraden

Twee keer per jaar komen vertegenwoordigers van de Ledenraden van zorgverzekeraars bijeen om kennis en informatie uit te wisselen. De Menzis Ledenraad is bij deze bijeenkomsten altijd vertegenwoordigd. Op 27 juni 2018 was het gastheerschap van deze bijeenkomst zelfs in handen van de Ledenraad van Menzis. DNB heeft in dit overleg een toelichting gegeven op de rol van DNB bij zorgverzekeraars.

De Ledenraad over Menzis

De kracht en de macht van de coöperatie

"Na zo veel jaren lid te zijn van de Ledenraad ben ik nog steeds enthousiast over de wijze waarop Menzis serieus naar ons luistert en ons de tools geeft om ons nog verder te bekwamen. In de loop der jaren zijn we alleen maar professioneler geworden. Onze kracht als Ledenraad is niet dat we ons op alle gebieden bekwamen - dat kan ook niet met zoveel complexe materie -, maar dat we de rauwe werkelijkheid naar voren kunnen brengen binnen Menzis: wat we in de krant lezen, wat in onze eigen omgeving aan de koffietafel besproken wordt, wat we als Ledenraad onderling met elkaar bespreken. En dat Menzis daar vervolgens gehoor aan geeft, dat is de kracht en de macht van een coöperatie van leden. Het feit dat er voor sommige onderwerpen experts worden uitgenodigd om ons nader te informeren én dat binnen Menzis een betaalde kracht beschikbaar wordt gesteld om onze Ledenraad te faciliteren, zijn uitstekende voorbeelden om te laten zien dat Menzis de Ledenraad van grote waarde vindt." - Marius Bremmer

Wederom een boeiend en verrijkend jaar

"Ik heb de afgelopen jaren contact gehad met Ledenraden van andere zorgverzekeraars en telkens ben ik dan toch weer aangenaam verrast hoe goed het bij Menzis geregeld is. De communicatielijnen zijn kort, van hoog naar laag. Onze rol binnen de organisatie is volwaardig: we worden bij alles betrokken en onze stem – ook al is die soms formeel niet beslissend – wordt gehoord. Die stem heeft ook in 2018, een wederom boeiend en verrijkend jaar, zijn weerslag gehad op het Menzis-beleid. Dat voelt dus letterlijk coöperatief." - Wout Oosterhof

Frisse blik, pittige vragen

"Om in de Ledenraad te zitten, hoef je niet over alles kennis van zaken te hebben. Juist niet. Het gaat om de frisse blik die wij binnen brengen en het gaat om de pittige vragen die wij kunnen stellen aan de directie. Als Menzis ons al niet duidelijk kan maken hoe en waarom zaken wel of niet werken, dan wordt het in onze eigen omgeving waarschijnlijk ook niet duidelijk." - Margreet Aangeenbrug

5.4 Verslag van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur (RvB) van Menzis en op de algemene gang van zaken in de coöperatie Menzis en de ondernemingen die daaraan verbonden zijn. Het toezicht gaat onder meer over de strategie, leiding en organisatie, het vermogensbeheer en het uitoefenen van de bestuurstaak. En over de manier waarop de coöperatie zich richt op maatschappelijke en sociale belangen. De RvC staat de RvB met raad ter zijde.

Belangrijkste onderwerpen in 2018

Vanuit onze toezichthouders- en werkgeversrol hebben wij in 2018 diverse, veelal jaarlijks terugkerende, activiteiten ondernomen, documenten besproken en besluiten genomen. Lees [hier](#) het overzicht van de belangrijkste formele documenten en besluiten. Daarnaast hebben wij voor de RvB als klankbord gefungeerd op het gebied van strategische zaken. De belangrijkste onderwerpen die onze aandacht hadden in 2018 lichten wij hieronder toe.

Strategie

De herijking van de concernstrategie was voor ons in 2018 de rode draad. We hebben de RvB uitgedaagd om duidelijke kaders neer te zetten én de herijkte strategie ook concreet te maken op een logische, duidelijke en consistente wijze. Daarbij is uitgebreid gesproken hoe Menzis naast het verzekeren van zorg, ook mensen kan motiveren om gezonder te leven. SamenGezond heeft daarbij een prominente en belangrijke rol. Als RvC zijn wij zeer content met het resultaat en onderschrijven wij de gekozen strategie.

Bij de vorming van de strategie zijn wij met grote regelmaat een klankbord geweest voor de RvB en in het verlengde hiervan de Directieraad. Daarbij hebben we de RvB scherp gehouden om echt te sturen op uitkomsten en niet alleen op input en proces. We hebben de RvB tevens uitgenodigd om tempo te maken op die concretiseringslag, zodat 2019 in het teken kan komen te staan van executie en waarmaken van de plannen die in 2018 zijn vormgegeven.

Organisatie

Menzis is een financiële instelling die moet voldoen aan geldende wet- en regelgeving, compliant en 'in control' moet zijn en risicomijdend moet opereren. Een nieuwe strategie geeft nieuwe uitdagingen en biedt nieuwe perspectieven. Vragen die hierbij spelen zijn: hoe kan in dat spanningsveld de ruimte voor innovatie gepakt worden? In hoeverre krijgen de organisatie en de medewerkers daar de ruimte voor? Ook hebben we begin 2018 stilgestaan bij het Medewerkersonderzoek, waaruit bleek dat de medewerkerstevredenheid - ten opzichte van 2017 - op betrokkenheid en bevoegenheid was afgenomen en het ziekteverzuim nog niet voldoet aan de gestelde norm. Vanuit de RvC hebben we met de RvB en de Directieraad over alle bovenstaande punten diverse gesprekken gevoerd en benadrukt om goed te kijken naar de rol van de leidinggevenden. Hoe kunnen zij de (herijkte) strategie waarmaken en welk leiderschap hoort daar dan bij? Met andere woorden, als de strategie straks staat, hoe kunnen de leidinggevenden dat realiseren met het belangrijkste kapitaal dat Menzis heeft: de medewerkers.

Zorginkoop

De verwachting is dat de zorgkosten de komende jaren fors blijven stijgen. Het is voor Menzis én voor zorgaanbieders de uitdaging om kwalitatief goede zorg toegankelijk en betaalbaar te houden. De zorgkostenreductie en het monitoren van zorgkosten was dit jaar dan ook een belangrijk punt van aandacht. Daarnaast was er dit jaar veel (media)aandacht voor ziekenhuizen in financieel zwaar weer, zowel buiten als binnen onze regio's. Met de RvB hebben wij stilgestaan bij de consequenties hiervan betreffende de zorgplicht richting klanten, de reputatie van zorgverzekeraars en de financiële impact.

In 2018 hadden wij wederom aandacht voor waardegerichte zorginkoop. Wij juichen de afgesloten meerjarencontracten en waardegericht inkopen op uitkomsten van zorgprocessen en de verdere doorontwikkeling toe. Het biedt een belangrijke onderscheidende meerwaarde voor Menzis. De zorgbehoefte van klanten en uitkomsten van zorg moeten een steeds belangrijkere rol gaan spelen in de afspraken die gemaakt worden met zorgaanbieders, om zo de kwaliteit van zorg voor de klant steeds beter maken. Een treffend voorbeeld daarvan was op het gebied van hartzorg, dat begin 2018 positief in het nieuws kwam. Later in het jaar zorgden soortgelijke plannen voor de inkoop van angst en depressie in de GGZ voor negatieve media-aandacht. Als RvC hebben we dan ook uitgebreid stilgestaan bij de zorginkoop van de GGZ en de maatschappelijk impact die dat had. We staan - evenals een groot aantal zorgorganisaties waarmee Menzis samenwerkt - nog steeds achter het beleid. Wel constateren we dat communicatie en debat hierover continu aandacht behoeft. De aanpak die na de media-aandacht met voor- en tegenstanders is ingezet, vinden wij dan ook noodzakelijk.

Financiële ontwikkelingen

We hebben het kapitaalbeleid goedgekeurd, waarbij de systematiek van Solvency II is gevolgd. Hierbij ondersteunen wij de inzet om te zien of de buffers, die volgens Solvency II aangehouden moeten worden, in de toekomst gebaseerd kunnen worden op bedrijfseigen gegevens. In 2017 hebben we aangegeven ter voorbereiding op de premievaststelling tijdig de inhoudelijke bouwstenen te bespreken op basis waarvan de premie wordt vastgesteld. In 2018 hebben we daadwerkelijk veel elementen, die van invloed zijn op de premievaststelling, goed ter discussie gebracht: de technische kant binnen de GRC-commissie en de beleidsconsequenties binnen de voltallige RvC. Het hele jaar door zijn we nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van de zorgkosten, kapitaalbeleid en solvabiliteit, product- en distributiebeleid en beheerskosten. Hierdoor konden we het juiste gesprek voeren met de RvB over de afwegingen bij de premiestelling. Dat zien wij als toegevoegde waarde.

Commissiewerkzaamheden in 2018

GRC-commissie

De vergaderingen van de GRC-commissie vonden circa twee weken voorafgaand aan de opvolgende RvC-vergadering plaats. De voorzitter van de GRC-commissie had voorafgaand aan elke vergadering contact met de manager Internal Audit om belangrijke actuele ontwikkelingen bilateraal door te nemen en signalen te bespreken. Bij elke vergadering was Internal Audit aanwezig.

In de GRC-commissie hebben we belangrijke thema's op het gebied van risicomanagement, premiestelling en zorgkostenprognose voorbereid. De daarin geformuleerde aandachtspunten en gevraagde acties zijn teruggekoppeld aan de gehele RvC. De commissie vergaderde tevens over onder andere de risicobeheersing, de interne controle, de financiële verslaglegging, het functioneren van de interne auditfunctie en de externe accountant. Ook had de commissie dit jaar extra aandacht voor data governance, de AVG en het toezicht en de daaruit voortvloeiende geconstateerde bevindingen vanuit de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Tenslotte bespraken we uitvoerig de GRC-rapporten met de sleutelfunctionarissen (Actuarieel, Compliance, Internal Audit en Risk). De commissie is tevreden over het functioneren van alle sleutelfuncties en ziet de functies verder ontwikkelen. De goede en nauwe samenwerking tussen de verschillende sleutelfunctionarissen ziet de commissie daarbij als zeer waardevol. Tevens bespraken we de door de afdeling Internal Audit genoemde verbeterpunten in de kwartaalrapportages en is meegekeken naar de opvolging daarvan binnen de organisatie. De externe accountant (KPMG) was op uitnodiging bij onderdelen van verschillende vergaderingen aanwezig om vanuit een onafhankelijke positie op kritische wijze deel te nemen aan de discussies binnen de commissie en haar zienswijze te delen. De commissie constateert naar tevredenheid dat de externe accountant, zonder scherp te verliezen, een goede samenwerking heeft met Menzis.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie kwam in 2018 tweemaal bijeen en bereidde de besluitvorming van de RvC voor met betrekking tot het beloningsbeleid van Menzis en de beloning van de topfunctionarissen. De commissie stelde vast dat de beloning van de commissarissen, bestuurders en overige topfunctionarissen van Menzis ook in 2018 voldoet aan de normen van de Wnt. Menzis kent een gematigd beloningsbeleid voor de top. Conform het eerder vastgestelde en door de Ledenraad goedgekeurde beloningsbeleid, vindt jaarlijks een indexatie plaats op geleide van de vastgestelde indexatie in de geldende Wnt-norm. Per 1 januari 2018 is het nieuwe Wnt-maximum geïndexeerd met 2,25% (en verhoogd naar 277.000 euro). Conform dit beleid heeft, op voorstel van deze commissie, de RvC besloten de beloning van de bestuurders en commissarissen te indexeren met hetzelfde percentage. Zie voor nadere informatie het remuneratierapport 2018.

Selectie- en benoemingscommissie

De Selectie- en benoemingscommissie vergaderde in 2018 tweemaal en had ook tussentijds afstemming over de werving en selectie van een nieuwe bestuurder.

De commissie voerde in 2018 de reguliere jaargesprekken met de bestuurders over de mate waarin doelstellingen gerealiseerd zijn en heeft ter voorbereiding hierop ook met alle overige directieraadsleden gesproken. Tenslotte zijn

eind 2018 gesprekken gevoerd over de procedure en werving van de opvolging van Frank Janssen als lid van de RvB, nadat hij zijn vertrek - per 1 juni 2019 - aankondigde, alsmede over het proces tot herbenoemingen van de RvC-leden voor wat betreft de komende jaren.

Toezichthouders

Menzis heeft veel toezichthouders. De RvC is goed op de hoogte gehouden van de verschillende periodieke en reguliere onderzoeken door de toezichthouders. Binnen de RvC hebben we met name gesproken over toezicht door de AP en DNB.

Toezichthouder AP heeft eind 2017 geconstateerd dat Menzis onvoldoende toezag op wie binnen Menzis toegang heeft tot persoonsgegevens. Als RvC hebben wij gedurende heel 2018 nauwgezet gevolgd welke acties binnen Menzis zijn ondernomen om opvolging te geven aan de bevindingen van AP. Dat AP heeft geoordeeld dat dit onvoldoende snel is gebeurd, met een boete als gevolg, betreuren wij. Het is voor ons een signaal om ook in de toekomst onverminderd alert te blijven richting de RvB op het gebied van privacy.

In het gesprek met DNB wordt tussen interne en externe toezichthouders uitgewisseld welke beelden er leven over de bedrijfsvoering van Menzis. Jaarlijks toetst DNB of de RvC voldoende toezicht houdt, gegeven het risicoprofiel, en of DNB en RvC dezelfde risico's zien. Dit bleek ook in 2018 het geval. Beide partijen hebben een positief oordeel over de bedrijfsvoering van Menzis en de manier waarop de voorgestelde verbeterpunten worden opgepakt.

Samenwerken

De RvC stelt prijs op een goede, constructieve samenwerking met de verschillende gremia binnen Menzis. We kijken tevreden terug op een goed jaar. Op de eerste plaats in onze gesprekken met de RvB. Maar ook met de leden van de Directieraad, bijvoorbeeld wanneer zij aanwezig waren bij (sommige) RvC-vergaderingen en ook bij sparringsessies met betrekking tot de (plannen voor de) herijkte concernstrategie. Ook de gesprekken met de Ledenraad stelden wij zeer op prijs. De reguliere bijeenkomsten tussen Ledenraad en RvB en RvC verliepen constructief. De RvC is van mening dat op deze wijze een adequate invulling wordt gegeven aan de formele, toetsende en signalerende rol van de Ledenraad. Verder zijn we dit jaar samen met de Ledenraad en RvB op werkbezoek geweest bij GGZ-instelling Lentis in Zuidlaren. Ook spraken wij in 2018 met de voltallige oude OR en maakten we kennis met de voltallige nieuwe OR. Vooral het onderwerp cultuur kwam daarbij aan bod. We juichen het toe dat deze OR een modern ondernemerschap voor ogen heeft en tevens een goede afspiegeling is van de Menzis organisatie. We zien uit naar een prettige samenwerking in de komende jaren.

Nadere informatie

Benieuwd naar een overzicht van de belangrijkste formele documenten en besluiten die in 2018 bij de RvC ter tafel zijn gebracht? Meer weten over de rollen van de RvC, de commissies, zelfevaluatie en deskundigheidsbevordering? Lees dan hier verder.

5.5 Personalia van RvB, Directieraad en RvC

RvB in 2018

Drs. Ruben Wenselaar (1961), CEO en voorzitter RvB

Binnen Menzis, naast de algemene verantwoordelijkheid als dagelijks beleidsbepaler, specifiek verantwoordelijk voor: Audit, Juridische Zaken, Bestuurszaken & Strategie, Personeel & Organisatie en Corporate Communicatie.

Achtergrond en loopbaan: Na zijn studie bedrijfseconomie werkte Ruben Wenselaar bij PricewaterhouseCoopers, DAF NV, Fuji Photo Film B.V. en uitvoeringsinstelling Cadans in management- en directiefuncties op het vlak van financiën, ICT en Human Resource Management. Ruben Wenselaar werd in 2002 directievoorzitter van Amicon Zorgverzekeraar. Na de fusie in 2004 trad hij toe tot de RvB van Menzis als CFO/CRO en vicevoorzitter en sinds 1 april 2015 als voorzitter/CEO.

Drs. Frank Janssen (1965), CFO/CRO en vicevoorzitter

Binnen Menzis, naast de algemene verantwoordelijkheid als beleidsbepaler, specifiek verantwoordelijk voor: Financiën & GRC Centraal, GRC Office, Treasury & Vermogensbeheer, Klachtenmanagement, Participaties, Facilitair Bedrijf en Actuariële Functie.

Achtergrond en loopbaan: Na zijn studies Commerciële Economie en Bedrijfskunde werkte Frank Janssen in de openbaar vervoersector in diverse financiële en operationele directieposities. Van 2005 tot 2009 was hij lid van de Raad van Bestuur van Connexion. Daarna werkte hij tot 2010 als interim financieel directeur voor het CBR (Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen). Frank Janssen is sinds 1 oktober 2010 in dienst bij Menzis. Tot 2012 als directeur Financiën en Governance, Riskmanagement & Compliance (GRC) en daarna tot 1 april 2015 als directeur Operations. Vanaf 1 april 2015 is hij vicevoorzitter en CFO/CRO.

Directieraad in 2018

Samenstelling

De Directieraad wordt, naast de leden van de RvB, gevormd door de volgende functionarissen:

- Joris van Eijck, directeur Zorg
- René Groot Koerkamp, manager Bestuurszaken & Strategie
- Monique Poesse, manager Corporate Communicatie
- Gijs Rotteveel, directeur Commercie
- Henriëtte Setz-Bakker, directeur Klant & Operations
- Paul Stevens, manager Personeel & Organisatie
- André van de Wetering, directeur Informatievoorziening

RvC in 2018

- Peter van Lieshout
Commissies: Remuneratie en Selectie & Benoeming
Datum benoeming: 01-01-2016, voorzitter per 01-07-2016
Datum aftreden: 01-01-2020 (herbenoembaar)
- Céline van Asselt
Commissies: GRC, Remuneratie en Selectie & Benoeming
Datum benoeming: 01-01-2013
Datum herbenoeming: 01-01-2017
Datum aftreden: 01-01-2021
- Hanny Kemna
Commissies: GRC

Datum benoeming: 02-04-2015

Datum aftreden: 02-04-2019 (herbenoembaar)

- Maria Molenaar

Commissies: -

Datum benoeming: 01-06-2016

Datum aftreden: 01-06-2020 (herbenoembaar)

- Theo Rinsema

Commissies: GRC

Datum benoeming: 01-01-2017

Datum aftreden: 01-01-2021 (herbenoembaar)

- Fedde Scheele

Commissies: -

Datum benoeming: 01-01-2018

Datum aftreden: 01-01-2022 (herbenoembaar)

In de vergadering van 14 december 2017 heeft de Ledenraad prof. dr. Fedde Scheele benoemd tot commissaris bij Menzis met ingang van 1 januari 2018. Daarnaast werd hij benoemd als commissaris bij de diverse rechtspersonen binnen de Menzis groep.

Nevenfuncties

Nevenfuncties RvB en Directieraad

Drs. R. (Ruben) Wenselaar, Voorzitter, CEO:

- Lid Bestuur Zorgverzekeraars Nederland
- Lid Bestuur Innovatiefonds Zorgverzekeraars
- Lid Raad van Toezicht Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN)
- Lid Cyber Security Raad

Drs. F. (Frank) Janssen, Vice-voorzitter, CFO/CRO:

- Lid Raad van Commissarissen en AvA Vecozo B.V.
- Lid Raad van Commissarissen en AvA Vektis
- Lid BCVU Zorgverzekeraars Nederland

Joris van Eijck, directeur Zorg:

- Lid Raad van Advies Peercode
- Lid Raad van Advies Horeko
- Lid Raad van Advies Imagine2 Erasmus Centrum voor Zorgbestuur
- Lid externe evaluatie commissie doelmatigheidsonderzoek ZonMw
- Lid Bestuurscommissie Zorg Zorgverzekeraars Nederland

Henriëtte Setz, directeur Klant & Operations:

- Lid Raad van Commissarissen Vitens

André van de Wetering, directeur Informatievoorziening

- -Lid Advisory Committee LSP Health Economics Fund
- -Lid Advisory Committee LSP Health Economics Fund 2

De overige leden van de Directieraad hebben geen nevenfuncties bekleed in 2018.

Nevenfuncties RvC

Dhr. prof. dr. P.A.H. (Peter) van Lieshout, voorzitter:

- Hoogleraar Theorie van de Zorg, Universiteit Utrecht
- Zelfstandig gevestigd bestuursadviseur
- Vice-voorzitter Raad van Toezicht Waarborgfonds voor de Zorg
- Voorzitter Raad van Toezicht NICTIZ, expertisecentrum voor ICT in de zorg
- Voorzitter Commissie Goed Bestuur PO-raad
- Lid Raad van Advies Inspectie van het Onderwijs
- Voorzitter Raad van Commissarissen Woningbouwcorporatie De Alliantie (provincies Utrecht, Flevoland en Noord-Holland)
- Voorzitter Raad van Toezicht Jeugd Instituut (NJI)
- Voorzitter, QANU, Quality Assurance Netherlands Universities
- Lid Wetenschappelijke Adviesraad Stichting Instituut Gak
- Lid van het Curatorium van de VNG

Mevr. drs. C.S.M. (Céline) van Asselt:

- Directielid APG Asset Management, Chief Finance and Risk Officer
- Advisor to the Board, Commonland
- Lid Raad van Commissarissen Unigarant

Mevr. drs. J.M.A. (Hanny) Kemna RE CISA:

- Lid ARAC, Géant (Vereniging Géant)
- Non-executive Director, ASA International plc
- Lid Raad van Toezicht, SVn (Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederlandse gemeenten)
- Lid Raad van advies, GovernanceQ
- Extern lid Audit Committee, Ministerie van Financiën
- Commissaris, MN (MN Services N.V.)
- Commissaris, Binckbank (Binckbank N.V.)
- Extern lid Audit Committee, Ministerie van Veiligheid en Justitie
- Lid Raad van Toezicht van het Nederlands Instituut voor ICT in de Zorg (NICTIZ)

Mevr. drs. M.B.T. (Maria) Molenaar:

- Voorzitter RvB Woonstad Rotterdam
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Muzu
- Lid Raad van Commissarissen Enza Zaden
- Bestuursvoorzitter Vrienden van Mikumi (ter ondersteuning van St. Kizito Hospital in Tanzania)

Dhr. T. (Theo) Rinsema:

- Member of the Supervisory board Olympia Uitzendbureau BV
- Chairman of the Supervisory board Motion10 BV
- Non-executive Board Member Ortec Finance BV
- Member Board of advisors NGL International BV
- Lid Raad van Bestuur Make-a-Wish Foundation
- Member of the Supervisory Board Kinly Holding BV (per 1 december 2018)

Dhr. prof. dr. F. (Fedde) Scheele:

- Decaan Leerhuis OLVG
- Collega geneeskundige specialismen KNMG (tot half april 2019)
- Voorzitter Nederlandse Vereniging Medisch Onderwijs
- Voorzitter koepel opleidingen NVOG
- Project doelmatigheid in de zorg – sponsor VWS

5.6 Beloningsbeleid

We voeren een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid dat in lijn is met onze waarden, strategie, doelstellingen en risicobereidheid. Hierbij houden we rekening met de langetermijnbelangen van de organisatie, de relevante internationale context en het maatschappelijk draagvlak.

Beloning

Uitgangspunt is dat Menzis marktconform beloont binnen de geldende wettelijke regelingen. Dat wil zeggen dat het beloningsniveau gelijk is aan de mediaanbeloning van vergelijkbare functies in de referentiemarkt, voor zover passend binnen het voor de sector vastgestelde beloningsmaximum.

Om recht te doen aan het publieke karakter van de Menzis-activiteiten en de privaat georganiseerde commerciële activiteiten binnen de complexe financiële sector, is voor de beloning van topfunctionarissen gekozen voor een gemengde referentiemarkt. De referentiemarkt wordt bepaald door een gelijke weging van de (semi)publieke sector en de zakelijke (financiële) dienstverlening.

Het beloningsbeleid van Menzis kent geen regeling voor een variabele beloning. Dat geldt al sinds 2012 voor de topfunctionarissen. Het beleid omvat verder het volgende:

- Toepassing 'Cao voor de Zorgverzekeraars'.

Voor de topfunctionarissen die boven cao worden beloond, zijn de afspraken vastgelegd in een individuele overeenkomst. Loonsverhogingen op basis van de cao worden voor de topfunctionarissen toegepast voor zover er ruimte is binnen het vastgestelde beleid op basis van de WNT-kaders.

- Secundaire personeelsregelingen conform de Menzis-regelingen;
- Pensioenregeling conform de cao (uitgevoerd door bedrijfstakpensioenfonds SBZ);
- Branchebrede pensioenspaarregeling voor salarisdeel boven 105.075 euro;
- Het beloningsniveau is gekoppeld aan de functiezwaarte volgens een erkend systeem van functiewaardering;
- Voor sleutelfunctionarissen (risk, compliance, interne audit, actuaariaat, juridisch) geldt hetzelfde beloningsbeleid als voor overige medewerkers.

Wettelijke regelingen

Het beloningsbeleid voor de hele organisatie voldoet aan verschillende wettelijke regelingen, waaronder de Regeling beheerst beloningsbeleid DNB (Rbb), Wet op het financieel toezicht (Wft), Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (kortweg Wnt) en de Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen (Wbfo). In de jaarrekening van Menzis hebben we een volledige beloningsparagraaf opgenomen.

Excedent-regeling pensioenen

Met ingang van 2018 is het maximum salaris waarover reguliere pensioenopbouw bij het pensioenfonds SBZ plaatsvindt, gemaximeerd op 105.075 euro per jaar. Voor dat deel van de salarissen dat uitstijgt boven de 105.075 euro per jaar kan worden deelgenomen in een branche-brede netto pensioenspaarregeling.

Ontwikkelingen WNT

Per 1 januari 2013 is de WNT van kracht geworden. Dat betekent dat de beloning volgens uitgangspunten van Menzis, waar nodig, aan de bovenkant wordt begrensd op het WNT-niveau.

Menzis valt als zorgverzekeraar binnen het regime met een sectoraal bezoldigingsmaximum. Per 1 januari 2018 is de beloning van de bestuurders conform de indexatie van de geldende WNT-norm verhoogd met 2,25% en blijft daarmee binnen de nieuwe WNT-norm van 277.000 euro voor 2018. De minister van VWS heeft in 2018 in het kader van de WNT2 besloten de beloningsnormen voor de sector per 1 januari 2019 met 1,5% te verhogen naar (afgerond) 282.000 euro per jaar, inclusief fiscale bijtelling leaseauto en exclusief de werkgeversbijdragen in de geldende pensioenspaarregelingen.

5.7 Risicomanagement

Om onze bedrijfsdoelen te realiseren, is het van belang dat we continu bewust zijn van risico's. Hierop sturen we door middel van risicomanagement.

Risicomanagement

Risicomanagement houdt in dat we in onze (strategische) besluitvorming zorgvuldig afwegen welke risico's er zijn en welke impact deze risico's hebben.

Als organisatie onderkennen we financiële en niet-financiële risicocategorieën. Deze categorieën zijn afgestemd op het Menzis bedrijfsmodel en sluiten aan op wet- en regelgeving. Hieronder een schematische weergave van de categorieën.

Risicocategorieën

Financieel:	Niet-financieel:
Beleggingen	Omgeving
Liquiditeit	Integriteit
Vorderingen	Compliance
Verzekeringstechnisch	Bedrijfsvoering

Risicobewustzijn

Ons risicomanagement(systeem) kan nog zo goed van opzet zijn, als er geen risicobewustzijn is bij Directieraad, management en medewerkers, dan zal er ook geen sprake zijn van effectief risicomanagement.

In 2018 hebben we wederom diverse activiteiten uitgevoerd om risicobewustzijn te vergroten. Zo organiseerden we voor het (nieuwe) management en enkele medewerkers (voor wie van toepassing), workshops op het gebied van risicomanagement. En ook in het kennismakingsprogramma voor nieuwe medewerkers was hier specifieke aandacht voor.

5.7.1 Three lines of defence

Bij Menzis werken we volgens het 'three lines of defence' model. Dit model definieert de taken en verantwoordelijkheden van de bedrijfsfuncties, risk management en internal audit. Het model ondersteunt tevens het realiseren van de doelstellingen op het gebied van risicobeheersing.

'Three Lines of Defence'-model binnen Menzis



1^e lijn:

In de eerste plaats zijn onze managers verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en het risicomanagement. Risicomanagement is een integraal onderdeel van onze besturing, waarbij de risico's aansluiten bij onze doelstellingen. De ambitie hebben we als volgt geformuleerd: In het denken, handelen en verantwoording afleggen over risico's worden risico's bewust aangegaan, bewust vermeden of bewust gemitigeerd. De eerste lijn geeft zelf aan in hoeverre zij 'in control' is.

2^e lijn:

Managers worden in hun risicomanagementtaak ondersteund door de Governance, Riskmanagement en Compliance (GRC) afdelingen. Deze ondersteuning bestaat uit:

- het opstellen van beleid en adviezen;
- monitoren van de uitvoering;
- review van de besluitvorming;
- het afhandelen van incidenten op het gebied van bedrijfscontinuïteit.

3^e lijn:

Audit toetst periodiek of de eerste en de tweede lijn hun risicomanagementtaken op juiste wijze uitvoeren.

5.7.2 Toprisico's en heatmap

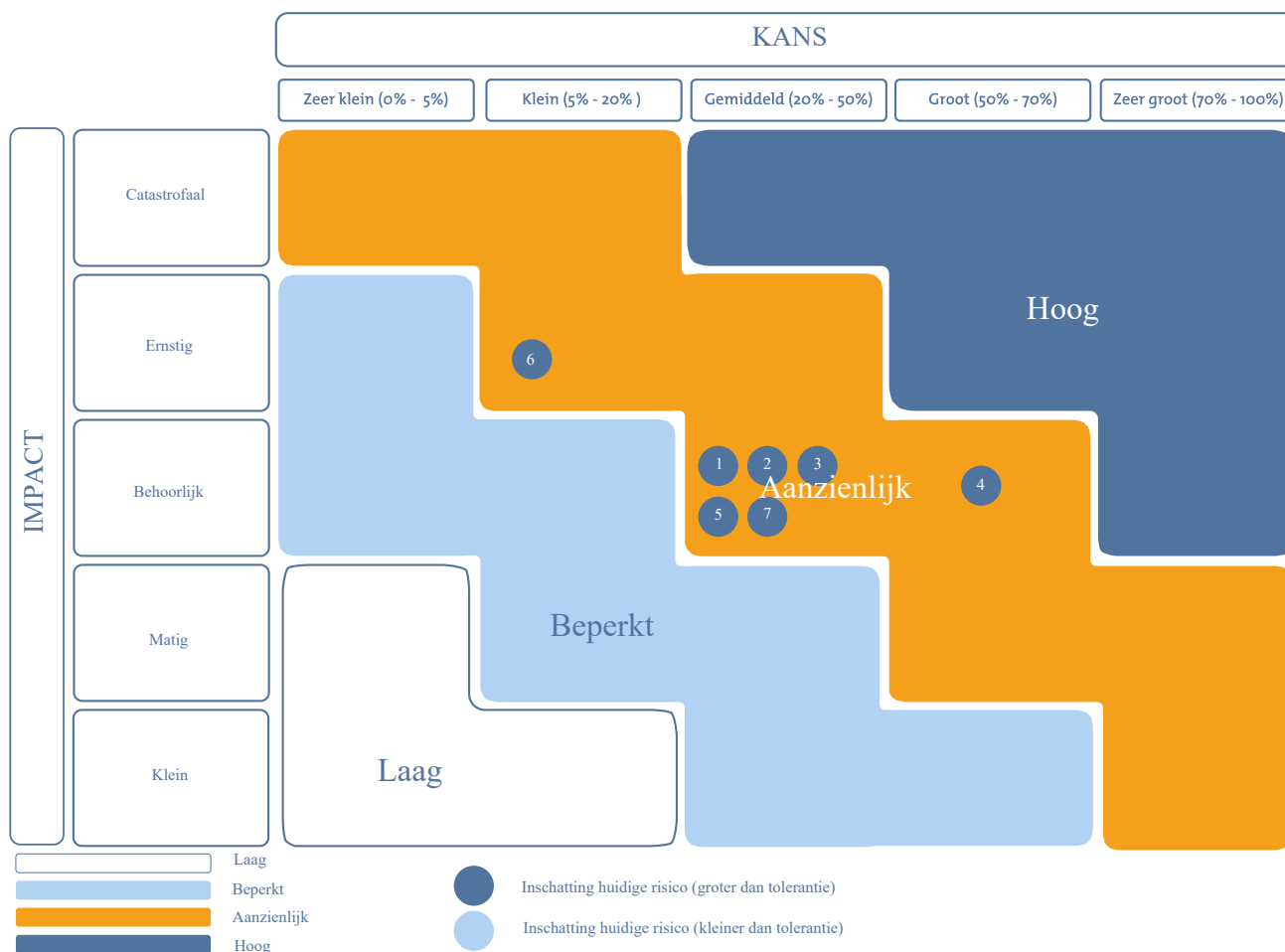
Toprisico's

Onderstaande risico's zijn in 2018 door de Directieraad aangemerkt als toprisico's voor Menzis:

1. We ondervinden een financieel nadeel door een onevenwichtige samenstelling van de portefeuille;
2. We hebben een op uitvoering gerichte organisatie en te weinig wendbaarheid en innovatiekracht;
3. De meerwaarde van onze proposities (Menzis WerkGezond, SamenGezond) en overige diensten ontwikkelen zich niet of niet snel genoeg;
4. Privacygevoelige persoons- en bedrijfsinformatie komt in verkeerde handen terecht;
5. De relatieve bruto zorgkostenpositie per verzekerde is te hoog;
6. De overheid grijpt in op de fundamenten van zorgverzekeringsstelsel;
7. Onze organisatie en besturing zijn onvoldoende gericht op de executie van de strategische doelstellingen.

Heatmap

Onderstaand schema, de zogenaamde heatmap, laat zien hoe we de benoemde toprisico's (zie: hierboven) in 2018 inschatten. De verticale as geeft aan hoe groot de gevolgen voor Menzis zijn als een risico zich voordoet. De horizontale as laat zien hoe groot we de kans achten dat een risico zich daadwerkelijk voordoet. Voor deze toprisico's hebben we, waar mogelijk, beheersmaatregelen geformuleerd. We sturen de implementatie van deze maatregelen via de planning- en controlcyclus, een stuur- en beheersinstrument. Maatregelen worden vervolgens uitgevoerd door de verantwoordelijke leidinggevende en/of directeuren.



5.7.3 Risicobereidheidsverklaring

Jaarlijks actualiseren we onze risicobereidheid en stelt de Raad van Commissarissen de risicobereidheidsverklaring vast.

Voldoen aan verplichtingen

Uiteraard willen we te allen tijde voldoen aan de verplichtingen naar onze klanten. We zijn een betrouwbare, solide zorgverzekeraar en we houden vermogen aan dat past bij ons risicoprofiel. In ons kapitaalbeleid hebben we dit vermogen als doelsolvabiliteit gedefinieerd. Als het beschikbare vermogen de doelsolvabiliteit overtreft, kunnen we dit surplus teruggeven aan onze klanten. Dit is vastgelegd in het premiebeleid.

Verstevigen concurrentiepositie door duurzaamheid

We hechten grote waarde aan het duurzaam verstevigen van onze concurrentiepositie. We bedoelen daarmee dat we het belangrijk vinden om een duurzaam financieel beleid te voeren om de premie zo stabiel mogelijk te houden. Hoe doen we dat? We sturen actief op een positief budget- en technisch resultaat voor de Coöperatie Menzis U.A.. Daarnaast is het bieden van een betaalbare en concurrerende premie zeer belangrijk. Bij beleggen is, vanuit een risico-oogpunt, het genereren van een redelijk rendement belangrijker dan het realiseren van grote beleggingswinsten.

Andere zaken waar we grote waarde aan hechten zijn...

- een goede reputatie;
- integer zijn en handelen;
- een bedrijfsvoering die voldoet aan wet- en regelgeving en eigen voorgeschreven beleid;
- een actief monitoringsbeleid ten aanzien van de omgeving;
- tijdig kunnen inspelen op ontwikkelingen;
- de afhankelijkheid van externe factoren kunnen beperken;
- proactief communiceren;
- transparant zijn;
- voorbereid zijn op incidenten.

Kosten versus risico's

We streven naar adequaat werkende interne processen, medewerkers, informatie of systemen en uitbestedingen (beveiliging en externe fraude krijgen hierbij extra aandacht. Bij onze bedrijfsvoering maken we telkens een zorgvuldige afweging tussen kosten en risico's.

5.7.4 Integriteit

Onze klanten verwachten dat wij eerlijk, open en betrouwbaar handelen en dat wij zorgvuldig omgaan met de gegevens die zij aan ons toe vertrouwen. Dat is in de kern waar het bij integriteit om draait. In onze Gedragscode voor persoonlijke integriteit vermelden we wat we bij Menzis onder integriteit en integer handelen verstaan. De gedragscode staat niet op zichzelf: er zijn enkele aanvullende regelingen, zoals de Regeling Geschenken, de Regeling Klokkenluiders en de Regeling Computergebruik. Deze regelingen worden jaarlijks geactualiseerd, zo ook in 2018. Integriteit en alle regelingen zijn voor ons niet een papieren tijger: alle medewerkers doorlopen een verplichte e-learning training om het onderwerp integriteit en de Gedragscode voor persoonlijke integriteit ook écht te doorleven.

Inzicht in bewustwording, doorleving en beheersing

In 2018 hebben we opnieuw de Systematische Integriteitsrisicoanalyse uitgevoerd. Deze jaarlijkse exercitie draagt bij aan het zicht krijgen op bewustwording, doorleving en beheersing van integriteitsrisico's. Het belang van integriteit wordt binnen Menzis breed erkend en uitgedragen. Er is actuele inzage in integriteitsrisico's, zoals risico's op het gebied van belangenverstrengeling, corruptie en fraude en deze risico's beheersen we binnen heel Menzis.

5.7.5 Privacy

2018 stond ook in het teken van de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). In ons nieuwe [privacystatement](#) kunnen klanten lezen hoe wij met hun gegevens omgaan en hoe we de privacy bewaken. Naast het nieuwe privacystatement hebben we de zaken die de nieuwe wet van ons vraagt, als volgt intern georganiseerd:

- We hebben een Functionaris voor de Gegevensbescherming (FG), die binnen onze organisatie toezicht houdt op en adviseert en informeert over de toepassing en naleving van de AVG;
- We hebben voor al onze processen in een zogenoemd 'verwerkingenregister' vastgelegd welk persoonsgegevens wij verwerken, met welk doel en wie toegang heeft tot die gegevens;
- We hebben data geschoond;
- Onze producten en diensten voldoen aan de wet. In het geval van nieuwe producten of toepassingen nemen we de bescherming van de privacy al in het ontwerp mee (privacy by default, privacy by design);
- Ook voeren we nu vooraf een onderzoek uit als een voorgenomen verwerking van persoonsgegevens waarschijnlijk een hoog risico voor de privacy van klanten vormt (Data Protection Impact Assessment);
- We hebben met alle organisaties die werkzaamheden voor ons uitvoeren, en waarbij persoonsgegevens gemoeid zijn, een verwerkersovereenkomst afgesloten. Hierin staat duidelijk omschreven wat zij wel en niet mogen doen met de gegevens.

Privacy heeft in 2018 vanzelfsprekend ook binnen onze organisatie veel aandacht gekregen. Onder meer tijdens de Week van de Privacy, waar medewerkers kennis hebben gemaakt met allerlei aspecten rondom privacy. Aanvullend kon iedereen door middel van een e-learning oefenen met de belangrijkste informatie die relevant is voor hun eigen werk.



6 Financiële resultaten over 2018

De financiële resultaten over 2018 vindt u in de Jaarrekening 2018.





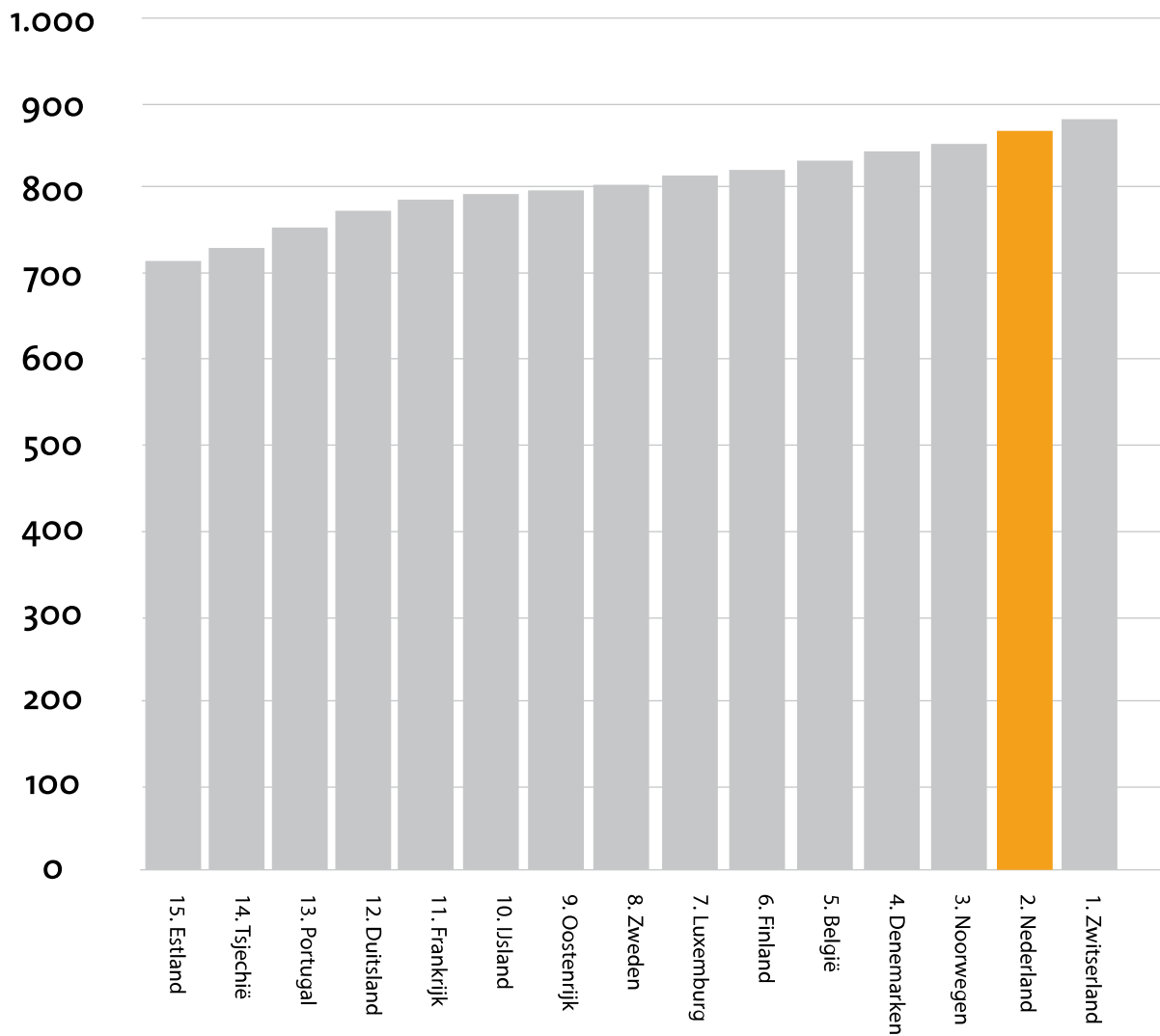
7 Bijlagen

- A. Scores van vergelijkingsonderzoek van verschillende zorgstelsels in Europa
- B. Onze belanghebbenden
- C. Betrokkenheid van belanghebbenden in 2018
- D. Trends en ontwikkelingen gesignaleerd in 2018
- E. Sportieve partners en evenementen
- F. Beschrijving van de clusters in het organogram
- G. Over de Raad van Commissarissen (RvC)

7.1 BIJLAGE A: Vergelijkingsonderzoek EU zorgstelsels

Het Nederlandse zorgstelsel scoort hoog op de combinatie van de volgende onderdelen: toegankelijkheid, kosten, zorguitkomsten, service, preventie, patiëntenrechten en medicijngebruik.

EHCI 2018 totaalscore



7.2 BIJLAGE B: Onze belanghebbenden

We onderscheiden binnen Menzis de volgende groepen belanghebbenden:

Intern

- Klanten (onder meer via de Ledenraad en Medemenz);
- Medewerkers (onder meer via de Ondernemingsraad).

Extern

- Partijen in de zorg (zorgaanbieders, patiëntenorganisaties, brancheverenigingen);
- Toezichthouders (DNB, ACM, Nederlandse Zorgautoriteit, AFM, AP);
- Samenwerkingspartners met een collectieve verzekering bij Menzis, waaronder werkgevers, belangenorganisaties en gemeenten;
- Maatschappelijke partners, onder andere gemeenten, sportbonden, enzovoort;
- Intermediairs en vergelijkers;
- Overheid en politiek;
- Leveranciers;
- Kennisinstellingen;
- Zorginstituut Nederland.

7.3 BIJLAGE C: Betrokkenheid belanghebbenden

Menzis kent de structurele betrokkenheid van onder meer de volgende belanghebbenden, waaronder onze strategische partners:

Stakeholder	Overleg/contactvorm	Besproken issues 2018	Resultaten
Klanten	Formele overleggen met de Ledenraad en daarnaast jaarlijks één werkbezoek.	Onderwerpen in 2018 onder meer: opbouw premiebeleid 2019, nieuwe concernstrategie, zorginkoopbeleid, participeren in (regio)bijeenkomsten en verzekerdeninvloed.	Zie verslag Ledenraad
	MedeMenz: een online co-creatieplatform waarop Menzis dagelijks met klanten in gesprek is over hun ervaringen met Menzis en de zorg, en het verbeteren hiervan	Zie www.medemenz.nl	Zie www.medemenz.nl
	Contacten met klanten via klantenservice, zorgadvies, klachtenafhandeling en accountmanagement	Divers	Vragen van klanten worden beantwoord en hun signalen betrokken in het beleid
Partijen in de zorg	Regulier overleg met diverse zorgaanbieders over contracten. Online-informatie via nieuwsbrieven. Organisatie bijeenkomsten.	Garanderen kwaliteit en bevorderen doelmatigheid zorg, regio aanpak, preventie.	Kwaliteit en doelmatigheid verankerd in contractering Gezamenlijk gedragen blauwdrukken voor inrichting van de zorg in de regio's
	Structureel overleg landelijk en in de werkgebieden met koepels van patiëntenorganisaties	Inkoopcriteria; delen visie van Menzis op toekomstig zorglandschap en rol patiëntenparticipatie	Behoeften van patiënten zijn verankerd in de zorginkoop en patiëntvriendelijke zorg
	Overleg met beroepsgroepen over volumenormenten	Volumenormenten	Medische kwaliteit verankerd in contractering
	Landelijke Huisartsen Vereniging Partnership, bijeenkomsten van werkgroepen	Toekomstbestendige huisartsenzorg	Opgepakte thema's: (ont)regel de zorg, aanpak administratieve lasten inde gezondheidszorg, praktijkmanagement en bekostiging
	ZN en andere branche-organisaties. Regulier overleg en bestuurlijke overleggen	Preventie, eigen risico, bekostiging en financiering zorg, (dure) geneesmiddelen, winstuitkering en verzekerdeninvloed.	Input voor debat en beleidsstukken
Toezichhouders	Periodieke vergaderingen met de RvC daarnaast overleggen van de GRC-commissie (financieel toezicht) en de Remuneratiecommissie (vaststelling beloning bestuur en directie)	Zie verslag RvC	Zie verslag RvC
	Regulier overleg met DNB, Zorginstituut Nederland, ACM en NZA	Rapportages en onderzoeken naar transparantie, marktwerking, solvabiliteit en andere onderwerpen	Openheid en transparantie vergroot het vertrouwen
Partners in gezondheid en welbevinden	Gemeenten (convenanten Den Haag, Enschede, Arnhem en Groningen) Bestuurlijk overleg en bijeenkomsten projectgroep, samenwerking in projecten	Werkagenda langdurige zorg Stimuleren van een gezonde leefstijl en participatie	Concrete resultaten binnen de afgesloten convenanten
	Bestuurlijk overleg FNV en samenwerking in projecten	Invulling geven aan collectiviteit door producten en diensten te ontwikkelen op het snijvlak van werk en gezondheid	Gezamenlijke inspanningen om werk gezond te houden
	Hardlooptorganisaties, sportbonden, voetbalclubs en andere partners op het gebied van bewegen. Regulier overleg	Samen invulling geven aan de doelstelling om zoveel mogelijk kinderen in beweging te krijgen en overige maatschappelijke projecten	Investeringen in gezondheid en welzijn, preventie: ruim 90.000 kinderen in beweging
	Natuurmonumenten IVN, Jantje Beton en andere partners in 'groen is gezond'. Regulier overleg	Invulling samenwerking en activiteiten daarbinnen	Gezamenlijke inspanningen in gezondheid en welzijn
Overheid & politiek	Regulier overleg en bestuurlijke overleggen	Pro actief uitdragen van de positie van Menzis op de thema's in het maatschappelijke debat zoals polisaanbod, toekomst collectiviteiten, preventie en voortbestaan zorgstelsel.	Input voor debatten en beleidsstukken
Medewerkers	Ondernemingsraad	Verschillende advies- en instemmingsverzoeken, nieuwe concernstrategie en samenwerking OR en RvB	Advies OR meegenomen in plannen
	Werkoverleggen e.d., medewerkersbijeenkomsten, zeepkistsessies	Regulier werk Beleid Menzis Organisatiewijziging	Medewerkers zijn betrokken bij beleid
Leveranciers	Inkoopgesprekken	Kwaliteit en kosten Duurzaamheid	Kritische inkoop

7.4 BIJLAGE D: Trends en ontwikkelingen

Categorie: Overheid & Maatschappij

- Binnen de zorgsector zijn in 2018 hoofdlijnenakkoorden afgesloten waarmee het kabinet een besparing van bijna 1,9 miljard euro hoopt te realiseren;
- Menzis zat aan de tafels waar de hoofdlijnenakkoorden zijn afgesproken en had zitting in de Taskforce 'Juiste Zorg op de Juiste Plek';
- Menzis heeft input geleverd voor het nationaal preventieakkoord dat het kabinet heeft afgesloten met patiëntenorganisaties, zorgaanbieders, zorgverzekeraars, gemeenten, sportverenigingen, bedrijven en maatschappelijke organisaties;
- Het kabinet wil de maximale collectiviteitskorting bij zorgverzekeringen per 2020 verlagen naar 5 procent. Menzis heeft hierover nauw contact met het ministerie van VWS;
- Het kabinet verhoogt het lage btw-tarief van 6 naar 9 procent vanaf 2019 aan. Hierdoor worden medicijnen en hulpmiddelen duurder;
- Het kabinet heeft het eigen risico tot 2021 vastgezet op 385 euro;
- Het kabinet gaat de invloed van verzekerden, patiënten en cliënten wettelijk verankeren. Menzis heeft hierover nauw contact met het ministerie van VWS. Ook heeft de Ledenraad van Menzis hierover gesproken met Carla Dik-Faber (Kamerlid ChristenUnie). Zij is één van de initiatiefnemers achter het wetsvoorstel;
- De politieke partijen CDA, PvdA en SP zijn vóór een verbod op winstuitkering voor zorgverzekeraars. Vanuit Zorgverzekeraars Nederland zijn er gesprekken met de initiatiefnemers over dit wetsvoorstel. Menzis is hierin neutraal. Als coöperatie maakt Menzis namelijk geen winst;
- Er komen vanuit Europa steeds meer vereisten op het gebied van de interne organisatie, met richtlijnen zoals Solvency II. Vanuit Zorgverzekeraars Nederland zijn hierover gesprekken met onder andere De Nederlandsche Bank (DNB);
- De maatschappelijke discussie over de toekomst van ons stelsel neem verder toe. Als Menzis tonen we met bewijslast onze meerwaarde als zorgverzekeraar in het stelsel;
- De politieke en maatschappelijke vraag naar meer transparantie van zorgpolissen voor klanten neemt verder toe. Het gaat hierbij om het zichtbaar maken en begrijpelijk presenteren van producten, diensten en de besteding van premiegelden. Menzis stelt alles in het werk om aan dit verzoek te kunnen voldoen.

Categorie: Klant

- De afgelopen jaren was de overstapmarkt jaarlijks niet groter dan 7 procent van het totaal aantal verzekerden in Nederland. Dat is, voor een vrije markt, een laag percentage. Daar komt bij dat premie of korting voor klanten een belangrijke reden is om over te stappen. Een belangrijke reden voor klanten om niet over te stappen, is de tevredenheid over de zorgverzekeraar;
- De aanvullende verzekeringen staan onder druk. Veel aanvullende zorg is voorzienbaar, bijvoorbeeld zorg die verband houdt met een chronische ziekte of aandoening. Steeds meer klanten kiezen daarom een aanvullende verzekering die de hoogste vergoeding geeft voor zorg, waarvan ze weten dat ze die zeker gaan gebruiken. Tegelijkertijd kiezen er steeds minder overstappende klanten voor een aanvullende verzekering, waardoor het draagvlak afneemt;
- Steeds meer klanten doen mee op het Menzis platform SamenGezond. De ondersteuning bij het inzetten en volhouden van een gezonde leefstijl wordt door klanten hoog gewaardeerd;
- Het kabinet wil het polisaanbod transparanter maken. Hierop vooruitlopend (en passend binnen de concern- en marktstrategie) heeft Menzis nieuwe keuzes gemaakt. Zo gaan we ons meer richten op de zakelijke markt, de gemeentecollectiviteiten en de individuele klanten binnen onze regio. We kiezen er daarbij voor ons aanbod sterk te laden vanuit preventie, gezondheid en zorg. Daarom beginnen we in 2019 met het Menzis Leefkracht collectief dat een duidelijke meerwaarde heeft vanuit Menzis SamenGezond.

Categorie: Zorgaanbieders

- De betaalbaarheid van zorg staat onder druk. Dit wordt onder andere gevoeld bij zorg die op het snijvlak van domeinen wordt aangeboden: Zvw, Wlz, Wmo. Om te midden van deze ontwikkelingen de betaalbaarheid van zorg te kunnen blijven garanderen, kijken we als zorgverzekeraars kritisch naar onze positionering in het zorgveld en naar de manier waarop we gezamenlijke zorg inkopen;
- Positieve gezondheid, preventie en gezonde gedragsverandering geven we steeds meer maatschappelijke aandacht;
- Bij Menzis worden uitkomsten en waarde voor de klant/patiënt steeds meer een onderdeel van het inkoopproces, het zogenoemde waardegericht inkopen. Dankzij nauwe samenwerking met zorgaanbieders gaat het hierbij om transparantie, inzicht in kwaliteit en kostenbewustzijn;
- Zorgverzekeraars en zorgaanbieders sluiten steeds vaker meerjarencontracten af. Zowel op financiën als op inhoud. Dit gebeurt binnen ziekenhuiszorg, de GGZ en de eerste lijn (apothekers, wijkverpleegkunde, huisartsen).

7.5 BIJLAGE E: Sportieve partners en evenementen

Een volledig overzicht van de partners waarmee we in 2018 hebben samengewerkt om mensen meer en vaker te laten bewegen:

- Menzis 4 Mijl van Groningen (inclusief Menzis 4Mijl4You)
- Enschede Marathon (Menzis FitRUN)
- Menzis Singelloop Enschede
- Bridge to Bridge Arnhem (Menzis 5 km)
- Menzis Almelo Allee
- KNLTB
- FC Groningen in de Maatschappij
- FC Twente, Scoren in de Wijk
- ADO Den Haag in de Maatschappij
- Het Nationale Ouderenfonds (OldStars, walking football)
- Special Heroes
- Jeugdfonds Sport
- Fonds Gehandicaptensport (1% Fair Share Partner)
- Kids United
- FBK Classics en FBK SamenGezond KidsRun
- Achterhoek in Beweging
- Natuurmonumenten
- GO!
- Herstelcirkel in de Wijk
- Sporten op ReZappt
- SKSG

7.6 BIJLAGE F: Toelichting organogram

In het primaire proces zijn zes clusters gevormd onder aansturing van leden van de Directieraad: Informatievoorziening, Zorg, Commercie, Klant & Operations, GRC en Staf.

Informatievoorziening

Het cluster Informatievoorziening (IV) is binnen Menzis onder meer verantwoordelijk voor de digitalisering van de bedrijfsvoering, omdat een effectieve informatievoorziening tegen lage kosten cruciaal is voor het realiseren van de strategische doelstellingen. Daarnaast fungeert dit cluster als sparringpartner voor andere clusters voor een tijdige realisatie van klantgedreven projecten. IV ondersteunt de andere clusters bij het benutten van de mogelijkheden van onder andere OHI (Oracle Open Health and Insurance, het backoffice automatiseringssysteem) en de optimalisering van informatiemanagement, projectmanagement en IT.

Zorg

Het cluster Zorg verricht de zorginkoop voor de eerste- en tweedelijnszorg en de langdurige zorg. Daarnaast verricht het cluster Zorg de formele en materiële controles, evenals het proces van het opstellen van zorgkostenprognoses en de aanlevering van declaratiebestanden aan toezichhouders (bijvoorbeeld voor de risicoverevening).

Commercie

Het cluster Commercie omvat het uitvoerende gedeelte van Marketing en Sales. Zij zijn dicht bij elkaar gepositioneerd om zo de transitie naar klantcontact met toegevoegde waarde te versnellen en daarmee meer commerciële slagkracht te realiseren. Commercie is onder meer verantwoordelijk voor werving en behoud van individuele en collectieve klanten, merk- en klantcommunicatie, bedrijfszorg via Menzis WerkGezond en Menzis SamenGezond.

Klant & Operations

Binnen het cluster Klant & Operations (K&O) komen service en zorgadvies voor de klant samen. Daarnaast zijn hier de administratieve afhandeling van poliswijzigingen en de creditmanagement belegd, evenals declaratieverwerking, de afdeling die alle declaraties van zorgaanbieders en van klanten afhandelt. We streven naar een goede balans tussen klantbeleving en efficiënte processen. Hierbij worden de afdelingen ondersteund door het Procesverbeterteam dat werkt aan procesverbeteringen op het snijvlak met andere clusters en afdelingen.

Governance, Riskmanagement en Compliance

Het cluster Governance, Riskmanagement en Compliance (GRC) ondersteunt het management in de eerste lijn bij de realisatie van de strategische, tactische en operationele doelstellingen. Dit cluster vervult de tweedelijnsfunctie waarin zij kaders stelt voor de bedrijfsvoering van Menzis. Tevens beoordeelt en monitort GRC de mate van realisatie van de doelstellingen en de beheerste bedrijfsvoering (beleidsvoorbereidend, ondersteunend en adviserend). Het cluster bestaat uit de afdelingen GRC Office (beleid en review), Treasury & Vermogensbeheer, Actuariaal en Financiën/GRC Centraal (rapportages en verslaglegging) met de afdelingen GRC Centraal, Fiscale zaken en Financiële Administratie. Daarnaast heeft elk cluster op decentraal niveau een GRC-afdeling (GRC Decentraal) ten behoeve van de ondersteuning van het cluster en de review op operationeel niveau. GRC valt bij Menzis onder de verantwoordelijkheid van de CFO/CRO. Tevens vallen de afdelingen Klachtenmanagement en het Facilitair bedrijf onder de verantwoordelijkheid van de CFO/CRO.

Staf

Menzis heeft verschillende stafafdelingen, die onder verantwoordelijkheid vallen van de CEO:

De afdeling **Bestuurszaken & Strategie** heeft verschillende taken om de Ledenraad, Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur, Directieraad en Ondernemingsraad te ondersteunen. De afdeling ondersteunt in de besturing van Menzis: het zorgt voor een goede planning, agendering, voorbereiding en vastlegging van vergaderingen en besluitvorming van deze raden. De afdeling verzorgt het proces rondom de jaarlijkse én lange termijn visie- en strategie ontwikkeling. Daarnaast is een belangrijke taak het onderhouden van contacten met de diverse toezichthouders.

De afdeling **Internal Audit** vervult binnen Menzis een derdelijns rol. Zij beoordeelt en toetst, zelfstandig en onafhankelijk, het functioneren van de bedrijfsvoering.

De afdeling **Personeel & Organisatie (P&O)** vervult een duidelijke rol in het stimuleren en initiëren van de gewenste organisatie-, formatie- en cultuurontwikkeling. De afdeling P&O is verantwoordelijk voor het personeels- en het beloningsbeleid van Menzis.

De afdeling Corporate **Communicatie** is verantwoordelijk voor zowel de interne als externe communicatie van Menzis. Het bevat onder meer reputatiemanagement (neerzetten, uitdragen en bewaken reputatie Menzis), intern uitdragen van de bedrijfsstrategie en het uitvoeren en activeren van maatschappelijke partnerships.

De afdeling **Juridische Zaken** is verantwoordelijk voor het opzetten en uitwerken van juridische situaties en vragen die zich in het dagelijkse werk van Menzis (kunnen) voordoen.

7.7 BIJLAGE G: Over de RvC

Rollen en werkzaamheden

Rollen

De Raad van Commissarissen (RvC) fungeert als toezichthouder, werkgever en sparringpartner (adviseur/klankbord) van de Raad van Bestuur (RvB).

Werkzaamheden

De RvC geeft advies over de hoofdlijnen van het te voeren beleid en beoordeelt het gevoerde beleid met betrekking tot onder andere strategie, zorginkoop, commercie, producten en productontwikkeling, financiën, beleggingen, investeringen, risicobeheersing, informatievoorziening en -technologie, human resources en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daartoe vergadert de RvC in reguliere vergaderingen met de RvB en onderhoudt (tijdens bijeenkomsten) contact met leden van de Ledenraad, Directieraad, Ondernemingsraad en medewerkers. Besproken worden onder andere:

- managementrapportages van de Directieraad;
- managementletters van de interne auditor en de externe accountant;
- het maatschappelijk en financieel jaarverslag.

Ondersteunende commissies

GRC-commissie:

De GRC-commissie heeft taken die onder andere verband houden met toezicht op het bestuur ten aanzien

van het risicobeheer en -beleid, de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de financiële informatieverstopping en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne auditor en externe accountant.

Remuneratiecommissie:

De Remuneratiecommissie heeft taken die verband houden met het beloningsbeleid van onder andere de leden van de RvB.

Selectie- en benoemingscommissie:

De Selectie- en benoemingscommissie heeft taken die onder andere verband houden met de opvolging en benoeming van de leden van de RvB en RvC. Tevens voert deze commissie evaluatiegesprekken over het functioneren van de leden van de RvB over de afgelopen periode.

Overlegmomenten in 2018

- Algemene vergaderingen: 5x
- Permanente educatie: 3x
- RvC-OR-bijeenkomsten: 2x
- Commissievergadering GRC: 4x
- Commissievergadering Remuneratie en Selectie & Benoeming: 2x
- Overleg met externe accountant: 3x
- Overleg met DNB: 1x
- Bijwonen Ledenraadvergadering: 4x

Belangrijkste formele documenten en besluiten in 2018

In 2018 heeft de RvC diverse belangrijke formele documenten en besluiten besproken en goedgekeurd:

- Jaarrekeningen 2017 met bijbehorende controleverklaring
- Beleidsrichtlijn kapitaalbeleid en het kapitaalbeleid 2018
- Jaarplan, begroting en premies 2019
- Risicobereidheidsverklaring 2019
- Visie internal audit, charter internal audit 2019 en het auditplan internal audit 2019
- Voortzetten samenwerking externe accountant en controleplan jaarrekening 2018
- Kapitaalstortingen naar Anderzorg ten behoeve van solvabiliteitsnormen
- Inrichtingsplan Declaratieverwerking 2018 – 2019
- Benoeming van prof. dr. F. Scheele als commissaris bij de diverse rechtspersonen binnen de Menzis groep.
- Enkele nieuwe nevenfuncties van RvC-leden
- Remuneratierapport 2017
- Beloning voor bestuurders 2019

Deskundigheidsbevordering

Met het programma Permanente Educatie (PE) zorgt de RvC ervoor dat zij voldoende kennis heeft van Menzis en haar omgeving om commissaristaak adequaat te kunnen uitvoeren. Er is in 2018 drie dagdelen aandacht besteed aan deskundigheidsbevordering:

- **Value Based Healthcare (VBHC)**, waarvoor twee wetenschappers zijn uitgenodigd. Zij zetten VBHC in perspectief, bespraken kansen en kanttekeningen en brachten internationale en nationale value-based inkoopcontracten in beeld. Vanuit dit kader is vervolgens waardegerichte zorginkoop bij Menzis, nu en in toekomst, besproken.
- **Privacy:** in verband met het jaar van de AVG heeft de RvC zich door een wetenschapper laten informeren wat de AVG voor commissarissen en bestuurders betekent. Tevens is ingegaan op hoe Menzis privacy in de praktijk heeft vormgegeven en bewustzijn over de AVG bij alle medewerkers heeft vergroot.
- **Cyber security**, een groot punt van aandacht voor nu en de komende jaren. Externe deskundigen hebben de RvC geïnformeerd over de ontwikkelingen op dit gebied. Ook heeft de RvC zich door een andere organisatie, die security hoog in het vaandel heeft staan, laten informeren hoe zij cyber security vormgeeft. Tot slot heeft de RvC stilgestaan bij hoe dit in de Menzis-praktijk geregeld is.

Zelfevaluatie

In de RvC-zelfevaluatie is in 2018 uitgebreid stilgestaan bij commissiestructuur en samenstelling van de commissies. Gezien de wisseling in de RvC, door het vertrek van Rein Zwierstra en de komst van Fedde Scheele begin 2018, is afgesproken om in 2018 de huidige rollen en bezetting van de commissies te behouden en de aanstelling van een vicevoorzitter aan te houden tot eind 2018. Gedurende het jaar is verder gesproken over de commissiestructuur en -samenstelling. In de vergadering van 30 november 2018 is besloten om de huidige drie ondersteunende commissies te behouden met een nieuwe samenstelling van de commissies per 1 januari 2019. Tevens is een commissaris aangewezen als vicevoorzitter.

Ook is kritisch gekeken hoe de ondersteunende commissies functioneren in relatie tot de voltallige RvC. Er is geconstateerd dat er soms doublures waren in wat besproken was in de RvC en de GRC-commissie. Dit vraagt om aandacht en een kritische blik, wat mede geresulteerd heeft in een andere wijze van agendering en bespreking van onderwerpen in de GRC-commissie.

De RvC stond in 2018 ook stil bij de samenwerking met de RvB en Directieraad, een belangrijke taak om de rollen als toezichthouder, werkgever en sparringpartner goed kunnen vervullen. Een punt van aandacht was dat de RvC de hoofdlijnen dient te bewaken en elkaar scherp dient te houden om ervoor te waken dat onderwerpen niet op operationeel niveau besproken worden. Tot slot is het de wens van de RvC om de rol van sparringpartner nog verder uit te bouwen richting RvB en de voltallige Directieraad.



8 Over dit verslag

Dit is het maatschappelijk verslag van Menzis over het jaar 2018. U leest over inhoudelijk zaken, over onze inspanningen, resultaten en doelen op maatschappelijk en financieel gebied, én over het proces waardoor dit verslag tot stand gekomen is. Ook hebben we vergelijkingen opgenomen met 2017 en werpen we een kleine vooruitblik naar de komende jaren.

8.1 Proces

Menzis brengt in 2019 het maatschappelijk verslag, over het jaar 2018, uit op 2 april.

Verslaggevingsperiode

De verslaggevingsperiode van het maatschappelijk verslag 2018 loopt van 1 januari tot en met 31 december 2018, wat gelijk staat aan het 'zorgverzekeringsjaar'. De genoemde getallen in dit verslag betreffen jaarcijfers over 2018 (en de vergelijkbare jaarcijfers over andere jaren), tenzij is beschreven dat het een andere periode betreft. Voor de klantenaantallen publiceren we de cijfers vanaf 1 januari 2019 als resultaat van de overstapperiode 2018-2019.

Scope

Het maatschappelijk verslag 2018 omvat alle organisatieonderdelen van Menzis: de zorgverzekeraars Menzis en Anderzorg, alsmede de Zorgkantoren Twente, Groningen en Arnhem. De zorgverzekeraars en de Zorgkantoren verantwoordden zich ook in een separaat uitvoeringsverslag aan de NZa. Waar we in dit verslag spreken over Menzis bedoelen we de organisatie als geheel. Wordt er specifiek gesproken over een merk dan is dit genoemd.

Reikwijdte

Bij de keuze van de onderwerpen waarover we rapporteren, richten we ons op de thema's die van materieel belang zijn voor onze stakeholders en die ook de input zijn geweest voor onze strategie. Ook de keuze van onderwerpen waarover we buiten de organisatie (binnen de waardeketen) rapporteren, is hierop gebaseerd. Waar onze inspanningen in de waardeketen aansluiten bij materiële thema's zijn deze opgenomen.

Transparantie

Naast de informatiebehoefte van onze belanghebbenden, hebben we zelf de ambitie om transparant te zijn over onderwerpen om zo het vertrouwen van onze klanten (tevens onze leden) te behouden en te laten zien dat we verantwoord omgaan met het premiegeld. We conformeren ons hierbij aan de eisen gesteld door onder meer De Nederlandsche Bank, gedragscodes en de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI).

Afbakening

In het Maatschappelijk Verslag hebben we de scope beperkt tot dat gedeelte waar we als organisatie invloed op kunnen uitoefenen. We krijgen natuurlijk ook te maken met externe factoren, die onze bedrijfsvoering kunnen beïnvloeden. Om het maatschappelijk verslag zo goed mogelijk af te bakenen en relevant te houden voor de lezers, hebben we de grens getrokken bij zaken die onze positie in de markt of ons bestaansrecht kunnen beïnvloeden. Er zijn in de markt echter enkele dilemma's en ontwikkelingen, die op Menzis maar ook op de andere zorgverzekeraars een grote invloed hebben. De RvB en RvC kijken vooruit naar mogelijke ontwikkelingen en onzekerheden in de markt.

Kwantitatieve gegevens

De kwantitatieve gegevens die in dit verslag gepresenteerd zijn, zijn gebaseerd op interne metingen en berekeningen. Ze komen voort uit onze interne informatiesystemen. De beschreven KPI's en risico's zijn afgeleid van de visie Menzis 2020 en worden ieder kwartaal intern gerapporteerd in de kwartaalrapportage. Hierin wordt, vanuit alle organisatielagen, verantwoording afgelegd aan hogere niveaus. Naast de verschillende clusterrapportages wordt er tevens een geconsolideerde rapportage opgesteld die ter verantwoording wordt aangeboden aan de RvC. Een toelichting op de gebruikte definities staat in 8.2 'Begrippen en afkortingen'. Er hebben geen wijzigingen in meetmethoden plaatsgevonden, tenzij expliciet vermeld bij de gerapporteerde data in dit verslag. Dit is ook het geval als er gebruik is gemaakt van extrapolatie of schatting.

Alle gebruikte informatie is onderbouwd met betrouwbare broninformatie en is intern gereviewd op juistheid en volledigheid. Waar mogelijk verantwoorden we ons door middel van definitieve cijfers, waarbij getracht is om onzekerheden of schattingen te beperken.

8.2 Begrippen en afkortingen

3LoD

Three lines of defence; een model dat de taken en verantwoordelijkheden van de bedrijfsfuncties, risk management en internal audit definieert en dat, met een goede beheersing van risico's, ondersteuning biedt bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

ACM

Autoriteit Consument & Markt

Akte van cessie

Via een akte van cessie draagt een verzekerde zijn recht op vergoeding door de zorgverzekeraar over aan een niet-gecontracteerde zorgaanbieder. Een zorgaanbieder kan dan, namens de verzekerde, rechtstreeks de zorg declareren bij de zorgverzekeraar.

AFM

Autoriteit Financiële Markten

ALM

Asset Liability Management

AP

Autoriteit Persoonsgegevens

AWBZ

Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten

Bedrijfsmodel

Het model waarmee en waarin Menzis waarde creëert voor stakeholders.

Belanghebbenden

Alle mensen en partijen die een relatie hebben met Menzis, ook wel genoemd 'stakeholders'.

Biosimilars

Bij 'small molecule' geneesmiddelen komen er generieke medicijnen op de markt wanneer de patenten zijn verlopen. Bij ingewikkelder, biologische geneesmiddelen noemen we dit biosimilars. Het geneesmiddel is gelijk (similar) in werkzaamheid aan het biologische origineel, maar niet precies hetzelfde omdat dit haast onmogelijk is gezien de wijze waarop het origineel geproduceerd is. Verschillende batches van het biologisch origineel zijn trouwens ook niet allemaal precies identiek.

CAK

Centraal Administratie Kantoor

Cao

Collectieve arbeidsovereenkomst

CEO

Chief Executive Officer

CFO

Chief Financial Officer

CIZ

Centrum Indicatiestelling Zorg

COPD

Chronic Obstructive Pulmonary Disease (i.e. een chronische longziekte)

CRO

Chief Risk Officer

CES

De **Customer Effort Score** (CES) is een eenvoudige maatstaf voor de moeite die de klant moet doen om iets gedaan te krijgen. Vanzelfsprekend geldt dat des te meer moeite, des te negatiever de ervaring en hoe groter de kans dat een klant niet terugkomt. De CES kan worden ingezet als monitor om te zien hoe klantgericht bedrijfsprocessen werkelijk in elkaar zitten.

CVRM

Cardio Vasculair Risico Management

DNB

De Nederlandsche Bank

Eerste lijn

Zorgaanbieders waar de klant direct terecht kan, zoals de huisarts en de fysiotherapeut

EPS

Employee Promotor Score, de mate waarin medewerkers Menzis aanbevelen als werkgever (zie ook NPS).

ESF

Europees Sociaal Fonds

ESG

Environmental, Social & Governance

Fte

Fulltime-equivalent

Gepast gebruik

Gepast gebruik betekent dat een geneesmiddel op de juiste manier wordt ingezet. Vanuit Menzis perspectief betekent het zo laag mogelijke kosten en een zo goed mogelijke uitkomst. Dat kan bijvoorbeeld door de juiste expertise, juiste diagnose, start/stop-criteria vaststellen, goedkoop waar het kan en duur waar het moet, spillage minimaliseren etc.

GGZ

Geestelijke Gezondheidszorg

GRC

Governance, Riskmanagement en Compliance

GRI

Global Reporting Initiative

IKZ

Informatie Knooppunt Zorgfraude

IV

Informatievoorziening

KPI

Key Performance Indicator, een variabele om de prestaties van een bedrijf, merk of actie te meten.

Ledenraad

Een afvaardiging van klanten en tevens het hoogste orgaan bij Menzis.

Leefkracht

Menzis zet zich optimaal in om de leefkracht van ieder mens te versterken. Leefkracht gaat over de positieve energie die mensen voelen als ze met hun gezondheid bezig zijn. Leefkracht gaat ook over meedoen in de maatschappij, erbij horen en mentale fitheid. Menzis helpt klanten om hun leefkracht te versterken. Dit wil zeggen, dat zij zowel geestelijk als fysiek de maximale kwaliteit van leven bereiken, ook met een beperking of in tijden van ziekte.

MedeMenz

Een online co-creatieplatform, waarbinnen Menzis dagelijks met klanten in gesprek is over hun ervaringen met Menzis en de zorg, en het verbeteren hiervan.

MijnMenzis

Een beveiligde online omgeving, waarin klanten allerlei zaken rondom hun zorgverzekering kunnen regelen en inzien.

MVO

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

NPS

Net Promotor Score. Bij het NPS-onderzoek wordt één vraag gesteld: zou u onze organisatie aanbevelen aan anderen? De aanbeveling wordt uitgedrukt op een schaal van 0 tot 10. Iedereen die een 9 of 10 invult, is een promotor. Wie een 7 of 8 invult is neutraal. En wie een 6 of lager invult is geen promotor. De NPS wordt berekend door het percentage niet-promotors af te trekken van het percentage promotors (neutralen tellen niet mee). De score kan dus in principe uiteenlopen van 100 (alleen maar promotors tot -100 (alleen maar niet-promotors). Het NPS-cijfer wordt ieder jaar per label door een externe benchmark-meting gepubliceerd (MarktMonitor februari 2016).

NZa

Nederlandse Zorgautoriteit

OHI

Oracle Open Health and Insurance; het backoffice automatiseringssysteem van Menzis

ORSA

Own Risk and Solvency Assessment

PGB

Persoonsgebonden budget

Privacy by default

Het nemen van technische en organisatorische maatregelen om ervoor te zorgen dat, als standaard, alleen persoonsgegevens verwerkt worden die noodzakelijk zijn voor een specifiek doel dat een organisatie wil bereiken.

Privacy by design

Bij het ontwerpen van producten en diensten wordt er al voor gezorgd dat persoonsgegevens goed worden beschermd. Het houdt tevens in dat niet meer gegevens verzameld worden dan noodzakelijk voor het doel van de verwerking en dat gegevens niet langer bewaard worden dan nodig is.

RBV

Risicobereidheidsverklaring

RvB

Raad van Bestuur

RvC

Raad van Commissarissen

RVZ

Raad voor de Volksgezondheid en Zorg

SamenGezond

Het spaarprogramma van Menzis dat een gezonde leefstijl beloont. Deelnemers sparen punten, die zij in de SamenGezond-webshop kunnen besteden aan gezonde producten of korting.

SRA

Strategisch Risk Assessment

Substitutie

Overhevelen van ziekenhuiszorg (tweede lijn) naar huisartsenzorg (eerste lijn)

Solvency II

Europese richtlijnen voor solvabiliteit

Treeknorm

Landelijke afspraken over wachttijden

Tweede lijn

Zorgaanbieders waar klanten na een verwijzing terecht kunnen, zoals ziekenhuizen.

U.A.

Uitgesloten Aansprakelijkheid

VN

Verenigde Naties

VWS

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Waardeketen

De waardeketen laat zien hoe Menzis met haar activiteiten waarde kan toevoegen aan de keten waarin zij actief is met onder andere leveranciers, zorgaanbieders, samenwerkingspartners en klanten.

Wft

Wet op het financieel toezicht

Wlz

Wet langdurige zorg

WNT

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

Wmo

Wet maatschappelijke ondersteuning

Zbc

Zelfstandig behandelcentrum

ZIN

Zorginstituut Nederland

ZN

Zorgverzekeraars Nederland

Zvw

Zorgverzekeringswet

8.3 Colofon

Redactie: Marlies Mulder, Stefan Gielis en Annet Scharft

Foto & video: [Team Horsthuis](#)

Grafische vormgeving: [Paraaf Deventer](#)

Website: [F19 Digital Reporting](#)

8.4 Feedback

Uit de nauwe banden met onze stakeholders weten we welke onderwerpen bij hen leven en welke onderwerpen belangrijk zijn om op te pakken. Uiteraard kunnen we niet alles doen, bijvoorbeeld omdat het buiten onze invloedssfeer of verantwoordelijkheid ligt. Daarin maken we dus keuzes. We ontvangen graag feedback. Als u vindt dat we andere keuzes moeten maken, horen we dat graag. Uw reacties zijn welkom op jaarverslag@menzis.nl