

Bekijk online versie >




Salland
Zorgverzekeraar

Jaarverslag 2025

Coöperatie Salland U.A.

Inhoudsopgave

Bestuursverslag	4
Voorwoord	4
2025 in beeld	6
1. Strategie en structuur	6
1.1. Strategie 2024-2028	6
1.2. Juridische structuur	10
1.3. Organogram	11
2. Salland Zorgverzekeringen	11
2.1. Visie	11
2.2. Trends	11
2.3. Trots	12
2.4. Duurzame groei verzekerden	13
2.5. Goede toekomstbestendige zorg dichtbij	15
2.6. Vooruitblik	19
3. HollandZorg	20
3.1. Visie	20
3.2. Trends	20
3.3. Trots	21
3.4. Verzekerd zijn van zorg, wegwijs in Nederland	22
3.5. Goede dienstverlening, moeiteloos geregeld	23
3.6. Internationaal werkenden als drijvende kracht	24
3.7. Vooruitblik	24
4. Salland Zorgverzekeraar	25
4.1. Goed werkgeverschap en blijvend optimaliseren	25
4.2. ICT blijvend optimaliseren	27
5. Salland Zorgkantoor	28
5.1. Visie	28
5.2. Trends	28
5.3. Trots	29
5.4. Vooruitblik	29
6. Duurzaamheid	30
6.1. Visie	30
6.2. Beleggingen	30
6.3. Bedrijfsvoering	31
6.4. Klanten	31
6.5. Zorginkoop en beleid	31
6.6. CSRD	31
7. Governance	32
7.1. Governancestructuur	32
7.2. Wet- en regelgeving	36
8. Risicomanagement	36
8.1. Three lines model	36

8.2. Risicomanagementproces en -bereidheid	38
8.3. Risicocategorieën en onzekerheden	40
8.4. ORSA - Solvency II	43
9. Financieel gezond	43
9.1. Visie	43
9.2. Trends	43
9.3. Trots	44
9.4. Vooruitblik	44
9.5. Het Directieteam	45
Verslag Raad van Commissarissen	46
Audit & Risk Commissie (ARC)	47
Governance- en remuneratiecommissie (GRC)	47
Verslag Ledenraad	49
Geconsolideerde jaarrekening	52
Geconsolideerde balans per 31 december 2025 (voor resultaatbestemming)	52
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	54
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2025	56
Toelichting op de jaarrekening	58
Toelichting op de geconsolideerde balans	76
Toelichting op geconsolideerde winst- en verliesrekening	88
Enkelvoudige balans per 31-12-2025 (voor resultaatbestemming)	95
Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2025	96
Toelichting op de enkelvoudige balans	97
Overige gegevens	100
Statutaire bepalingen inzake resultaat	100
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	100

Bestuursverslag

Voorwoord

Het jaar 2025 begon goed. We keken als organisatie terug op een geslaagde overstapperperiode, waarin we veel nieuwe verzekerden aan ons wisten te binden. Een resultaat dat ons trots maakt. Tegelijkertijd beseften we dat het echte werk om meer vraagt: deze verzekerden behouden, hun vertrouwen in ons waarmaken en hen laten ervaren dat wij meer zijn dan een polis. Met ons label Salland Zorgverzekeringen zijn we daar dit jaar steeds beter in geslaagd. De keuze om ons op vrouwengezondheid en mentale gezondheid actiever te profileren, wordt extern herkend en gewaardeerd.

Deze thema's hebben we opgenomen in onze aanvullende verzekeringen en we hebben afspraken gemaakt met zorgaanbieders. Zo dragen we direct bij aan het verzekeren van passende zorg. Bij het kiezen van een zorgverzekering blijft de premie echter meestal het belangrijkste.

Zorginkoop

Afgelopen jaar hebben we de afspraken over zorginkoop met zorgaanbieders aangescherpt. De resultaten zijn goed en dragen direct bij aan de betaalbaarheid van de zorg, en daarmee aan onze premiestelling.

Compliance, zorgplicht en digitale weerbaarheid

Het jaar stond ook in het teken van compliance, onze zorgplicht en digitale weerbaarheid. We voldoen aan aangescherpte eisen van toezichthouders, waaronder de toegankelijkheidsnormen van de NZa. De toegankelijkheid blijkt onder meer uit de wachttijdreductie, zorgbemiddeling en begrijpelijke informatie voor onze verzekerden.

Op ICT-vlak hebben we verdere concrete stappen gezet door de invoering van DORA, de Europese verordening die ons verplicht om digitale risico's, ook bij onze uitbestede IT, structureel te beheersen. Incidentmanagement, weerbaarheidstesten en afspraken met leveranciers zijn nu nog concreter verankerd in onze processen. Dit is geen eenmalige inspanning, maar een doorlopende discipline die ons sterker maakt.

Digitale dienstverlening

Naast het voldoen aan wet- en regelgeving is het belangrijk dat onze IT ook op niveau komt in de digitale dienstverlening aan onze klanten. In 2025 hebben we op digitalisering minder voortgang geboekt dan gepland en wenselijk word geacht. Komend jaar blijft het een grote uitdaging om hierin snel op niveau te komen.

Artificial Intelligence (AI)

Naast deze interne mijlpalen en uitdagingen zien we externe uitdagingen die onze koers en manier van werken beïnvloeden. We hebben een kerngroep AI geformeerd die aan de slag is gegaan om de ontwikkelingen rondom AI te vertalen naar de invloed op ons dagelijks werk. Deze groep heeft de eerste stappen gezet om te verkennen hoe AI kan bijdragen aan onze organisatie en wat er geregeld moet worden om te voldoen aan de vereisten van de AI-act.

Marktontwikkelingen

Ook de markt is in beweging. De aangekondigde overname van het risicodragerschap van ONVZ door VGZ per 2027 laat zien dat schaalvergroting en samenvoeging van organisaties realiteit zijn. Waarbij ook zichtbaar is dat zorgverzekeraars hierover verschillende toekomstbeelden hebben. Wij zijn van mening dat meer samenwerking binnen het zorgverzekeringsstelsel grote meerwaarde heeft. Wij zullen ons hierop in 2026 verder strategisch oriënteren. De historische samenwerking binnen de Vereniging van Regionale Zorgverzekeraars (VRZ) vormt hierin een goede en logische basis. Dit komt

onder meer door de sterke regionale posities en de rol als zorgkantoor voor langdurige zorg in de regio.

Een thema dat steeds meer aandacht vraagt voor ons label HollandZorg, is de positie van arbeidsmigranten. De politieke discussies over een selectiever migratiebeleid en strengere regels voor uitzendbureaus raken ook aan de organisatie van zorg voor arbeidsmigranten. Ook zien we een marktbeveging waarin werkgevers arbeidsmigranten rechtstreeks inhuren in plaats van via het uitzendbureau. We verkennen wat dit betekent voor de HollandZorg-propositie en hoe we hier zorgvuldig op kunnen inspelen.

Vooruitblik

Vooruitkijkend naar 2026 is onze opdracht helder: vasthouden aan wat werkt en verbeteren wat beter kan of moet. We willen onze nieuwe verzekerden niet alleen verwelkomen, maar ook behouden door betrouwbare service, toegankelijke zorg en onderscheidende proposities. We blijven ervoor zorgen dat we digitaal weerbaar zijn. We versnellen op digitale transformatie. We investeren in toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg. We bieden aantrekkelijke zorgverzekeringen aan met een concurrerende premie, uitgebreide dekking en hoge kwaliteit dienstverlening. Zo werken we samen aan gelijke kansen op gezondheid en passende zorg dichtbij voor iedereen.

Petra Teunis

Voorzitter Directieteam Coöperatie Salland U.A.



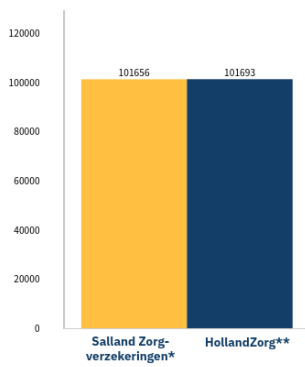
2025 in beeld

Klanttevredenheidsscore

Salland Zorgverzekeringen: 8,2
HollandZorg: 8,3



Aantal verzekerden



*per 1 februari 2026
**gemiddelde stand per jaar

Financiële balans



Solvabiliteit: 140%
Interne solvabiliteitsnorm 125%

Financieel resultaat 2025
€ 10,3 miljoen

Schaderatio: 93%

Zorg



Zorginkoop
volgens NZA-richtlijnen en -snoeren

Toegankelijkheid van zorg
steeds belangrijker in de contracten

Zorgtransformatie
implementatie van impactvolle
zorgtransformatieplannen

Stimuleren gezondheid

Centraal staan:
eerstelijnszorg
ouderenzorg
mentaal welbevinden
vrouwengezondheid
zorgtransformatie

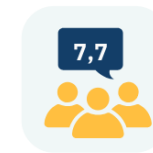
Salland Clubactie
226 deelnemende sportverenigingen

Informatiebeveiliging



ICT risicobeheer en -framework uitgelijnd op
Digital Operational Resilience Act (DORA)

Medewerkerswaardering



1. Strategie en structuur

1.1. Strategie 2024-2028

De wereld om onze klanten en om ons heen verandert voortdurend. Wij zien deze dynamiek als een kans om beter aan te sluiten op wat mensen écht nodig hebben. Daarom blijven we onze koers aanscherpen, zodat we relevant en onderscheidend blijven voor onze verzekerden. Jaarlijks toetsen we onze aanpak aan de ontwikkelingen in de samenleving. In 2024 hebben we onze strategie voor 2024-2028 gelanceerd. In 2025 hebben we deze koers verder geconcretiseerd en vertaald naar acties die bijdragen aan onze ambitie: het bieden van toegankelijke, betaalbare en kwalitatieve zorg voor alle verzekerden.

Zeven strategische accenten

Om onze positie bij huidige en toekomstige klanten verder te versterken, hebben we in onze meerjarenstrategie zeven strategische accenten benoemd. Deze zeven accenten vormen de leidraad voor onze keuzes en initiatieven in 2025. Per label zijn de accenten als volgt:



**Duurzame groei
verzekerden**



**Goede zorg
dichtbij**



**Toekomstbestendige
zorg**



**Verzekerd van zorg,
wegwijs in NL**



**Goede dienstverlening,
moeiteloos geregeld**



**Internationaal werkenden
als drijvende kracht**



**Goed werkgeverschap,
blijvend optimaliseren**

Salland Zorgverzekeringen

Salland Zorgverzekeringen is een landelijke naturapolis.

Duurzame groei verzekerden (1)



We bieden aantrekkelijke, en eenvoudig te begrijpen zorgverzekeringen, passend bij een diverse doelgroep. We onderzoeken klantbehoeften en klanttevredenheid en passen, waar wenselijk, service, dienstverlening en distributiekanaal hierop aan. We sturen op een blijvend aantrekkelijke collectiviteitsverzekering. We voeren inclusieve campagnes, verstevigen relevante samenwerkingen en verkennen welke partners interessant zijn voor nieuwe samenwerkingen. We kijken buiten de gebaande paden, en wanneer nodig doorbreken we huidige werkwijzen om duurzame groei te bereiken. Salland Zorgverzekeringen biedt zorgtoegang door heel Nederland, met een sterke regionale focus en investeringen in zorg en gezondheid in de regio Salland.

Goede zorg dichtbij (2)



Wij investeren in goede zorg dichtbij voor alle verzekerden, ongeacht waar een verzekerde in Nederland woont. Goede zorg kopen we scherp in om een scherpe premie tegen een uitgebreide dekking te kunnen bieden. De komende jaren breiden we het aantal meerjarige zorginkoopcontracten uit. Zo zorgen we ervoor dat zorg langdurig is gegarandeerd voor onze verzekerden. Bovendien levert een meerjarig contract een administratieve lastenverlichting voor zorgaanbieder en ons, als zorgverzekeraar.

We spannen ons in voor toegankelijke zorg door heldere informatievoorziening en klantenservice en zorgbemiddeling voor snelle toegang tot zorg voor verzekerden. Bij alle service en dienstverlening staat het belang van de klant en onze persoonlijke benadering centraal. Ook werken we strategisch samen met zorgaanbieders en helpen we ze bij hun uitdagingen om zorg toegankelijk te houden. Voor zorgaanbieders en verzekerden zorgen we voor een vlotte en eenvoudige declaratieservice.

Toekomstbestendige zorg (3)



We nemen het voortouw om de toegankelijkheid, betaalbaarheid en kwaliteit van zorg te waarborgen, vandaag en morgen. Dat vraagt om een ijzersterke zorginfrastructuur. Wij zetten ons extra in voor eerstelijnszorg, mentale gezondheid en ouderenzorg aan huis; de grootste uitdagingen in de regio Salland. Een belangrijke opgave, waarbij zowel de slimmere organisatie van zorg als een geoliede samenwerking tussen alle spelers essentieel is.

HollandZorg

HollandZorg is een landelijke combinatiepolis voor tijdelijk internationaal werkenden in Nederland, die verplicht zijn een zorgverzekering af te sluiten. Voor werkgevers van deze werknemers is er een collectief aanbod. Internationaal werkenden kunnen zich ook rechtstreeks bij ons verzekeren.

Verzekerd van zorg, wegwijs in Nederland (4)



De komende jaren willen we inzetten op het verstevigen van onze marktleiderspositie. Dat doen we onder meer door een heldere product- en dienstverlening die volledig is ingericht op de klantbehoefte van onze verzekerden. Dat betekent dat we onze meertalige cultuursensitieve dienstverlening uitbreiden. Zo zorgen we ervoor dat internationaal werkenden goed verzekerd zijn en makkelijk hun weg weten te vinden in de Nederlandse zorg.

Goede dienstverlening, moeiteloos geregeld (5)



We bieden werkgevers en tussenpersonen een pasklare aanpak om hun internationale arbeidskrachten te voorzien van een goede zorgverzekering. Door slimme, digitale oplossingen naadloos aan te laten sluiten op de administratie van werkgevers, maken wij het voor internationaal werkenden de komende jaren nog eenvoudiger en overzichtelijker. Zo zorgen we voor een gestroomlijnd proces, waarmee we werkgevers volledig ontzorgen.

Internationaal werkenden als drijvende kracht (6)



In onze ogen kan Nederland met de huidige economie en welvaartsbehoefte niet zonder internationaal werkenden (arbeidsmigranten en expats). Tegelijkertijd zien we dat arbeidsmigranten lang niet altijd op waarde worden geschat en de positie van de arbeidsmigrant in Nederland te wensen overlaat.

Wij vinden dat iedereen in Nederland gelijke kansen verdient en moet kunnen rekenen op toegang tot goede zorg dichtbij. Wij spannen ons in om de toegang tot zorg voor deze groep voortdurend op de politieke en maatschappelijke agenda te zetten. Zo dragen we actief bij aan het verbeteren van de positie, en uiteindelijk de gezondheid van internationaal werkenden in Nederland

Salland Zorgverzekeraar

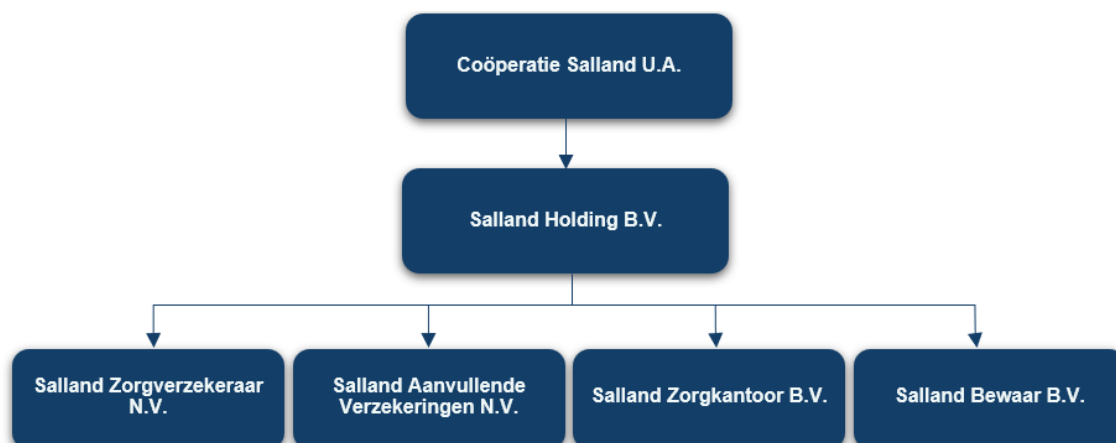
Salland Zorgverzekeraar staat voor de organisatie, de Coöperatie Salland U.A.

Goed werkgeverschap en blijvend optimaliseren (7)



We werken dag in dag uit aan zorgverzekeringen die passen bij de behoeften van onze verzekerden. Dat doen we met kennis van zaken, een flinke dosis ambitie en ijzeren discipline. Altijd met een persoonlijke aanpak, zowel binnen als buiten onze organisatie. Via korte lijnen en met een open blik spelen we snel in op kansen en knelpunten bij het organiseren van goede, betaalbare en toegankelijke zorg. Zo zijn wij een betrokken verzekeraar, een betrouwbare partner en een aantrekkelijke werkgever.

1.2. Juridische structuur



Coöperatie Salland U.A.

Aan het hoofd van de groep staat Coöperatie Salland U.A.

Salland Holding B.V.

Dochtermaatschappij van de Coöperatie. De vennootschap is bestuurder van en houdt alle aandelen van vier werkmaatschappijen:

Salland Zorgverzekeraar N.V.

Salland Zorgverzekeraar N.V. is een zorgverzekeraar die valt onder de bepalingen van de Zorgverzekeringswet. Een aanzienlijk deel van de activiteiten voert de zorgverzekeraar uit in de regio Salland.

Salland Aanvullende Verzekeringen N.V.

Hierin vindt uitvoering van aanvullende verzekeringen plaats voor verzekerden van Salland Zorgverzekeraar N.V. Aanvullende verzekeringen sluiten aan op de verplichte basisverzekering en omvatten vergoedingen die niet zijn opgenomen in de basisverzekering. De belangrijkste vergoedingen zijn: tandheelkundige hulp, fysiotherapie, hulpmiddelen, alternatieve geneeswijze en buitenlanddekking.

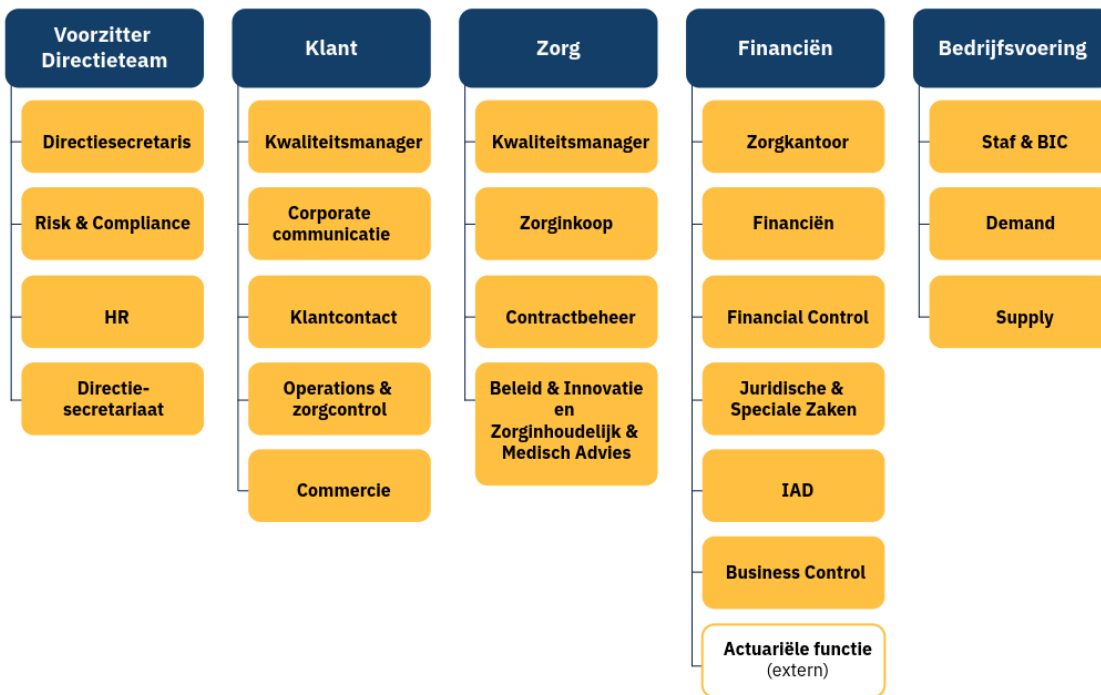
Salland Zorgkantoor B.V.

Salland Zorgverzekeraar heeft een concessie om Wet langdurige zorg(Wlz) uit te voeren voor alle inwoners van Deventer, Raalte, Olst-Wijhe en Voorst. Het doel van de Wlz is om te zorgen voor mensen die een blijvende behoefte hebben aan intensieve zorg, toezicht, en ondersteuning vanwege ernstige lichamelijke, verstandelijke, psychische en of zintuiglijke beperkingen. De Wlz garandeert dat deze mensen de zorg en ondersteuning krijgen die zij nodig hebben om een zo goed mogelijke kwaliteit van leven te ervaren. Salland Zorgkantoor B.V. is de entiteit die voor deze activiteiten ingezet wordt.

Salland Bewaar B.V.

In deze vennootschap is een beleggingspool opgericht waarmee Salland Zorgverzekeraar N.V. met Salland Aanvullende Verzekeringen N.V. voor gezamenlijke rekening beleggen.

1.3. Organogram



2. Salland Zorgverzekeringen

2.1. Visie

Duurzame groei van het aantal verzekerden, goede zorg dichtbij en toekomstbestendige zorg staan centraal. We zetten ons in voor een toegankelijk, betaalbaar en kwalitatief sterk zorgaanbod, zodat iedereen, nu én in de toekomst, kan rekenen op passende zorg die dichtbij huis beschikbaar is.

2.2. Trends

Toenemende complexiteit van zorg

Verzekerden ervaren het zorgstelsel als steeds lastiger te overzien. Daardoor hebben zij meer behoefte aan begeleiding en duidelijk advies. Om hen beter te ondersteunen evalueren we jaarlijks onze website en het polisaanbod op bruikbaarheid en overzichtelijkheid. Waar nodig passen we de website en het polisaanbod aan.

Bewuster keuzegedrag verzekerden

Betaalbaarheid, overzicht en voorspelbaarheid wegen steeds zwaarder voor consumenten. Zij willen precies weten waar ze aan toe zijn qua kosten, dekking en toegang tot en beschikbaarheid van zorg. Wij investeren dan ook in een zo helder mogelijk en goed vergelijkbaar polisaanbod. Dit om keuzestress te voorkomen en financiële duidelijkheid te geven.

Digitale toegankelijkheid als randvoorwaarde

Digitale toegankelijkheid is voor zorgverzekeraars een verplichte basisvoorwaarde. Voor ons gaan digitale toegankelijkheid en dienstverlening hand in hand. Steeds meer verzekerden verwachten dat informatie online eenvoudig te vinden, te begrijpen en te gebruiken is. Daarom zetten wij structureel in op toegankelijke digitale kanalen. Door begrijpelijke communicatie, gebruiksvriendelijke interfaces en inclusieve digitale oplossingen centraal te zetten, dragen we bij aan onze dienstverlening en betrouwbaarheid.

Meer preventie en aandacht voor mentale gezondheid

Mentale gezondheid is een groeiend maatschappelijk thema. Veel ondersteuning is niet alleen nodig binnen de zorg, maar ligt juist ook binnen het sociaal domein. Door preventie en gezondheidsbevordering stevig te verankeren in ons beleid, kunnen we eerder signaleren, normaliseren en versterken wat mensen nodig hebben om gezond en veerkrachtig te blijven. Deze bredere, domeinoverstijgende benadering helpt ons om de druk op de zorg beheersbaar te houden en bij te dragen aan een samenleving waarin mensen tijdig passende hulp krijgen.

Belang van regionale nabijheid en persoonlijke zorg

Verzekerden verwachten een landelijke dekking, maar wel met de persoonlijke aandacht en de regionale betrokkenheid die ze van ons gewend zijn. Daarom investeren we in duurzame samenwerking met onze zorgpartners. Deze samenwerking leggen we structureel vast in contracten en evalueren we regelmatig op effectiviteit, zodat we samen verzekerden kwalitatieve en vertrouwde zorg kunnen garanderen.

2.3. Trots

Persoonlijke dienstverlening

Wij zijn trots op onze persoonlijke dienstverlening. De klant heeft direct contact met onze klantenservice, zonder keuzemenu's of onnodige drempels. Deze werkwijze hebben we vastgelegd in klantprocessen en serviceprotocollen zodat vragen snel en correct worden afgehandeld. Door continu te sturen op kwaliteit, korte responstijden en foutloze verwerking blijft onze service hoog en betrouwbaar. Dat zien we terug in de klanttevredenheid.

Klanttevredenheid

NPS en market response worden periodiek gemonitord en gerapporteerd aan het management. Salland Zorgverzekeringen wordt door onze klanten beoordeeld met een 8,2. Opvallend hoge waardering geven onze klanten ons voor bereikbaarheid en vriendelijkheid van de klantenservice, duidelijke communicatie, snelle declaraties en lokale zorg.

Wachlijstbemiddeling

Onze wachlijstbemiddeling zorgt ervoor dat verzekerden gemiddeld tot twintig weken eerder terecht kunnen voor zorg. De effectiviteit hiervan meten en rapporteren we continu. De score is ook zichtbaar op onafhankelijke zorgvergelijkers.

Merkbelofte

"Wij zijn er voor je" vormt de kern van onze belofte aan de klanten bij Salland Zorgverzekeringen. Deze belofte komt in onze communicatie-uitingen zichtbaar terug. Deze belofte evalueren we periodiek. We bewaken de herkenbaarheid en consistentie. En we toetsen of deze aansluit bij de behoeften, verwachtingen en ervaringen van onze doelgroep. Zo houden we onszelf scherp op het waarmaken van onze belofte. En houden we onze belofte betekenisvol en relevant.



Digitale toegankelijkheid

In 2025 hebben we gewerkt aan het voldoen aan de digitale toegankelijkheidsnormen. Dat heeft geresulteerd in certificering Web Content Accessibility Guidelines (WCAG). Dit resultaat onderstreept onze inzet voor een digitaal toegankelijke dienstverlening.

Regionale betrokkenheid

Onze regionale betrokkenheid groeit. We werken vaker en intensiever samen met steeds meer maatschappelijke, zorg-, welzijns- en businesspartners. Gericht op bewegen en vitaliteit investeren we in sportevenementen zoals de IJsselloop Deventer en Diepe Hel Holterbergloop, en in 226 sportverenigingen in Gelderland en Overijssel met onze Salland Clubactie. Met onder meer voetbalclub Go Ahead Eagles en een groeiend aantal bedrijven in de regio werken we samen op mentale gezondheid en veerkracht. Zo bouwen we met onze relaties aan de gezonde en veerkrachtige samenleving.

2.4. Duurzame groei verzekerden



Marktaandeel

Vanuit onze sterke regionale basis in Midden-IJssel richten we ons op het verstevigen en verbreden van ons marktaandeel in Gelderland en Overijssel. Daarnaast zetten we in op vergroten van ons marktaandeel buiten deze regio. Met onze zorgthema's mentale gezondheid en vrouwengezondheid in op landelijke dekking en groeiende naamsbekendheid.

Doelgroepgerichte proposities

Salland Zorgverzekeringen is er voor iedereen in Nederland. Door onze proposities en communicatie beter af te stemmen op verschillende levensfasen en zorgbehoeften, combineren we brede toegankelijkheid met persoonlijke herkenning. Zo vergroten we de relevantie van Salland Zorgverzekeringen voor meerdere doelgroepen.

Positionering

Centraal staan vertrouwen en kwaliteit. De merkbelofte "Wij zijn er voor je" is stevig verankerd in onze positionering. Deze mensgerichte benadering in combinatie met kernwaarden transparant, nuchter en persoonlijk zijn voor onze verzekerden herkenbaar en dragen bij aan vertrouwen. Dat is van belang in een zorgmarkt die voortdurend in beweging is. We streven naar een consistente hoge kwaliteit in ons werk. Zo zorgen wij voor een aantrekkelijk, overzichtelijk productaanbod, goede dienstverlening en toegankelijke zorg.

Maatschappelijke relevantie in de regio

We werken structureel samen met partners in de regio om gezondheid, welzijn en veerkracht van de samenleving te versterken. Belangrijke gezamenlijke initiatieven in 2025 zijn:

Campagne 'Let's go Mental'



Go Ahead Eagles en Salland Zorgverzekeringen zijn in 2025 gestart met de campagne 'Let's Go Mental'. Een overkoepelende naam voor een reeks initiatieven in de regio gericht op het versterken van mentale gezondheid. Met deze campagne maken we mentale problemen bespreekbaar en helpen we inwoners met beginnende mentale klachten sneller naar passende hulp. Doel is dat inwoners zich in de regio gesteund voelen en gelijke kansen op gezondheid ervaren, en om voorkomen dat klachten verergeren.

Salland Clubactie



In 2025 investeerden we in 226 sportclubs in Gelderland en Overijssel die deelnamen aan de Salland Clubactie. De investering draagt bij aan het verhogen van de zichtbaarheid en merkbekendheid in de regio en steunt de sportverenigingen om meer mensen in de regio in beweging te brengen.

Goed werkgeverschap begint met goede zorg

Met de krappe arbeidsmarkt en stijgende verzuimpercentages zetten steeds meer bedrijven goed werkgeverschap hoog op de agenda. Er is veel aandacht voor gezondheid, betrokkenheid en duurzame inzetbaarheid van de werknemers. Met de collectiviteit van Salland Zorgverzekeringen dragen we hier direct aan bij en werken we met steeds meer bedrijven in de regio samen om bij te dragen aan gezonde en veerkrachtige medewerkers.

De Duurzame Werkvloer

In de lijn van goed werkgeverschap organiseerden we, in samenwerking met Women Inc. en Ubari, de eerste editie van 'De Duurzame Werkvloer'. Tijdens dit evenement voor werkgevers, intermediairs en (HR) professionals stonden de thema's mentale gezondheid, vrouwengezondheid en veerkracht centraal. Naast de onderlinge kennisuitwisseling boden we de deelnemers nieuwe inzichten en praktische handvatten om toe te passen op de eigen werkvloer.

2.5. Goede toekomstbestendige zorg dichtbij



Salland Zorgverzekeraar investeert in zorg die voor iedereen toegankelijk en betaalbaar blijft, nu en in de toekomst. We richten ons op zorg die dichtbij huis beschikbaar is en goed aansluit bij wat verzekerden nodig hebben. In 2025 bouwden we verder aan de koers die in de jaren ervoor is ingezet. Daarbij houden we rekening met ontwikkelingen zoals vergrijzing, toenemende zorgvraag en krapte op de arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen vragen om slimme organisatie van zorg en nauwe samenwerking tussen zorgaanbieders, gemeenten en welzijnsorganisaties.

In ons beleid staan vijf thema's centraal:

1. eerstelijnszorg in regio Midden-IJssel;
2. ouderenzorg aan huis;
3. mentaal welbevinden;
4. vrouwengezondheid;
5. zorgtransformatie als verbindend thema.

Ons werkgebied verdelen wij in drie delen:

- regio Midden-IJssel;
- Gelderland en Overijssel;
- landelijk.

Voortgang en resultaten eerstelijnszorg

De belangrijkste voortgang en resultaten in 2025 zijn:

- Met huisartsenpraktijken zijn afspraken gemaakt over interventies die bijdragen aan meer tijd voor de patiënt, kwaliteit en rust in de praktijk.
- Er is een duidelijke taakverdeling tussen wijkverpleging en huisartsen bij de eerstelijnszorgcoördinatie voor (kwetsbare) ouderen gerealiseerd.
- De Proactieve Zorgplanning (PZP) is verbreed.
- De Multidisciplinaire zorg voor chronische aandoeningen is beter ingericht door inkoop van ketenzorg Diabetes Mellitus type II, COPD/Astma en CVRM en versterking van kaderhuisartsen, scholingsaanbod voor teams, zelfmanagement en leefstijlinterventies en uitbreiding van taken van de Praktijkondersteuner Huisartsenzorg (POH).
- Afspraken over spoedzorg en zorgcoördinatie zijn gemaakt met de regionale huisartsenorganisatie over avond-, nacht- en weekend zorg, triage en doorverwijzing, en effectieve samenwerking met de HAP en acute keten en de zorgcoördinatie is versterkt in de regio.
- Meer toegankelijke huisartsenzorg is gerealiseerd door meer spreekuren buiten kantooruren, investering in opleidingsplekken voor zorgprofessionals en de startersregeling voor huisartsen die een nieuwe praktijk starten.
- Er is meer aanbod van beeldschermzorg en meer praktijken maken gebruik van de gezamenlijke digitale infrastructuur, zoals Boooot.
- Meer innovatieprojecten gericht op minder administratieve lasten, efficiëntere praktijkprocessen en betere samenwerking in de wijk zijn door praktijken en de regionale huisartsenorganisatie gestart.
- Meer praktijken verduurzamen de bedrijfsvoering door reductie van afvalstromen, bewuster medicatiegebruik en energiebesparing.
- Samenwerking tussen Salland Zorgverzekeraar, gemeenten, de regionale huisartsenorganisatie en Salland United is verder versterkt.

Toekomstvisie eerstelijnszorg

Wij richten ons de komende jaren op:

- toekomstbestendige organisatie van eerstelijnszorg;
- versterking van regionale en wijkgerichte samenwerking;
- verdere digitalisering en gegevensuitwisseling;
- verduurzaming van de zorgketen;
- verdere verbetering van toegankelijkheid;
- versterking van chronische zorg en preventie;
- ontwikkeling van de infrastructuur in Midden-IJssel.

Voortgang en resultaten mentaal welbevinden

In 2025 hebben we onder andere deze voortgang geboekt en deze resultaten bereikt:

- Het transformatieplan Ecosysteem Mentale Gezondheid (GEM) is goedgekeurd en middelen zijn toegekend.
- De regionale samenwerking is versterkt.
- De transfertafel GGZ geborgd in reguliere samenwerking.

- De voorbereiding op implementatie Mentaal Gezondheidsnetwerk Midden-IJssel (MGN) is gestart;
- Er zijn afspraken zijn gemaakt over digitale zorg en registraties.
- Wachtijdmonitoring is ook voor GGZ verbeterd.
- Verkennende gesprekken in enkelvoudige pilots zijn gestart.
- Ook aan de versterking van preventie en sociale basis met welzijnsorganisaties en gemeenten hebben we bijgedragen.

Toekomstvisie mentale gezondheid

We werken naar een toekomstbestendig ecosysteem waarin inwoners tijdig passende ondersteuning ontvangen en professionals duurzaam kunnen werken. Daarvoor zetten we in op:

- uitbreiding van het Mentaal Gezondheidsnetwerk;
- bredere toepassing van GEM-principes;
- betere benutting van digitale mogelijkheden;
- afronding en uitvoering van arbeidsbesparende innovaties;
- verdere afname van wachttijden via pro-actieve wachtlijstbemiddeling;
- versteviging van samenwerking tussen zorg en sociaal domein.

Ouderenzorg



Werkbezoek van, in 2025, demissionair minister Mona Keijzer en demissionair staatssecretaris Nicki Pouw-Verweij met Petra Teunis van Salland Zorgverzekeraar bij een inspirerende woonzorglocatie waar bewoners samen leven in een hechte gemeenschap, mét zorg voor elkaar en gezondheidszorg dichtbij.

Voortgang en resultaten ouderenzorg

- Wijkgenoot & Voorzorgcirkels: de uitbreiding van de Voorzorgcirkels naar Deventer, Raalte en Olst-Wijhe. In nauwe samenwerking met onder andere Humanitas worden in de regio steeds meer initiatieven ontplooid. En de DOS-financiering voor 2026 is toegekend.
- Medisch Generalistische Zorg (MGZ): Het projectplan verloopt volgens planning. Afspraken met huisartsen en specialisten ouderengeneeskunde (SO) zijn gereed. Afspraken met artsen verstandelijk gehandicapten (AVG) worden verder uitgewerkt. Een onderzoek naar het gebruik van observatiebedden vindt plaats in de eerste helft van 2026.
- Succesvolle implementatie van 'De Schijf van Vijf'-methode binnen vijf VV-organisaties. Er is een plan opgesteld voor regiobrede opschaling in 2026.

Toekomstvisie ouderenzorg

In 2026 richten we ons op:

- uitvoering van onderzoek naar digitale gegevensuitwisseling;
- verder uitrollen van de Voorzorgcirkels;
- realisatie van nieuwe woonzorgprojecten;
- doorontwikkeling van Medisch Generalistische Zorg als speerpunt;
- de regiobrede implementatie van de 'Schijf van Vijf'.

Vrouwengezondheid



Salland Zorgverzekeraar steunt stichting Hart voor Meiden in Deventer om de mentale gezondheid van meiden in de leeftijd van 13 tot en met 17 jaar in de regio Midden-IJssel te versterken. Bron foto: stichting Hart voor Meiden

Voortgang en resultaten vrouwengezondheid

In 2025 hebben we onder meer deze voortgang geboekt en deze resultaten bereikt:

- Nieuwe samenwerkingen met Voices for Women, WOMEN Inc., Care for Women, HCDO (Huisartsen Coöperatie Deventer en Omstreken) en Stichting Hart voor Meiden zijn gestart.
- Verkennende gesprekken met Deventer Ziekenhuis en Dimence Groep zijn gestart om kansen te verkennen en de samenwerking te versterken op dit thema.
- Het zorgaanbod is uitgebreid om specifieke zorg voor vrouwen toegankelijker te maken. Zo sluit het aanbod beter af op de vraag en behoeften van vrouwen.
- Samen met Care for Women organiseerden we 100 mini-consulten voor vrouwen.
- In 2025 is tot stand gekomen dat vanaf 1 januari 2026 ruim 150 huisartsen in de regio Salland complexe vragen over vrouwengezondheid voorleggen aan een speciaal aangestelde kaderarts vrouwengezondheid. Zo zorgen we met Huisartsen Coöperatie Deventer en Omstreken (HCDO) dat vrouwengezondheidszorg beter is verankerd in de eerste lijn.

Toekomstvisie

Salland Zorgverzekeraar richt zich de komende jaren op:

- volledige implementatie van de kaderarts vrouwengezondheid;
- blijvende uitbreiding van passende vergoedingen voor vrouwspecifieke en vrouwsensitieve zorg
- versterking van preventie en voorlichting;
- verdere integratie van vrouwengezondheid in het zorginkoopbeleid;
- monitoring van gebruik, uitkomsten en ervaren kwaliteit door vrouwen;
- samenwerking met regionale en landelijke initiatieven om kennis te vergroten.

Voortgang en resultaten op zorgtransformatie

In 2025 hebben we deze voortgang geboekt en deze resultaten bereikt:

- Voortgang transformatieplan 'Zorg Dichterbij en Digitale Zorg': Het transformatieplan is in 2024 goedgekeurd en heeft vier miljoen toegekend gekregen. 2025 stond in het teken van de verdere implementatie van het transformatieplan, zoals het breed inzetten op thuismonitoring, het verder hybridiseren van zorgpaden en het verplaatsen van zorg naar de thuissituatie in samenwerking met eerstelijnszorgaanbieders. Ook zijn de eerste KPI's van het transformatieplan door ons beoordeeld, goedgekeurd en uitbetaald aan het Deventer Ziekenhuis, Carinova en de HCDO.
- 4,76 miljoen euro voor versterken mentale gezondheid in de regio Midden-IJssel: in het najaar van 2025 is het transformatieplan "Ecosysteem Mentale Gezondheid"(GEM) voor regio Midden-IJssel goedgekeurd.
- Ruim 12,5 miljoen voor versterken zorgcoördinatie van acute niet-levensbedreigende zorg: in het najaar is voor de grotere ROAZ-regio Zwolle het transformatieplan zorgcoördinatie goedgekeurd.
- Transformatieplannen "Zorg dichterbij huis en Digitale Zorg" en "Ecosysteem Mentale Gezondheid" dragen bij aan het reduceren van de wachttijden en het borgen van de toegankelijkheid in de regio. De invulling van onze zorgplicht in de Zvw op het gebied van wachttijden is verder geconcretiseerd en geborgd. Ondanks dat de wachttijden bij de MSZ, GGZ en wijkverpleging tijdens 2025 niet structureel zijn toegenomen door de ingezette acties, blijven deze voor de MSZ en GGZ onverminderd hoog. Het is van belang blijvend aandacht te geven aan dit thema en de samenwerking hierop met zorgaanbieders te intensiveren. Naast de implementatie van de transformatieplannen doen wij dit onder meer door afspraken te maken over dit thema in de contractering. Met het Deventer Ziekenhuis zijn in het contract 2026 afspraken gemaakt over het opstellen van concrete verbeterplannen die als doel hebben de wachttijden bij specialismen met de grootste problematieken te verlagen.
- In Gelderland en Overijssel werken we met meerjarige contracten met meerdere MSZ-aanbieders. Denk aan Gelre Ziekenhuizen, de Sint Maartenskliniek en revalidatiecentrum Roessingh. Dit is in 2025 (contracteerjaar 2026) verder uitgebreid met onder meer Streekziekenhuis Koningin Beatrix (SKB) en het Canisius Wilhelmina Ziekenhuis (CWZ).

2.6. Vooruitblik

Persoonlijke zorg als fundament

Verdere digitalisering in de zorg is van groot belang. Wij richten ons op toekomstbestendige zorg met daarin de combinatie van digitale zorg en de nabijheid en beschikbaarheid van menselijk contact. Deze persoonlijke zorg zien wij als het fundament.

Toegankelijke en betaalbare zorg voor iedereen

We zetten ons in voor zorg die begrijpelijk, bereikbaar en betaalbaar is voor iedereen. Deze drie elementen moeten in balans zijn. We werken aan oplossingen die het voor mensen makkelijker maken om snel de juiste zorg te vinden. En letten erop dat deze zorg ook betaalbaar blijft.

Digitalisering ter ondersteuning van persoonlijk contact

Digitale middelen zetten we in om de zorg en dienstverlening te versterken. Ze maken processen eenvoudiger en sneller. Tegelijkertijd vervangen ze nooit het persoonlijke contact dat mensen nodig hebben. Digitalisering ondersteunt zorg en dienstverlening, maar neemt het persoonlijk contact niet weg.

Blijvende aandacht voor mentale gezondheid, vrouwengezondheid en preventie

Thema's die leven bij onze verzekerden, zoals mentale gezondheid, vrouwengezondheid en preventie blijven structureel onderdeel van onze koers. We blijven investeren in kennis, samenwerking en initiatieven die hieraan bijdragen.

Maatschappelijke relevantie en samenwerking

We zoeken continu de samenwerking op met partners die de gezondheid en het welzijn van inwoners in de regio versterken. Door langdurig en structureel samen te werken, kunnen we gezamenlijke oplossingen bouwen die een blijvend verschil maken voor onze verzekerden en de regio als geheel.

3. HollandZorg

3.1. Visie

Verzekerd van zorg, wegwijs in Nederland, goede dienstverlening moeiteloos geregeld en internationaal werkenden als drijvende kracht staan centraal. HollandZorg is jarenlang landelijk marktleider in het verzekeren van internationaal werkenden in Nederland. In 2025 richten we ons op behoud van zakelijke klanten en verzekerden:

- De HollandZorg propositie is voor 90% een B2B-propositie voor de uitzendmarkt voor arbeidsmigranten. Deze markt krimpt al jaren in uitzenduren, maar in 2025 minder sterk dan voorgaande jaren. Daarom voeren we hier een retentiestrategie om klanten aan ons te blijven binden.
- We kijken naar selectieve groei binnen de Longstay-portefeuille waar over het algemeen verzekerden gebruik van maken die wat langer in Nederland verblijven.
- Om het contact met onze klanten te behouden voerden we structurele klanttevredenheidsmetingen in ons Klantcontactcenter uit en werd er door een extern bureau een uitgebreide klanttevredenheidmeting bij onze klanten uitgevraagd. Daarnaast organiseerden we ook klantevents waarbij we feedback ophalen en ingaan op thema's uit de markt.

3.2. Trends

Landen van herkomst

De top drie herkomstlanden internationaal werkenden betreffen: Polen (43%), Roemenië (23%), Bulgarije (6%). We zien dat veel nieuwe internationale werknemers komen vanuit Portugal en Spanje en dat het aandeel vanuit Polen daalt.

Nederland minder populair als werkland

De arbeidsmobiliteit binnen Europa daalt. Nederland wordt minder populair als werkland. Het percentage Europese arbeidsmigranten dat naar Nederland kwam is met 27% gedaald sinds 2018. Belangrijke oorzaken zijn de economische ontwikkelingen in herkomstlanden, vergrijzing in Europa, migratiedebat in Nederland en woningmarkt in Nederland.

Uitzendbureaus staan onder druk

De marges in de uitzendbranche staan onder druk door stijgende kosten (huisvesting, ziekteverzuim, CAO-naleving). Uitzendbureaus bereiden zich in 2025 voor op de nieuwe wetgeving die geldt vanaf 2026: gelijke arbeidsrechten voor tijdelijke uitzendkrachten. Deze nieuwe CAO stimuleert vernieuwing en meerwaarde in de uitzendbranche. Wij verwachten dat de nieuwe CAO veel impact gaat hebben op het toekomstperspectief van kleinere uitzendbureaus. Dit kan op termijn verschuivingen geven binnen de klantportefeuille van de collectiviteitsverzekering.

Verbetering van leef- en werkomstandigheden door beleid

De overheid voert de afgelopen jaren structureel maatregelen door die de positie van de arbeidsmigrant versterken, zoals beter informatievoorziening door de uitrol van de WorkinNL punten in de regio, strengere regels voor huisvesting door de Wet goed verhuurschap en betere registratie van verblijfadressen waardoor toezicht en veiligheid verbeteren (Bron: rijksoverheid/buitenlandse werknemers).

3.3. Trots

Klanttevredenheid

De klanttevredenheid is bij HollandZorg al jaren onverminderd hoog en daar zijn we trots op. Dit jaar scoren we een 8,5 op onze marketresponse metingen. Uit de uitgebreide klanttevredenheidsmeting onder onze B2B-klienten komt een gemiddeld cijfer van 8,3. Onze zakelijke klienten zijn zeer tevreden over:

- betrouwbaarheid: 93%;
- toegankelijkheid: 86%;
- transparantie: 82%.

Klienten waarderen vooral service, klantvriendelijkheid en gebruiksvriendelijkheid van het portaal.

Wachlijstbemiddeling

De inzet van wachlijstbemiddeling is succesvol: er wordt tot twintig weken wachttijd bespaard.

Zakelijke klantadviesgroepbijeenkomst

In juli hebben we onze eerste Klantadviesgroepbijeenkomst met tien zakelijke klienten georganiseerd. We kregen positieve reacties op de uitwisseling met concullega's, de actuele informatie over wet- en regelgeving en de ronde tafelgesprekken over preventie.



Groepsfoto van vertegenwoordigers van het verzekeringslabel HollandZorg en vertegenwoordigers uit de uitzendbranche tijdens de zakelijke klantadviesgroepbijeenkomst.

Toegankelijkheid van de eerstelijnszorg

Dit jaar is de dienstverlening middels toegang tot digitale, meertalige huisartsenzorg voor alle verzekerden uitgerold. Deze dienstverlening maakt het mogelijk ruim 70% van de digitale consulten ook digitaal af te handelen.

Mentale gezondheid

Sinds eind 2025 besteden we extra aandacht aan mentale gezondheid. Hiervoor is een speciale websitepagina en een 'stressfolder' in vijf talen opgesteld.

Vernieuwd Zakelijk Portaal HollandZorg

Sinds afgelopen zomer is onze vernieuwde Zakelijk Portaal gelanceerd. Werkgevers en uitzendbureaus ervaren de voordelen:

- eenvoudig aan- en afmelden van medewerkers;
- snelle toegang tot relevante documenten en rapportages;
- verbeterde functionaliteiten en meer gebruiksgemak.

Documentenservice

Een andere mooie ontwikkeling in 2025 is de automatische verzending van zorgdocumenten naar werkgeverssoftware.

Nieuwe koppeling met personeelsadministratiesystemen

Hiermee hopen we de administratieve druk verder te verlagen en zorgtoegang te verbeteren voor internationaal werkenden.

3.4. Verzekerd zijn van zorg, wegwijs in Nederland



Digitale zorgtoegang

Volgens de Algemene Rekenkamer hebben tussen de 45.000 en 194.000 Nederlanders geen huisarts en zoeken ruim 730.000 mensen een nieuwe praktijk. Voor arbeidsmigranten is dit probleem nog groter: ze spreken vaak geen Nederlands of Engels, verhuizen regelmatig en lopen daardoor extra risico om buiten de zorg te vallen. Bedrijven en uitzendbranche in industrie, land- en tuinbouw, transport, logistiek, schoonmaak en horeca onderschrijven dit probleem. Arbeidsmigranten gaan vaker na werktijd of in het weekend naar een huisartsenpost en doen vaker een beroep op hun werkgever of uitzendbureau voor hulp.

In 2025 introduceert HollandZorg de digitale huisartsenzorg voor verzekerden. Hierdoor kunnen arbeidsmigranten, waar ze ook wonen of werken in Nederland, laagdrempelig en in hun eigen taal een consult krijgen. Meer dan 70% van alle digitale zorgvragen wordt ook digitaal afgehandeld.

“Digitale huisartsenzorg helpt werkgevers en uitzendorganisaties om hun medewerkers sneller toegang tot medische hulp te geven”, vertelt Simone Mensink, Directeur Klant en Operations bij HollandZorg.

Voor de overige zorgvragen waarvoor een bezoek aan een huisartspraktijk nodig is, werkt HollandZorg met zorgverleners aan een structurele oplossing. In 2026 richten we ons ook op een pilot met een huisartsenorganisatie voor verdere uitbreiding van de digitale eerstelijnszorg.

Mentale gezondheid

Als reactie op de groeiende signalen van mentale problemen onder arbeidsmigranten is een stressfolder ontwikkeld in vijf verschillende talen, ondersteund met gerichte communicatie. Deze combinatie moet ervoor zorgen dat arbeidsmigranten beter worden bereikt en zich gesteund voelen in hun mentale gezondheid. In 2026 volgt een evaluatie om inzicht te krijgen in het daadwerkelijke bereik, gebruik en de effectiviteit van dit communicatiemiddel.

Wachlijstbemiddeling

Door onze inzet op wachtlijstbemiddeling zijn verzekerden gemiddeld twintig weken sneller aan de beurt. In 2025 hebben verzekerden die beroep deden op onze zorgbemiddeling aanzienlijk sneller toegang hebben gekregen tot passende zorg. Dit draagt direct bij aan het verbeteren van de zorgcontinuïteit en het verminderen van onnodige stress bij verzekerden die dringend ondersteuning nodig hadden. De volgende stap is het verder uitbreiden van de samenwerking met zorgpartners, zodat in de toekomst nog meer verzekerden tijdig kunnen worden geholpen.

3.5. Goede dienstverlening, moeiteloos geregeld



Vernieuwd Zakelijk Portaal HollandZorg

In 2025 introduceerden we het vernieuwd Zakelijk Portaal HollandZorg (ZPH) voor de zakelijke klanten. Verbeteringen zijn onder meer:

- overzichtelijke werkvoorraad;
- uitgebreid mutatieoverzicht;
- snelle zoekfunctie op werknemers;
- eenvoudig omzetten van een collectiviteit;
- overzicht van belangrijk zorgverzekeringsdocumenten.

Doel is minder administratieve lasten voor werkgevers en uitzendbureaus en efficiëntere processen.

Documentenservice

Veel uitzendbureaus werken al digitaal, met planningssoftware, HR-systemen en salarisadministratie. Toch blijft de zorgverzekering vaak een losse stroom: documenten moeten worden gedownload en gemaild. Dat kost tijd, kan tot fouten leiden en verhoogt de administratieve druk, vooral bij een continu wisselend internationaal personeelsbestand. Volgens onderzoek van Visma (2024) besteedt meer dan de helft van de kleine bedrijven ruim 40% van hun werkweek aan administratie. Voor uitzendbureaus met honderden internationale medewerkers loopt dit snel op tot een forse kostenpost.

Om die reden introduceerden we in 2025 de documentservice-koppeling van HollandZorg. Actuele zorgverzekeringsdocumenten worden automatisch toegevoegd aan het centrale personeelsadministratiesysteem van uitzendbureaus. HR heeft daarmee rechtstreeks toegang tot salaris-, planningsadministratie en alle zorgverzekeringsdocumenten, zonder losse e-mails of handmatige uploads. En internationale medewerkers beschikken meteen over hun verzekeringsbewijs via het portaal of app van het uitzendbureau.

Met AFAS heeft HollandZorg een koppeling voor het automatisch aan- en afmelden van internationale medewerkers, inclusief de documentservice. Samen met elke klant wordt de implementatie afgestemd, inclusief planning en verantwoordelijkheden.

Bij Plan4Flex wordt deze documentservice verder uitgerold, zodat alle zorgverzekeringsdocumenten overzichtelijk naast werkroosters en arbeidscontracten staan en de informatie-overload voor arbeidsmigranten wordt verminderd.

In 2026 richten we ons op meer koppelingen met meer salaris- en planningspakketten.

3.6. Internationaal werkenden als drijvende kracht



Ook in 2025 blijft arbeidsmigratie zowel politiek als maatschappelijk een veel besproken onderwerp. We zijn blij te zien dat ook aandacht voor de gezondheid en het welzijn van arbeidsmigranten toeneemt. De vraag naar personeel blijft onverminderd hoog. In Nederland werken elk jaar honderdduizenden internationale werknemers in onder meer industrie, land- en tuinbouw, horeca, schoonmaak, transport en logistiek. Wij zien deze werknemers als drijvende kracht achter onze economie. Maar ze zijn vaak kwetsbaar in gezondheid en welzijn door de taalbarrière en beperkte kennis van het Nederlandse zorgstelsel.

Goed werkgeverschap betekent goede zorg voor arbeidsmigranten

Wij dragen bij aan verantwoord en goed werkgeverschap binnen bedrijven en de uitzendbranche door de toegang tot zorg voor arbeidsmigranten goed te organiseren. In 2025 richten we ons, naast de uitzendbureaus, met name op werkgevers in sectoren met veel internationale werknemers. Doel is om bewustwording te creëren en kennis te vergroten over het belang van goed werkgeverschap voor deze werknemers, en hoe je als werkgever goede toegang tot passende zorg voor hen regelt. Belangrijke voordelen zijn:

- gezonde internationale werknemers verkleinen het risico op (langdurig) ziekteverzuim;
- versterken de bedrijfscontinuïteit;
- dragen bij aan een positief werkgeversimago.

3.7. Vooruitblik

Het is onze missie om verzekerden, uitzendbureaus en werkgevers verder te ontzorgen. Dat doen we door ons te richten op preventie, terugdringen van verzuim en duurzame inzetbaarheid van internationaal werkenden.

Digitale innovatie en klantgerichtheid

- Mijn HollandZorg app: In 2026 wordt een geïntegreerde app gelanceerd voor verzekerden. Deze app combineert declaratiefunctionaliteit met inzicht in polis, zorggebruik en communicatie met HollandZorg. Doel: verzekerden krijgen meer regie over hun zorgzaken en kunnen eenvoudig declaraties indienen, documenten raadplegen en vragen stellen.
- Uitlegvideo's: Er komen nieuwe en geactualiseerde uitlegvideo's voor zowel verzekerden als zakelijke klanten. Deze video's bieden heldere instructies over het gebruik van het Zakelijk Portaal, de app en de zorgadministratie. Dit vergroot de digitale toegankelijkheid en ondersteunt gebruikers bij het efficiënt regelen van hun zorgzaken.

Fysieke en digitale zorgtoegang

- Meertalige fysieke zorglocaties: In samenwerking met zorgverleners worden stappen gezet om fysieke zorglocaties toegankelijk te maken voor HollandZorg-verzekerden, met meertalige ondersteuning. Dit verlaagt drempels voor internationale werknemers en draagt bij aan gelijke toegang tot zorg.
- Uitbreiding digitale huisartsenzorg: Er wordt gewerkt aan een pilot met H4i om het aanbod van digitale, meertalige huisartsenzorg verder uit te breiden. Dit heeft als doel om nog meer verzekerden snel en laagdrempelig toegang te geven tot medische zorg, ongeacht taal of locatie.

Ontzorging van uitzendbureaus en werkgevers

- HRM-diensten en preventie: HollandZorg ondersteunt uitzendbureaus steeds actiever bij thema's als preventie, verzuim en duurzame inzetbaarheid van internationaal werkenden. Dit gebeurt via advies, informatievoorziening en digitale tools. Verwachting is dat grotere uitzendbureaus hun dienstverlening op HRM-gebied verder uitbreiden, mede door veranderende wet- en regelgeving.
- Koppelingen met salaris- en planningspakketten: De documentenservice wordt verder uitgerold, zodat steeds meer softwarepakketten van werkgevers direct gekoppeld kunnen worden. Dit zorgt voor minder administratieve lasten, minder fouten en snellere verwerking van zorgzaken.

Maatschappelijke impact en samenwerking

- Onderzoek en kennisdeling: HollandZorg levert actief bijdragen aan onderzoeken, zoals het rapport over toegang tot huisartsenzorg voor arbeidsmigranten in West-Brabant. Ook wordt samengewerkt met het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) om knelpunten rondom verzekeringsrecht en onverzekerdeheid te signaleren en op te lossen.
- Communicatie en bewustwording: Via persberichten, LinkedIn en branded content wordt het belang van goede zorg voor arbeidsmigranten verder onder de aandacht gebracht. HollandZorg positioneert zich als betrouwbare partner voor werkgevers en als pleitbezorger voor de gezondheid en het welzijn van internationale werknemers.

4. Salland Zorgverzekeraar

4.1. Goed werkgeverschap en blijvend optimaliseren



In 2025 stond, om onze ambities en beloftes te realiseren, 'Duurzaam presteren in een wendbare en lerende organisatie' centraal. Wij investeren dan ook in een veilige, inclusieve en gezonde werkomgeving waarin medewerkers en leidinggevenden kunnen leren, presteren en zich duurzaam ontwikkelen. Enkele voorbeelden van hoe we hier ook afgelopen jaar invulling aan gaven zijn:

- aanbod van een Periodiek Medisch Onderzoek (PMO) voor alle medewerkers;
- verdere integratie van de Salland Academy met een ruim online leeraanbod, inclusief Salland Zorgverzekeraar-leerlijnen;
- prestatie- en ontwikkelafspraken met alle medewerkers via de TOP-cyclus. TOP staat voor Talent, Ontwikkelen en Presteren

Leiderschap

Leiderschap speelt een belangrijke rol in blijvend goed presteren. Onze leidinggevenden geven actief richting aan relevante ontwikkelingen en veranderingen in werk, taken, rollen en verantwoordelijkheden. Daarbij voeren zij voortdurend het gesprek over prestaties, vitaliteit en kennis- en competentieontwikkeling, zodat tijdig kan worden bijgestuurd. Ons leiderschapsprofiel, dat we afgelopen jaar aanscherpten, vormt de basis voor wat we op deze en andere thema's van onze leidinggevenden verwachten.

Om leidinggevenden te ondersteunen in hun ontwikkeling traiden we leidinggevenden in resultaatgericht communiceren. Daarnaast organiseerden en stimuleerden we regelmatig intervisie. Een succesvolle leermethode waarbij leidinggevenden met een vergelijkbare achtergrond werkragen en werksituaties met elkaar bespraken om kennis en ervaring te delen en van elkaar te leren.

Zelfregie en ontwikkeling

Om goed te kunnen presteren, moeten medewerkers inzetbaar zijn op kennis, competenties en het vitaal invullen van hun functie. Medewerkers worden gestimuleerd om eigen regie te nemen over leren en ontwikkelen. Ondertussen zorgen wij voor een cultuur waarin experimenteren, feedback vragen en vernieuwen vanzelfsprekend is. Ons nieuwe functiehuis is een voorbeeld van hoe we hieraan invulling geven. De functies zijn zo generiek waar mogelijk en specifiek waar nodig beschreven. Dit geeft meer flexibiliteit om de taken en verantwoordelijkheden binnen een functieprofiel aan te passen. Zo kunnen we beter en sneller inspelen op veranderingen die aanpassingen in functies vragen.

Thought leadership

Onze visie op en invulling van de thema's vrouwengezondheid en mentale gezondheid versterkten we het afgelopen jaar naar de buitenwereld. Ook naar onze medewerkers gaven we hier invulling aan. Wij maakten afspraken met interventiepartijen die aansluiten bij de uitdagingen op beide thema's. We lieten leidinggevend inzien hoe en in welke mate gezondheidsklachten bij vrouwen het werk kunnen beïnvloeden. Daarnaast gaven we praktische handvatten wat je als leidinggevende wél en niet moet doen. In 2026 zullen vrouwengezondheid en mentale gezondheid opnieuw op passende wijze een plek krijgen in onze invulling van vitaliteit op de werkvloer.

Strategische personeelsplanning

We willen niet alleen op korte termijn zorgen voor de juiste medewerker op de juiste plek, maar ook vooruitkijken naar wat ontwikkelingen vragen. Daarom zetten we afgelopen jaar een volgende stap in Strategische PersoneelsPlanning (SPP).

SPP helpt om een organisatie te zijn die voorspelbaar, wendbaar en lerend is. Door inzicht in toekomstige functies, benodigde vaardigheden en trends op de arbeidsmarkt kunnen we gericht ontwikkelen, werven en expertise maximaal te benutten. In 2026 geeft elk cluster uitvoering aan de acties die vanuit de SPP-sessies opgesteld zijn.

Medezeggenschap

In 2025 is intensief en constructief samengewerkt met de Ondernemingsraad (OR). Naast vier reguliere overlegvergaderingen en twee artikel-24-sessies werd gewerkt met een vaste overlegstructuur tussen de bestuurssecretaris, HR en het dagelijks bestuur van de OR. Hierdoor werd de OR vroegtijdig betrokken bij ontwikkelingen en mogelijke instemmings- en adviesaanvragen. Samen is onder meer gewerkt aan nieuwe mobiliteitsregelingen, de aangepaste sabbaticalregeling en de voorbereiding op de uitgangspunten voor de vitaliteitscheck in 2026.

Voor de artikel-24-vergaderingen werd gezamenlijk gekozen voor het thema 'Kijkje onder de motorkap', waarin de beïnvloedbare onderdelen van een zorgverzekeraar en de inzet van AI centraal stonden. Deze sessies vonden plaats in aanwezigheid van het Directieteam en een lid van de Raad van Commissarissen. Tijdens reguliere vergaderingen informeerde telkens een directielid de OR over de ontwikkelingen binnen het eigen cluster, een werkwijze die in 2026 wordt voortgezet.

Het Directieteam kijkt terug op een open en constructieve samenwerking, waarin de kritische en meedenkende benadering van de OR merkbaar heeft bijgedragen aan het duurzaam verankeren van belangrijke onderwerpen binnen de organisatie.

De samenwerking tussen OR en organisatie wordt door de OR-leden als professioneel, transparant en respectvol gekenmerkt, met ruimte voor kritische reflectie en constructieve dialoog.

Medewerkerstevredenheid

In maart is opnieuw de jaarlijkse pulsemeting uitgevoerd om te volgen hoe onze medewerkers zich voelen op het gebied van bevlogenheid en sociale veiligheid. De gemiddelde score kwam uit op 7,7 en ligt daarmee boven onze strategische KPI van 7,5 en de landelijke benchmark van 7,4. Dat laat zien dat medewerkers zich over het algemeen prettig en veilig voelen in hun werk. Tegelijkertijd geeft de score op het benutten van ideeën van medewerkers (6,6) aan dat hier nog winst te behalen is. De vernieuwde en concretere vragenlijst helpt ons om beter te begrijpen wat medewerkers nodig hebben en waar we als organisatie verder kunnen verbeteren.

Toekomstvisie

Onze visie voor voor 2026 richt zich op:

- strategische personeelsplanning als basis voor voorspelbaarheid en wendbaarheid;
- het blijven sturen op prestaties, kennis en competenties in een wendbare en lerende organisatie;
- het duurzaam en gezond presteren door vitaliteit, ondersteuning en ontwikkelkansen verder te versterken.



4.2. ICT blijvend optimaliseren

Optimaliseren distributiekkanalen

We hebben een belangrijke stap gezet in het borgen van continuïteit van onze front-end. We brengen onze front-end kanalen naar het Outsystems platform. Daarmee gaan we van traditionele high-code naar low-code. Op het nieuwe platform is eenvoudiger beheer uit te voeren, tegen lagere kosten en kan er sneller ontwikkeld worden. Zo realiseren we een toekomstbestendige en wendbare front-end omgeving.

We hebben eerst ons Zakelijk Portaal HollandZorg overgebracht en er wordt nu gewerkt aan de realisatie van twee nieuwe Mijn Omgevingen (Salland Zorgverzekeringen en HollandZorg) en een tweetal Apps met dezelfde functionaliteiten als de Mijn Omgevingen.

Eerste jaar DORA

Per 17 januari 2025 is de Digital Operational Resilience Act (DORA) van kracht. Wij hebben de nodige aanpassingen doorgevoerd om aan de eisen die hieruit voortvloeien te voldoen. Zo is onder meer ons incidentmanagementproces aangescherpt en zijn onze beleidsstukken uitgelijnd op de nieuwe DORA-wetgeving.

In april hebben we ons informatieregister met alle contractuele overeenkomsten over ICT-diensten aangeleverd bij DNB. Doel is inzicht te geven in alle ICT-diensten van derde partijen.

Verder werd in december de laatste hand gelegd aan het borgen van de DORA vereisten in de contractafspraken met onze leveranciers.

DNB past vanaf 2026 hun IB-toetsingskader aan en heeft de uitrol van de nieuwe Sectorbrede analyse (SBA) Cyberweerbaarheid aangekondigd. Wij hebben actie ondernomen om hierop te kunnen rapporteren. Daarbij hebben wij ons IB-framework afgestemd op de vereisten en onze beheersmaatregelen overeenkomstig aangepast.

Met de implementatie van DORA borgen wij continuïteit van onze dienstverlening en beschermen wij onze verzekerden beter tegen digitale verstoringen. Hiermee versterken wij de toekomstbestendigheid van onze zorgverzekeringen.

Artificial Intelligence en uitrol Copilot

We hebben een kerngroep AI geformeerd die aan de slag is gegaan om de ontwikkelingen rondom AI te vertalen naar de invloed op ons dagelijks werk. Deze groep heeft de eerste stappen gezet om te verkennen hoe AI kan bijdragen aan onze organisatie en wat er geregeld moet worden om te voldoen aan de AI-act.

Er is daarnaast een kopgroep AI samengesteld waarmee wij een proof of concept (PoC) Microsoft 365 Copilot hebben uitgevoerd. Deelnemers melden onder meer een toename in afhandelingsnelheid van hun taken en merken een aanmerkelijke verbetering in werkmethoden en creatieve oplossingen. Deze positieve resultaten hebben bijgedragen aan het besluit om in januari 2026 Copilot breed uit te rollen binnen de organisatie.

In het kader van AI-geletterdheid hebben wij een basistraining AI ontwikkeld. Deze training, aangevuld met een training promptwriting, zijn voor alle medewerkers verplichte leerstof om te borgen dat AI op een verantwoorde en effectieve manier wordt ingezet binnen Salland Zorgverzekeraar.

5. Salland Zorgkantoor

5.1. Visie

Salland Zorgkantoor neemt de regie om samen met regionale partners kwalitatief goede, passende, toegankelijke en betaalbare zorg voor Wlz-cliënten in de regio Midden-IJssel te realiseren. Dat is onze zorgplicht.

Onze doelen

Wij bouwen aan toekomstbestendige en toegankelijke zorg. Daarvoor is een andere manier van organiseren nodig: “Zelf als het kan. Thuis als het kan. Digitaal als het kan. Arbeidsbesparend als het kan. En passende zorg voor kwetsbare groepen.”

Dit realiseren we door te investeren in een ondersteunende zorginfrastructuur met:

- goede kwaliteit van zorg thuis;
- voldoende logeerszorg;
- versterken van zelfredzaamheid van cliënten;
- ondersteunen van mantelzorg;
- inzet van innovaties;
- voldoende medisch generalistische zorg;
- en ontwikkelen andere vormen wonen met zorg.

Daarnaast zorgen we voor voldoende en passende zorg voor kwetsbare groepen.

5.2. Trends

Eén van de grote maatschappelijke vraagstukken van dit moment is de vraag hoe de langdurige zorg toegankelijk kan blijven. De druk op de langdurige zorg neemt toe door:

- vergrijzing;
- steeds minder mensen die mantelzorg kunnen geven;
- tekort aan zorgpersoneel (in de regio Salland minder sterk dan landelijk);
- toename van de complexiteit van de zorgvragen;
- te weinig passend woningaanbod;
- en stijging van de zorgkosten.

Samen met onze partners werken we aan oplossingen om in te spelen op deze trends.

5.3. Trots

Samen bouwen aan een toekomstbestendig zorglandschap

In 2025 werken zorgaanbieders in gehandicaptenzorg en verpleging/verzorging aan zorgvernieuwing. Belangrijke initiatieven zijn:

- **Wijkgenoot:**
De Wijkgenoot versterkt het sociale netwerk in wijken via voorzorgcirkels: buurtnetwerken waarin burens elkaar helpen. Er worden cirkels opgestart in Raalte en Olst-Wijhe én uitbreiding vindt plaats binnen de gemeente Deventer.
- **Ondersteuningsteam Wonen en Zorg:**
Het team is betrokken bij projecten in Heino, Raalte, Olst-Wijhe en Deventer met als doel passend woonaanbod te realiseren voor ouderen.
- **'Schijf van Vijf'** (reablement):
Deze methodiek is erop gericht zelfredzaamheid van cliënten te vergroten en informele zorg te stimuleren. Zo behoudt de cliënt regie, blijft langer zelfstandig en wordt professionele zorg alleen ingezet waar deze waarde toevoegt.

Meer aandacht voor verantwoorde zorg thuis

Onze adviseurs informeren cliënten over de mogelijkheden van zorg thuis en bemiddelen naar passende zorg. We controleren altijd of cliënten verantwoord thuis kunnen wachten op zorg. Dat doen we door:

- **Welkomstgesprekken & vroegtijdig contact:**
Telefonisch contact met nieuwe Wlz-cliënten om hen te informeren over mogelijkheden van zorg thuis én extra aandacht voor cliënten die thuis willen blijven wonen zonder (overbruggings)zorg.
- **Kwaliteitsdialoog met zorgaanbieders:**
Daarnaast brengen we belang van een goede borging van de voorwaarden voor Wlz-zorg thuis onder de aandacht bij zorgaanbieders. Tijdens deze kwaliteitsgesprekken bespreken we onderwerpen zoals 24-uurszorg in de buurt, betrokkenheid van het sociaal netwerk, beschikbaarheid van medisch generalistische zorg.

Bundelen regionale kracht van zorgkantoren

We werken intensiever samen met andere regionaal georiënteerde zorgkantoren, in VRZ-verband. Dit vanuit de overtuiging dat oplossingen niet met name landelijk, maar juist lokaal gevonden moeten worden. Samen leren en elkaar versterken is ons uitgangspunt.

5.4. Vooruitblik

Salland Zorgkantoor is goed gepositioneerd in de regio en pakt zijn rol als regisseur en strategisch gesprekspartner in de zorgtransformatie.

Wij kennen, als zorgverzekeraar en zorgkantoor, onze regio én nemen regie in onze contacten met gemeenten, zorgaanbieders en woningcorporaties.

Zo zorgen we ervoor dat welzijn, zorg en ondersteuning in samenhang worden georganiseerd en borgen we dat de zorg op de lange termijn toegankelijk blijft.

6. Duurzaamheid

6.1. Visie



Salland Zorgverzekeraar draagt bij aan drie duurzame ontwikkelingsdoelen, ook bekend als Sustainable Development Goals, SDG's 2015-2030, vastgesteld door de Verenigde Naties:

- goede gezondheid en welzijn;
- duurzame steden en gemeenschappen;
- klimaatactie.

Binnen deze doelen focussen wij ons op:

- gezondheid & veiligheid;
- impact lokale gemeenschap;
- klimaat.

Duurzaamheid is een belangrijk onderdeel van onze missie bij Salland Zorgverzekeraar. In 2025 hebben we een duurzaamheidsbeleid opgesteld waarin staat wat we willen bereiken en hoe we dat aanpakken. Dit beleid sluit aan bij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en bij landelijke afspraken, zoals de Green Deal Duurzame Zorg. We willen bijdragen aan een gezondere toekomst voor iedereen door minder CO₂ uit te stoten, medicijnresten in het milieu te verminderen en mensen te stimuleren gezonder te leven.

In 2025 hebben we deze duurzaamheidsactiviteiten uitgevoerd:

6.2. Beleggingen

Salland Zorgverzekeraar belegde in staats- en bedrijfsobligaties en in aandelen via het Actiam Duurzaam Index Aandelenfonds conform de duurzaamheidsprincipes:

- Geen beleggingen in bedrijven met een strategische betrokkenheid bij productie van tabaksartikelen, controversiële wapens, gokken, dierenwelzijn, sexindustrie.
- Beleggingen in staatsobligaties conform Best-in-Class-methode.

Toelichting op beleggingen in staatsobligaties conform Best-in-Class-methode:

Salland Zorgverzekeraar belegde uitsluitend in obligaties van overheden die bovengemiddeld scoren op inrichting van samenleving. En dat betekent een bovengemiddelde score op kwaliteitsniveau en beschikbaarheid van gezondheidszorg, scholing en sociale zekerheid. Het land leeft mensenrechten na, handhaaft begrotingsdiscipline, heeft majeure internationale verdragen ondertekend en verstrekt (ontwikkelings)hulp. De overheid heeft een goed ontwikkeld beleid op gebruik van (landbouw)grond, water en energie en daarnaast op biodiversiteit en vervuiling. (Inter)nationale organisaties, wanneer relevant bij een potentiële belegging, controleert Salland Zorgverzekeraar op tien duurzaamheidsprestaties binnen drie ESG-criteria (Environmental, Social and Governance):

- **milieu:** Toeleveranciers & ketenbeheer, Producten & diensten en Bedrijfsactiviteiten;
- **maatschappij:** Filantropie, Maatschappij & Gemeenschap, Cliënten, Werknemers en Toeleveranciers & ketenbeheer;
- **bestuur:** Bedrijfsethiek, Corporate Governance en Overheidsbeleid en regelgeving.

Elke controle bestaat uit vragen over beleid, programma's en performance, inclusief eventuele controversiële producten en activiteiten. Uiteindelijk krijgt iedere onderneming een score tussen 0 en 100 die kan worden vergeleken met de gemiddeldescore per sector. Alleen wanneer een organisatie bovengemiddeld scoort, overwegen we een mogelijke belegging.

We letten erop dat het geld verantwoord en duurzaam wordt belegd. Onze beleggingen moeten bijdragen aan een beter klimaat en passen bij onze waarden. Dit betekent dat we kiezen voor investeringen die goed zijn voor mens en milieu.

6.3. Bedrijfsvoering

Het kantoor van Salland Zorgverzekeraar in Deventer is uitgerust met zonnepanelen, energiezuinige lampen en herbruikbare koffiebekers. We versturen zo min mogelijk post en wat nog per post gaat, wordt bezorgd door fietskoeriers. Medewerkers worden gestimuleerd om elektrisch te rijden. Zo maken we onze bedrijfsvoering steeds duurzamer en verkleinen we onze ecologische voetafdruk.

6.4. Klanten

Met de Salland Clubactie steunen we 226 sportclubs in de regio. We zijn partner van sportevenementen zoals de IJsselloop en de Holterbergloop. Samen met onder meer Go Ahead Eagles zetten we ons in voor gezond bewegen en mentale gezondheid. Door het organiseren van evenementen en samenwerkingen helpen we mensen om gezonder te leven, zowel fysiek als mentaal.

6.5. Zorginkoop en beleid

Eind 2022 ondertekende Salland Zorgverzekeraar de Green Deal Duurzame Zorg. Deze Green Deal is een afspraak tussen Rijksoverheid en organisaties in de zorg(gerelateerde) sector om zich gezamenlijk in te spannen voor duurzame plannen in zorg, concreet met vijf doelen:

- Gezondheidsbevordering van patiënten, cliënten en medewerkers. In de regio stimuleren we samen met partners eigen regie op fysieke en mentale gezondheid. Denk aan Beweegmakelaar en stichting Vriendendiensten. Met het Gezondheidsbudget investeren we in gezondheid van zorgverleners.
- Vergroten bewustwording en kennis over impact van zorg op klimaat en andersom. Landelijk en regionaal wisselen we met steeds meer organisaties kennis en innovatieve oplossingen uit om meer duurzame zorg te versnellen.
- CO₂-uitstoot reduceren met 55% in 2030, klimaatneutraal in 2050. Dit is onder meer met GGZ-aanbieders contractueel vastgelegd.
- Primair grondstofgebruik 50% verminderen in 2030 en maximaal circulaire zorg in 2050.
- Verminderen milieubelasting medicatie (gebruik).

Bij het afsluiten van contracten met zorgaanbieders stellen we eisen op het gebied van duurzaamheid. We vragen bijvoorbeeld naar keurmerken en deelname aan de Green Deal. Zo stimuleren we anderen om ook duurzaam te werken. Dit zorgt ervoor dat duurzaamheid een vast onderdeel wordt van de zorg die wij inkopen.

6.6. CSRD

Sinds 2025 geldt in Europa de nieuwe Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)-regelgeving. Deze regelgeving is nu alleen verplicht voor grote organisaties van openbaar belang met meer dan 500 werknemers. Het totaal aantal medewerkers bij Salland Zorgverzekeraar ligt lager dan 500. Dat betekent dat Salland Zorgverzekeraar is vrijgesteld van deze regelgeving. Ook zonder CSRD-verplichting blijven we open over onze voortgang en ambities. Salland Zorgverzekeraar kiest bewust voor een aanpak die niet alleen voldoet aan maatschappelijke verwachtingen, maar ook bijdraagt aan een gezonde regio en toekomstbestendige zorg.

7. Governance

7.1. Governancestructuur

Ledenraad

De Ledenraad is het hoogste orgaan van Salland Zorgverzekeraar en toetst het voorgenomen beleid, visie, strategie en realisatie aan de werkelijkheid van alledag. Dit is statutair vastgelegd. Met de Ledenraadadvisie vanuit de klant leveren de leden waardevolle input om het beleid van Salland Zorgverzekeraar mee vorm te geven.

De Ledenraad, bestaande uit minimaal 18 en maximaal 21 leden, heeft een aantal belangrijke formele bevoegdheden, waaronder:

- behandelen van het jaarverslag Coöperatie Salland en het gevoerde bestuur;
- vaststellen van de jaarrekening en de bepaling van de winstbestemming;
- (her)benoemen van commissarissen en bestuurders.

Een zittingstermijn in de Ledenraad is drie jaar. Jaarlijks treedt een derde van de leden af. Een herverkiezing voor een nieuwe zittingstermijn is conform statuten mogelijk, tenzij er sprake is van meer dan zeven jaar lid van de Ledenraad. Bij exact zeven jaar lidmaatschap is herverkiezing nog wel mogelijk. Bij samenstelling van de Ledenraad streeft Salland Zorgverzekeraar naar een goede afspiegeling van het totale ledenbestand.

Raad van Commissarissen (RvC)

De Raad van Commissarissen, bestaande uit minimaal vier commissarissen, heeft de volgende taken:

- toezichthouder op het beleid van het Directieteam en algemene gang van zaken in Coöperatie Salland en onderliggende bedrijven;
- klankbord voor het Directieteam;
- werkgever van het Directieteam.

De commissarissen dragen gezamenlijk een brede kennis van verzekeringen, zorg, financiën en besturen van organisaties. Zij volgen maatschappelijke ontwikkelingen op de voet. De RvC vormt haar mening op basis van kennis, ervaring, onafhankelijkheid en een kritische houding.

Om aan de toezichthoudende taak verdieping te geven zijn binnen de RvC twee commissies samengesteld:

Audit & Risk Committee (ARC)

De ARC richt zich op activiteiten, verslaglegging en beheersing van financiële en operationele risico's, voortvloeiend uit bedrijfsvoering. De externe accountant, Chief Risk & Compliance Officer, Audit Manager en actuaris zijn directe gesprekspartners voor de ARC, maar ook voor de RvC als geheel.

Governance & Remuneratiecommissie (GRC)

Deze commissie houdt zich bezig met functionerings- en beoordelingsgesprekken en bijbehorend beloningsbeleid van het Directieteam. Ook bereidt deze commissie zaken voor op terrein van vacatures, permanente educatie en periodieke zelfevaluatie.

Directieteam

Salland Zorgverzekeraar wordt aangestuurd door het Directieteam. Het Directieteam is verantwoordelijk voor vaststelling en uitvoering van de strategie en het beleid van Salland Zorgverzekeraar.

Het Directieteam bestaat uit:

- voorzitter Directieteam;
- directeur Financiën;
- directeur Zorg;
- directeur Klant;
- directeur Bedrijfsvoering.

De voorzitter Directieteam en directeur Financiën zijn statutair bestuurders van Salland Zorgverzekeraar. Bij samenstelling van het Directieteam is gestreefd naar een evenwichtige verhouding man/vrouw.

Het Directieteam werkt op basis van statuten en een directiereglement en legt verantwoording af aan de RvC. Het Directieteam kan bij haar beslissingen ondersteund worden door commissies, zoals de beleggingscommissie voor beleggingsbeslissingen. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de commissies zijn uitgewerkt in reglementen.

Het Directieteam wordt in besluitvorming ondersteund door de Chief Human Resources Officer en Chief Risk & Compliance Officer.

Belangrijke besluiten van het Directieteam worden voorzien van een opinie. Afhankelijk van het gevraagde besluit worden opinies geleverd door Business Control, HR en/of Risk & Compliance. De Chief Risk & Compliance Officer neemt deel aan het Directieteam om vanuit tweede lijnverantwoordelijkheid te adviseren en te toetsen. Daar waar nodig, nodigt het Directieteam andere deelnemers uit voor het directieoverleg.

In een periodiek overleg bespreekt het Directieteam strategische, beleidsmatige en organisatorische kwesties. In het overleg worden beslissingen genomen die van invloed zijn op de gehele organisatie, inclusief het Salland Zorgkantoor.

Voor Wlz-zaken is voor Salland Zorgkantoor een separaat MT ingeregeld, bestaande uit voorzitter Directieteam, directeur Financiën, directeur Zorg, manager Zorgkantoor, en manager Beleid & Strategie Zorg. Indien nodig aangevuld met adviseurs vanuit Salland Zorgkantoor, cluster Zorg, Risk & Compliance en IAD. Het MT Salland Zorgkantoor vergadert separaat, daar waar het onderwerpen betreft die specifiek van toepassing zijn op Wlz of andere aangelegenheden specifiek voor zorgkantoor, met inachtneming van dezelfde uitgangspunten als hierboven geformuleerd.

Het Directieteam draagt de verantwoordelijkheid voor het creëren van draagvlak voor veranderingsprocessen en implementatie van strategie en beleid. Het Directieteam heeft bovendien gezamenlijk de rol om uitvoering van strategie te volgen en hierop bij te sturen indien nodig. Van directieleden wordt verwacht dat zij elkaar (pro)actief informeren over in- en externe ontwikkelingen relevant voor onze organisatie. Denk hierbij aan toezichtdossiers van DNB en NZa, politieke en landelijke dossiers, zoals vanuit ZN.

Sleutelfuncties

Vanuit governance perspectief kent Salland Zorgverzekeraar de volgende sleutelfuncties:

- risicomanagementfunctie;
- compliance functie;
- interne auditfunctie;
- actuariële functie.

Een sleutelfunctie wordt hierbij niet automatisch gelijkgesteld met een organisatorische afdeling of een persoon. De risicomanagement- en compliance functies worden uitgevoerd door de Chief Risk & Compliance Officer, ondersteund door de afdeling Risk & Compliance. De interne audit functie wordt uitgevoerd door de auditmanager, ondersteund door de Interne Audit Dienst). De actuariële functie heeft Salland Zorgverzekeraar uitbesteed aan een externe partij.

Risicomanagementfunctie

De Chief Risk & Compliance Officer is sleutelfunctiehouder van Risicomanagementfunctie en valt onder verantwoordelijkheid van de Directievoorzitter. De Chief Risk & Compliance Officer is, tezamen met de Riskmanager, verantwoordelijk voor het:

- proactief optreden als adviseur voor het Directieteam en het management;
- monitoren van relevante risicomanagement ontwikkelingen en het vervullen van een signaleringsfunctie;
- ontwikkelen van het beleid risicomanagement en zorgdragen voor een adequate implementatie hiervan binnen Salland Zorgverzekeraar;
- stimuleren van het bewustzijn over risicomanagement;

- zorgdragen voor een effectief risicomanagementsysteem;
- proactief identificeren en analyseren van in- en externe risico's voor Salland Zorgverzekeraar;
- faciliteren van de risicoanalyses (risk control self assessments) van de eerste lijn;
- ondersteunen van de eerste lijn bij het beheersen van risico's en opzetten van interne beheersmaatregelen;
- toetsen of de stappen voor risicomanagement worden uitgevoerd volgens het beleid voor risicomanagement;
- vormen van een oordeel over de wijze waarop de belangrijkste risico's worden gemanaged;
- rapporteren over operationele verliezen;
- rapporteren over de beheersing van risico's aan het Directieteam, het Audit & Risk Committee (commissie binnen de Raad van Commissarissen).

Compliance functie

De Compliance functie wordt uitgevoerd door de Chief Risk & Compliance Officer, tezamen met de Compliance Officer. De compliance functie is verantwoordelijk voor het:

- toezien op de naleving van wet- en regelgeving en interne regels en procedures met betrekking tot de integriteit van Salland Zorgverzekeraar als organisatie en haar medewerkers;
- proactief optreden als adviseur voor het Directieteam en het management;
- monitoren van ontwikkelingen in relevante regels en het vervullen van een signaleringsfunctie;
- ontwikkelen van het beleid aangaande compliance en zorg dragen voor een adequate implementatie hiervan binnen Salland Zorgverzekeraar;
- stimuleren van het bewustzijn ten aanzien van compliance;
- zorgdragen voor een effectief compliance managementsysteem;
- proactief identificeren van compliance risico's en het vaststellen van de waarschijnlijkheid en impact van deze risico's voor Salland Zorgverzekeraar;
- ondersteunen van de eerste lijn bij het beheersen van de compliance risico's en het opzetten van interne beheersmaatregelen;
- vormen van een oordeel over de wijze waarop de compliance risico's worden gemanaged;
- rapporteren over de beheersing van compliance risico's aan het Directieteam, het Audit & Risk Committee en de Raad van Commissarissen;
- toetsen of de stappen voor compliance management worden uitgevoerd volgens het compliance beleid.

Actuariële functie

De actuariële functie wordt bij Salland Zorgverzekeraar uitgevoerd door een externe partij (Triple A) en is verantwoordelijk voor het:

- reviewen van de (marktwaarde van) bruto en netto technische voorzieningen (per kwartaal) voor te betalen schade, niet-verdiende premie en 'Incurred But Not Reported' (IBNR);
- adviseren omtrent toereikendheid technische voorzieningen (inclusief toetsen van de data met betrekking tot datakwaliteit);
- toetsen van premie niveaus en mate van toereikendheid;
- analyseren van ontwikkeling premies, schades, kosten en voorzieningen;
- reviewen van de bepaalde solvabiliteitsratio (per jaar);
- reviewen van Solvency Capital Requirement, Minimum Capital Requirement en aanwezige solvabiliteit;
- beoordelen van uitkomsten ORSA;
- adviseren omtrent asset en liability management;
- adviseren omtrent de impact van veranderende omgeving en portefeuille;
- bijwonen van meetings (directie, RvC, accountant, etc.) op verzoek.

Interne Audit functie

De Interne Audit Dienst is verantwoordelijk voor het:

- ontwikkelen van een flexibel audit jaarplan, gebruikmakend van een passende, op risico inschatting gebaseerde methodologie, inclusief specifieke risico's en zorgpunten over interne beheersing die door het management naar voren zijn gebracht, en het voorleggen van dat plan aan het Directieteam en de Audit & Risk Committee ter beoordeling en goedkeuring;
- uitvoeren van het auditjaarplan, zoals goedgekeurd, inclusief en voor zover van toepassing, het uitvoeren van specifieke taken of projecten op verzoek van het management of het Audit & Risk Committee;
- uitvoeren van adviesopdrachten, naast de reguliere internal audits, om het Directieteam en het management te ondersteunen bij het behalen van haar doelstellingen;
- verstrekken van periodieke rapportages aan het Directieteam en de Audit & Risk Committee, waarin de resultaten van auditactiviteiten worden samengevat;
- informeren van het Directieteam en de Audit & Risk Committee over nieuwe trends en best practices op het gebied van internal audit.

Adequaatheid governancestelsel

Salland Zorgverzekeraar heeft alle risicocategorieën en wettelijke vereisten opgenomen binnen het risicomanagement. De methodologieën en risico's binnen het risicomanagement zijn actueel. Daarnaast beoordeelt het Directieteam de adequaatheid van het governancestelsel periodiek op basis continue monitoring en rapportages. Het governancestelsel is daarnaast uitgewerkt in een charter. Daarbij zijn ook de sleutelfuncties uitgewerkt. Deze voldoen aan de wettelijke eisen.

De afdeling Interne Audit Dienst (IAD) toetst de adequaatheid en doeltreffendheid van de interne beheersing en andere onderdelen van het governancestelsel.

De IAD ondersteunt het Directieteam, het management en de Audit & Risk Committee in het beoordelen en verstevigen van de effectiviteit en adequaatheid van de interne risicobeheersing- en controlesystemen. De onderzoeken van de IAD zijn gericht op de belangrijkste risico's van Salland Zorgverzekeraar. Hiertoe stelt de IAD een, op een risicoanalyse gebaseerd, 3-jaarlijks auditplan op.

De IAD rapporteert objectief en onafhankelijk van operationele functies aan het Directieteam. De IAD heeft ook een rechtstreekse rapportagelijnen en escalatiemogelijkheid naar de Audit & Risk Committee, en daarmee naar de Raad van Commissarissen.

Nevenfuncties

Nevenfuncties statutair bestuurders per 31 december 2025:

P. Teunis

- voorzitter Raad van Toezicht Gezondheidscentrum Didam;
- bestuurslid VRZ;
- lid Raad van Toezicht Stichting Rijnbrink Holding.

E.L. Hooiveld

- lid Raad van Toezicht Zorggroep Noordwest-Veluwe;
- lid bestuurscommissie verzekeren en uitvoering bij Zorgverzekeraars Nederland;
- bestuurslid VRZ;
- lid Raad van Toezicht Stichting Profila Zorggroep.

Nevenfuncties RvC-leden per 31 december 2025:

R. Nagel

- commissaris NL investeert;
- adviseur bij Quadrum Capital;
- lid Raad van Commissarissen Flynth adviseurs en accountants;
- voorzitter Raad van Commissarissen TVM verzekeringen;

- voorzitter Stichting Terra Temporalis (vrijwilligerswerk);
- bestuurder Stichting Continuïteit Heesen Yachts Group;
- lid Raad van Toezicht Socires (vrijwilligerswerk);
- bestuurder Stichting De Baak;
- voorzitter Raad van Advies RR Foundation.

M. A. Sleuwenhoek

- voorzitter Raad van Bestuur ViVa! Zorggroep

M.G. Bakker

- lid Raad van Bestuur Bovemij B.V.;
- lid Bestuur Stichting administratiekantoor Bovemij;
- lid Raad van Commissarissen Coöperatie TVM U.A.

I. van den Heuvel

- lid Directie Unigarant;
- voorzitter Raad van Toezicht Stichting Kinderhulp Dominicaanse Republiek.

H. den Boer

- hoofd Business Development, Pensioenfonds PGB;
- lid Raad van Commissarissen en lid ACRC commissie Onderlinge Nederland.

7.2. Wet- en regelgeving

Coöperatie Salland U.A. heeft te maken met veel wettelijke regelingen. De belangrijkste regelingen zijn:

- Zorgverzekeringswet (Zvw);
- Wet langdurige zorg (Wlz);
- Europese Solvency II richtlijnen;
- Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg);
- Wet op het financieel toezicht (Wft);
- Burgerlijk Wetboek (BW) 2, Titel 9 en RJ605;
- Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming (UAVG);
- Wet normering topinkomens (WNT);
- Digital Operational Resilience Act (DORA);
- Wet structurele maatregelen wanbetalers;
- Sanctiewet (Sw);
- Artificial Intelligence Act (AI verordening).

Daarnaast zijn gedragscodes vanuit de sector van toepassing welke vrijwillig worden gevolgd, zoals de Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap en hiervan onderdeel uitmakend, Uniforme Maatregelen en Gedragscode Verwerking Persoonsgegevens Zorgverzekeraars. Coöperatie Salland U.A. voldoet aan de wet- en regelgeving en aan de gedragscodes vanuit de sector. Nieuwe wet- en regelgeving wordt continu geïnventariseerd en geanalyseerd.

8. Risicomanagement

8.1. Three lines model

Gericht toepassen van risicomanagement zien wij als kritieke succesfactor voor een beheerste en continue bedrijfsvoering. Risicomanagement is een middel om op een gestructureerde manier risico's te identificeren, te analyseren en beter te beheersen door er proactief mee om te gaan. Hiermee is het ondersteunend aan doelrealisatie en continuïteit van onze bedrijfsvoering. Dit zowel op korte als lange termijn en voor verzekerden, medewerkers als andere belanghebbenden. Risicomanagement wordt

ingezet om dreigingen te voorkomen of te beperken. Goed inzicht in risico's zorgt ook voor nieuwe kansen en mogelijkheden.

Salland Zorgverzekeraar hanteert het 'Three lines model' waarbinnen drie lijnen worden onderscheiden:

1. **Eerste lijn: lijnmanagement**

De eerste lijn draagt de primaire verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van acties die bijdragen aan het behalen van de doelen van Salland Zorgverzekeraar. De eerste lijn richt zich op:

- leveren van diensten aan verzekerden;
- beheersen van risico's binnen de reguliere bedrijfsvoering;
- accepteren van risico's waar dit noodzakelijk of passend is.

Elke dag voert de eerste lijn activiteiten uit die gericht zijn op:

- beperken van risico's;
- zorgvuldig afwegen en accepteren van risico's.

2. **Tweede lijn: Risk & Compliance, Actuarieel**

De tweede lijn ondersteunt en adviseert de eerste lijn bij het managen van risico's. De tweede lijn richt zich op:

- coördineren en ontwikkelen van beleid;
- faciliteren en inrichten van de risicomanagementcyclus;
- controleren en monitoren van naleving van wettelijke regels en intern beleid.

De tweede lijn is onafhankelijk gepositioneerd ten opzichte van de eerste lijn. Hierdoor kan de tweede lijn op een objectieve manier toezicht houden. Dit waarborgt dat adviezen en monitoring vrij van belangenconflicten plaatsvinden.

3. **Derde lijn: Interne Audit Dienst**

De derde lijn rapporteert aan het Directieteam over de effectiviteit van de interne beheersing. De derde lijn richt zich op:

- beoordelen van de kwaliteit en effectiviteit van interne beheersmaatregelen;
- geven van een onafhankelijk oordeel over de wijze waarop risico's worden beheerst;
- versterken van vertrouwen bij het Directieteam, toezichthouders en externe partijen.

De derde lijn maakt geen onderdeel uit van het primaire proces. Hierdoor kan deze lijn een onafhankelijke toetsing uitvoeren.

Hoewel de drie lijnen ieder een eigen rol hebben, is samenwerking en afstemming tussen de lijnen dagelijkse praktijk om onder meer silowerking te voorkomen. Buiten de interne organisatie kunnen de externe accountant en toezichthouder ook een signaleringsfunctie vervullen.

Voor uitgebreide taakomschrijving van de sleutelfuncties van de tweede en derde lijn verwijzen wij naar het hoofdstuk [7](#).

Wet- en regelgeving en risico's

De Chief Risk & Compliance Officer ziet toe op de invoering en naleving van wet- en regelgeving. De Compliance Officer ondersteunt hierbij. De Chief Risk & Compliance Officer neemt deel aan de Audit & Risk Committee bijeenkomsten.

Nieuwe wet- en regelgeving wordt continu geïnventariseerd en geanalyseerd binnen het signaleringsteam. Een afvaardiging van de verschillende afdelingen neemt deel aan dit team onder voorzitterschap van de afdeling Juridische Zaken.

Salland Zorgverzekeraar inventariseert en beoordeelt periodiek de risico's op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De strategische risico's worden door het Directieteam vastgesteld en gedeeld met de Raad van Commissarissen. De tactische (afdelings- en projectrisico's) en operationele risico's worden door de afdelingsmanagers en proceseigenaren vastgesteld. Uit deze inventarisaties worden

de risico's geselecteerd met de hoogste waarschijnlijkheid en de hoogste impact. Hier worden als eerste maatregelen voor getroffen om tot beheersing van het risico te komen.

Er vindt een periodieke monitoring plaats van de risico's en de effecten van de beheersmaatregelen met behulp van een risicomanagementtool.

Elke kwartaal leggen we de uitkomsten en conclusies vast in de Kwartaalrapportage Risicomanagement en delen we deze met de Audit & Risk Committee (commissie binnen de Raad van Commissarissen), de Nederlandsche Bank en de externe accountant. Compliance risico's en de beheersing daarvan worden gerapporteerd in de Kwartaalrapportage Compliance.

Salland Zorgverzekeringen heeft met haar governance en risicobeheersings- en controlesysteem een stevig fundament gelegd om risico's in verband met het niet naleven van wet- en regelgeving (NOCLAR) te voorkomen dan wel in voldoende mate te beheersen. Het voldoen aan wet- en regelgeving of (interne) (beleids)kaders en gedragscodes heeft in 2025 niet geleid tot significante afwijkingen.

Frauderisico's zijn eveneens onderkend. Maatregelen om het doorbreken van de interne beheersing te voorkomen zijn ingericht. Dit kan zowel om harde en systeemtechnische maatregelen gaan als om zachtere maatregelen ten aanzien van houding en gedrag. Er zijn geen fraudes van materieel belang geweest in 2025.

8.2. Risicomanagementproces en -bereidheid

In het risicomanagementbeleid van Salland Zorgverzekeraar is het interne risicobeheer- en controlesysteem beschreven. Dit systeem bestaat onder meer uit:

- een vastgestelde strategie en risicobereidheid;
- periodieke risico-inventarisaties op zowel strategisch als operationeel niveau;
- beleidskaders en procedures;
- functiescheiding en autorisatiematrices;
- managementrapportages en monitoring;
- control-testen, interne audits en followup van bevindingen.

Het bestuur evalueert periodiek de werking van dit systeem en rapporteert hierover aan de Audit & Risk Committee waarin dit ook nader wordt besproken.

Elk kwartaal wordt de effectiviteit van de interne beheersing van de belangrijkste key controls aan het Directieteam gerapporteerd. Het risicobeheersings- en controlesysteem geeft geen absolute zekerheid ten aanzien van de beheersing van processen, risico's en financiële resultaten. Het geeft inzicht in (potentiële) fouten, verliezen, fraude en/of overtreding van wet- en regelgeving. Onvoorziene gebeurtenissen kunnen zich voordoen die nadelige gevolgen hebben, ondanks de inspanningen van de onderneming en goede interne controles. Daarnaast kunnen factoren buiten de invloed van Salland Zorgverzekeraar de werking van het raamwerk beïnvloeden.

Met inachtneming van bovenstaande is het Directieteam van mening dat de opzet van het systeem voor het boekjaar 2025 adequaat heeft gewerkt voor de aard en omvang van Salland Zorgverzekeraar.

Risicomanagementproces

Bij Salland Zorgverzekeraar hanteren we een gestandaardiseerd risicomanagementproces, opgedeeld in een aantal stappen:

- **Scopebepaling - strategie en risicobereidheid:**
In deze fase starten we bij de stap waarbij periodiek vanuit bedrijfsstrategie en geformuleerde doelstellingen risicobeleid inclusief risicobereidheid worden vastgesteld. Per proces/onderwerp wordt de scope vastgesteld zodat duidelijk is waar naar gekeken wordt.
- **Identificeren en beoordelen van risico's:**
Dit vindt plaats in een Risk Control Self Assessment (RCSA). Doel van dit proces is een periodieke en systematische identificatie en beoordeling van risico's. Beoordeling van risico's vindt plaats door de business waarbij de risicomanagementfunctie de taak heeft de beoordeling te challengen op basis van bijvoorbeeld eerdere testresultaten van beheersmaatregelen, incidentregistraties en actieplannen. Analyseren voeren we uit in termen van 'bruto' waarschijnlijkheid en impact.
- **Risicobeheersing:**
Nadat risico's geanalyseerd zijn op 'bruto' waarschijnlijkheid en impact, kiezen we in deze stap een risicostrategie. In de meeste gevallen worden risico's beheerst, tenzij dit niet noodzakelijk is en/of het 'bruto' risico past binnen de risicobereidheid van Salland Zorgverzekeraar. Beheersing van risico's vindt plaats door middel van het inzetten van passende beheersmaatregelen, waaronder preventieve, detectieve en correctieve controls. Na treffen van beheersmaatregelen resteren 'netto' risico's. Per 'netto' risico bepalen we of deze binnen de risicobereidheid van de organisatie valt. Wanneer dit niet het geval is, worden aanvullende maatregelen getroffen, waardoor het 'netto' risico verder beperkt wordt en het resterende risico door het management kan worden geaccepteerd.
- **Monitoring & rapportage:**
Risicobeheersing vindt plaats door een monitoringssysteem. Binnen dit systeem zijn alle geïdentificeerde materiële risico's opgenomen en worden risico-eigenaren periodiek gevraagd de werking van beheersmaatregelen aan te tonen. Effectiviteit van beheersmaatregelen wordt periodiek getest aan de hand van een testprocedure waarop een review vanuit de eerste lijn plaatsvindt. Risk & Compliance monitort of het totale risicomanagementproces in voldoende mate gevolgd wordt door onder andere reviews op de testwerkzaamheden van de eerste lijn. Ieder kwartaal brengt Risk & Compliance verslag uit aan het Directieteam en de Audit & Risk Committee aan de hand van een kwartaalrapportage Risicomanagement en een kwartaalrapportage Compliance.

Risicobereidheid

Jaarlijks stelt het Directieteam samen met de Raad van Commissarissen de strategische risicobereidheid van de organisatie vast. De bereidheid van Salland Zorgverzekeraar bepaalt het risico dat de organisatie bereid is te nemen gegeven beschikbare risicocapaciteit. Vaststellen van deze risicobereidheid vindt plaats aan de hand van strategische doelen. In het algemeen wordt risicobereidheid van Salland Zorgverzekeraar als relatief laag beschouwd. Deze houding achten we passend bij karakter, omvang en aard van de organisatie. Naleving van risicobereidheid wordt periodiek gemonitord door middel van kritieke risico-indicatoren.

De omvang van een risico wordt bepaald door:

- Aard en grootte (impact): welke gevolgen het risico kan hebben.
- Mate (waarschijnlijkheid): hoe groot de kans is dat het risico zich voordoet.

Risicobereidheid is een maatstaf voor de balans tussen:

- nastreven van strategische doelstellingen;
- vermijden van te grote risico's die realisatie van doelen in gevaar kunnen brengen;
- voorkomen van overmatige voorzichtigheid die groei of ontwikkeling kan beperken.

De risicobereidheid wordt op organisatieniveau vastgesteld. Dit zorgt voor een gezamenlijke en consistente aanpak. Het geeft richting aan keuzes en beslissingen binnen de organisatie. Binnen Salland Zorgverzekeraar is hierbij als uitgangspunt gedefinieerd:

Risicocategorie	Risicobereidheid
Strategisch risico	Beperkt
Verzekeringstechnisch risico	Beperkt
Operationeel risico	Beperkt
Uitvoeringsrisico	Beperkt
IT-risico	Beperkt
Integriteitsrisico	Laag
Juridisch risico	Juridisch: Beperkt Compliance: Laag
Uitbestedingsrisico	Beperkt
Fiscaal risico	Laag
Klimaatrisico	Beperkt
Omgevingsrisico	Beperkt
Financieel marktrisico	Beperkt
Tegenpartijkredietrisico	Laag
Liquiditeitsrisico	Laag

Toelichting bij tabel

Bij risicobereidheid "beperkt" is de organisatie bereid om beperkt risico te lopen. Bij "laag" wordt altijd de optie met het minste risico gekozen.

8.3. Risicocategorieën en onzekerheden

De belangrijkste risico's worden per categorie hieronder uiteengezet.

Strategische risico's

Jaarlijks worden strategische risico's geïnventariseerd en geanalyseerd. We koppelen hierbij passende beheersmaatregelen om risico's tot een acceptabel niveau te reduceren. Gedurende het jaar bespreekt het Directieteam het risicoprofiel. Met de Kwartaalrapportage Risicomanagement wordt het profiel eveneens voorgelegd aan de Raad van Commissarissen.

Voor 2025 waren belangrijke toprisico's voor Salland Zorgverzekeraar:

- Het plaatsvinden van een security incident:**
 Als gevolg van cyberaanvallen zoals phishing e-mails, hacking, ransomware en computervirussen is een scenario denkbaar waarbij de bronssystemen van Salland Zorgverzekeraar voor langere tijd platgelegd worden, dan wel dat de integriteit of vertrouwelijkheid van de data in die bronbestanden wordt aangetast. Dit kan leiden tot reputatieschade en financiële schade. Ook kan het cyberrisico leiden tot boetes indien niet in voldoende mate aan de privacy wetgeving is voldaan. Dit risico wordt onder andere beheerst door goede beveiliging van het netwerk, het maken van back-ups en een securitytestprogramma om kwetsbaarheden vroegtijdig te signaleren en op te lossen.

- Beheersen van de zorgkosten:**
 Salland Zorgverzekeraar heeft als maatschappelijke taak kwalitatief goede zorg in te kopen. Tegelijkertijd is het van belang de zorgkosten te beheersen om zorg betaalbaar en toegankelijk te houden. Zorg is per definitie een schaars goed: mensen en middelen zijn beperkt beschikbaar. De druk op de zorg neemt merkbaar toe, mede door vergrijzing van de bevolking en een toenemend tekort aan zorgprofessionals. Door met zorgaanbieders jaarlijks afspraken te maken over kwaliteit én kosten en deze afspraken in contracten vast te leggen wordt dit risico beheerst. Capaciteit en kwaliteit van de inkooporganisatie is hierbij een belangrijke voorwaarde.
- Schaalnadelen door omvang van Salland Zorgverzekeraar:**
 Gezien de omvang van Salland Zorgverzekeraar kan het uitdagend zijn om met minder middelen dan grote verzekeraars aan gelijke eisen te moeten voldoen. Schaalnadelen zijn tevens waarneembaar ten aanzien van beheerskosten die over een smallere basis van verzekerden verdeeld moeten worden. Tenslotte is het voor de inkooporganisatie lastiger dan voor grote verzekeraars om landelijk voldoende inkoopresultaat te realiseren (specifiek voor de buitengebieden). Deze risico's worden beheerst door meer te werken in samenwerkingsverbanden, slim uitbesteden en strakke monitoring en bijsturing op afwijkingen.

Heatmap

		Waarschijnlijkheid van voorkomen				
Impact		Zeer laag	Laag	Midden	Hoog	Zeer hoog
Zeer hoog					1	
Hoog			2		2	3
Midden			1			
Laag			3			
Zeer laag						

- Legenda**
- Bruto risico: inschatting van (inherente) risico zonder daarbij eventueel aanwezige beheersmaatregelen mee te nemen.
 - Netto risico: (rest)risico waarbij (effectiviteit van) aanwezige beheersmaatregelen wel zijn meegenomen.

Toelichting bij heatmap

- het risico dat een security incident plaatsvindt;
- het risico dat de zorgkosten onvoldoende beheerst worden;
- het risico dat we gezien de omvang van Salland Zorgverzekeraar schaalnadelen ervaren bij bijvoorbeeld digitale ontwikkelingen.

Naast de top drie risico's zijn ook de andere strategische risico's op dezelfde wijze in kaart gebracht en worden continu gemonitord.

Operationeel risicomanagement

Om inzicht te krijgen in de voornaamste operationele risico's hanteert Salland Zorgverzekeraar een risicocategorisering. Deze zogenaamde risicotaxonomie definieert de risicodomeinen waaraan onze

bedrijfsvoering is blootgesteld. De risicotaxonomie ondersteunt een consistente risicobeheersing met vergelijkbare resultaten van alle bedrijfsactiviteiten. Alle geïdentificeerde risico's, incidenten, beheersmaatregelen en acties worden gekoppeld aan een risicocategorie.

De belangrijkste **operationele risico's**:

- IT-risico;
- uitbestedingsrisico;
- integriteitsrisico;
- klimaatrisico.

Financiële risico's:

- marktrisico;
- matching- en rente;
- tegenpartijkredietrisico;
- verzekeringstechnisch risico;
- prijsrisico;
- liquiditeitsrisico.

Voor een uitgebreidere toelichting van de operationele en financiële risico's verwijzen wij in deze jaarrekening naar: [Operationeel risicomanagement](#).

Fraudebeheersing

De laatste jaren is de maatschappelijke aandacht voor de noodzaak van fraude- en zorgfraudebestrijding gegroeid. De geconstateerde trends op gebied van fraude, de stijgende zorgkosten en de druk op de premies, maken het noodzakelijk om (zorg)fraude actief, constructief en effectief aan te pakken.

Fraudebeleid

Salland Zorgverzekeraar heeft beleid voor fraude en criminaliteitsbestrijding opgesteld. Hierbij wordt aangesloten met het protocol verzekeraars & criminaliteit. Bij de uitvoering van fraude en criminaliteitsbestrijding wordt aandacht gegeven aan:

- bewustwording medewerkers om fraude te herkennen door voorlichting en cursussen;
- preventie onder meer door risicoanalyse, screening, uitwisseling van informatie en geautomatiseerde controls;
- detectie door middel van het beoordelen van fraudemeldingen en data-analyse.

Als er externe fraude is geconstateerd dan worden onterechte bedragen teruggevorderd, kan de verzekering worden beëindigd en zal er melding worden gemaakt in verwijzingsregisters.

Salland Zorgverzekeraar heeft zich gecommitteerd aan het Protocol Verzekeraars & Criminaliteit en heeft fraude- en criminaliteitsbestrijding opgenomen in haar bedrijfsprocessen. Bewustzijn, preventie, detectie en bestrijding van fraude en criminaliteit zijn een verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie. De afdeling Speciale Zaken is met name verantwoordelijk voor de fraude- en criminaliteitsbestrijding binnen Salland Zorgverzekeraar, zowel op het gebied van de (aanvullende) zorgverzekeringen als op het gebied van het Salland Zorgkantoor.

Om informatie over fraude, trends en actualiteiten te delen en te verkrijgen en ook invulling te geven aan het protocol nemen de medewerkers van Speciale Zaken deel aan interne- en externe overleggen. En daarnaast aan samenwerkingsverbanden in de branche, onder meer georganiseerd door of onder regie van Zorgverzekeraars Nederland. Salland Zorgverzekeraar geeft zoveel mogelijk inhoud aan de samenwerking tussen private en publieke partners (PPS).

Als in- of externe fraude onomstotelijk vaststaat, maakt Salland Zorgverzekeraar de afweging of strafrechtelijke vervolging wenselijk is. Als dit het geval is, doet de afdeling Speciale Zaken aangifte of een melding bij de betreffende instantie. In 2025 zijn er geen signalen geweest met betrekking tot interne fraude.

8.4. ORSA - Solvency II

Bij risicobeheersing maken we een zorgvuldige afweging tussen wel of niet invoeren van beheersmaatregelen. Deze keuze wordt primair gebaseerd op onze risicobereidheid. Mogelijke impact van belangrijkste risico's is ook gekoppeld aan financiële reserves die we aanhouden in het kader van Solvency II. We hanteren een interne normsolvabiliteit van minimaal 125% en een streefsolvabiliteit van 135% op coöperatie niveau. De hoogte van de solvabiliteitsratio's is bepaald op basis van risico's die we lopen in de bedrijfsvoering en wordt door het Directieteam passend geacht bij het huidige en gewenste risicoprofiel van Salland Zorgverzekeraar. Indien de solvabiliteitsratio onder de interne norm valt, neemt Salland Zorgverzekeraar maatregelen om minimaal op gewenst solvabiliteitsniveau te komen.

In 2025 hebben we een 'Own Risk and Solvency Assessment' (ORSA) uitgevoerd. Op basis van het voordoen van de meest kritieke strategische risico's zijn meerdere (stress-)scenario's opgesteld. De financiële impact van deze scenario's is hierbij getoetst. Onder meer dienden deze strategische risico's als belangrijke basis voor het bepalen van de eigen risico beoordelingsscenario's:

- (meerjarige) boven verwachte stijging van de zorgkosten;
- grote afname aantal verzekerden;
- waardedaling beleggingsportefeuille;
- aanpassingen in risicovereveningsstelsel - afname vereveningsresultaat.

De uitkomst van ORSA is dat er een aantal stressscenario's komende jaren kunnen leiden tot overschrijding van de interne norm. Een overschrijding van de wettelijke norm doet zich bij geen van de scenario's voor. Een combinatie van maatregelen is veelal noodzakelijk om bij een aantal stressscenario's boven de interne norm te komen eind 2026 of 2027. Ook met deze stressvolle scenario's beschikt Salland Zorgverzekeraar over een robuuste solvabiliteit.

ORSA heeft geleid tot inzichten in huidige verzekerdenpopulatie en daarmee samenhangende risico's. Naast jaarlijks uitvoeren van een ORSA hebben we "ORSA triggerlimieten" opgesteld. Deze worden elk kwartaal gemonitord. Wanneer een triggerlimiet overschreden wordt dan overwegen we om een nieuwe ORSA uit te voeren. Op deze manier monitoren we ons risicoprofiel en is ORSA structureel geborgd.

9. Financieel gezond

9.1. Visie

Salland Zorgverzekeraar is een financieel gezonde zorgverzekeraar. We voldoen aan de solvabiliteitseisen die De Nederlandsche Bank (DNB) aan verzekeraars stelt. We kiezen ervoor om niet teveel kapitaal aan te houden, omdat dit kapitaal moet worden betaald door onze verzekerden. We streven naar een solvabiliteit voor Coöperatie van minimaal 135%. Voor Salland Zorgverzekeraar en Salland Aanvullende verzekeringen is de streefwaarde van de solvabiliteit 135% en respectievelijk 150%.

Mocht onze solvabiliteit uitkomen boven de streefwaarde dan hebben we de mogelijkheid om de premie te verlagen door middel van een teruggave uit de reserves.

Om blijvend te voldoen aan de solvabiliteitseisen is het noodzakelijk om jaarlijks een positief resultaat te behalen.

9.2. Trends

Ook in 2025 werd er veel gesproken over betaalbaarheid van zorg. In het regeerakkoord van het voormalig kabinet is een afspraak opgenomen over een verlaging van het wettelijk eigen risico. Gezien de effecten die deze verlaging zou hebben op de stijging van de premie en de stijging van de zorgkosten is deze verlaging niet doorgevoerd.

De premie voor 2026 die wij in november bekend hebben gemaakt, moesten wij verhogen vanwege de kostenstijging in de zorg. De premiestijging was beperkt omdat de rekenpremie vanwege een financiële meevaller in het zorgverzekeringsfonds slechts licht is toegenomen.

De verhoging van de premie wordt met name veroorzaakt door loonstijgingen die in de zorgsector zijn doorgevoerd. Ook voor de komende jaren voorzien we verdere premiestijgingen, omdat de verwachting is dat de kosten blijven stijgen. En omdat de financiële meevaller in het zorgverzekeringsfonds eenmalig was.

We beoordelen jaarlijks kritisch de hoogte van zowel de zorgkosten als onze eigen organisatiekosten. We werken voortdurend aan verbeteren van onze efficiency en dagen zorgaanbieders uit om binnen het huidige volumenniveau zorgverlening uit te voeren. Zo dragen wij bij aan een betaalbare premie voor onze verzekerden.

9.3. Trots

In 2025 heeft Coöperatie Salland U.A. een positief resultaat behaald van € 10,3 miljoen (2024: € 2,6 miljoen). Hierdoor is het Eigen Vermogen ultimo 2025 € 99,1 miljoen (2024: € 88,8 miljoen).

De verbetering van het resultaat van 2025 ten opzichte van 2024 wordt verklaard door:

- **Solvabiliteit:** op basis van de door de Nederlandsche Bank vastgestelde richtlijnen is voor de uitvoering een minimale solvabiliteit vereist van € 77,9 miljoen (2024: € 74,2 miljoen). Onder Solvency II is het Eigen Vermogen per balansdatum € 109,2 miljoen. De solvabiliteitsratio is 140 % (2024: 140%). De interne solvabiliteitsnorm is 125% en de streef solvabiliteitsnorm is 135%. Om te voldoen aan de streefsolvabiliteit, dient € 105,2 miljoen aan Eigen Vermogen te worden aangehouden. Coöperatie Salland U.A. vindt, gegeven de verzekeringstechnische risico's en beleggingsrisico's, dat de financiële continuïteit van de organisatie is gewaarborgd als de solvabiliteit boven de normsolvabiliteit uitkomt.
- **Liquiditeitspositie:** de liquiditeit is toegenomen ultimo 2025 tot € 91,4 miljoen. Dit is € 75,9 miljoen hoger ten opzichte van de stand ultimo 2024 (€ 15,5 miljoen). Dit komt met name door de groei van het aantal verzekerden in 2025, de verkopen van beleggingen en het aanhouden van geldmarktfondsen. Het verloop van de liquiditeit in het boekjaar is weergegeven in het kasstroomoverzicht als onderdeel van de jaarrekening.
- **Beleggingen:** de coöperatie hanteert een duidelijk beleggingsbeleid. Jaarlijks wordt een beleggingsplan door het Directieteam vastgesteld waarin de kaders beschreven staan voor het mandaat van de vermogensbeheerder. Als organisatie voeren we een behoudend beleggingsbeleid en houden we ons aan het ESG-beleid van Coöperatie Salland UA. In 2025 werd belegd in aandelen, obligaties, gelmarktfondsen vastgoed en liquiditeiten.

Wij zijn trots op wat we in het afgelopen boekjaar hebben gerealiseerd:

- klanttevredenheid van Salland Zorgverzekeringen is 8,2 en van HollandZorg is 8,3;
- met ons label Salland Zorgverzekeringen zijn we marktleider in de regio Salland en met ons label HollandZorg zijn we marktleider in Nederland;
- gelijke kansen op gezondheid voor iedereen heeft veel aandacht gekregen door onze inzet op onder meer vrouwengezondheid en mentale gezondheid;
- meer zorgtransformatie door goedkeuring van nieuwe transformatieplannen en alle transformatieplannen in uitvoering;
- hoge medewerkerstevredenheid van 7,7 (landelijke benchmark is 7,4);
- financieel resultaat in 2025 is verder verbeterd.

9.4. Vooruitblik

Het Directieteam van Salland Zorgverzekeraar kijkt met tevredenheid terug op de in 2025 behaalde resultaten. Salland Zorgverzekeraar is stevig gepositioneerd met een gezonde financiële basis. We bieden aantrekkelijke zorgverzekeringen aan met een concurrerende premie, uitgebreide dekking en hoge kwaliteit dienstverlening. We blijven investeren in onze organisatie en onze medewerkers, zodat we ook in de toekomst kunnen inspelen op veranderingen in de zorg en de behoeften van onze

verzekerden. Zo bouwen we samen door aan gelijke kansen op gezondheid en passende zorg dichtbij voor iedereen.

9.5. Het Directieteam

Petra Teunis Voorzitter Directieteam



Elout Hooiveld Directeur Financiën



Frank Johnsen Directeur Bedrijfsvoering



Simone Mensink Directeur Klant



Paul Offringa Directeur Zorg



Verlag Raad van Commissarissen

Met Rien Nagel, Voorzitter Raad van Commissarissen (RvC), Ageeth Bakker, Voorzitter Audit & Risk Commissie en Marja Sleenwenhoek, Voorzitter Governance- en Remuneratiecommissie blikken we terug op 2025:

Welke prestaties van Salland Zorgverzekeraar in 2025 maakt de Raad van Commissarissen trots?

“Het jaar bij het label Salland Zorgverzekeringen is gestart met een groei van ruim 22% verzekerden. Dit resultaat is bereikt door het toevoegen van onderscheidende onderdelen aan de verzekering. Daarnaast bleef de financiële gezondheid, ofterwel de solvabiliteit, stabiel ondanks deze groei. Dit is mede mogelijk gemaakt door een efficiëntere zorginkoop en blijvende aandacht voor het beheersen van de kosten.”

Wat waren in het toezicht afgelopen jaar de belangrijkste aandachtspunten en hoe is hierover gesproken met het Directieteam?

“Uiteraard is gesproken over de voortgang in realisatie van de strategische doelen. Ieder kwartaal bespreken we de voortgang op de belangrijkste KPI's en de dilemma's en uitdagingen. In het bijzonder is gesproken over de uitdagingen in de digitale transformatie van de organisatie en de noodzaak tot extra interventies hierop.”

Hoe was de verhouding man/vrouw in de RvC en welke inspanningen zijn er gedaan om een evenwichtige samenstelling te behouden/te realiseren?

“De RvC is met drie vrouwen en twee mannen evenwichtig samengesteld als het gaat om de man/vrouw-verhouding. Belangrijker vinden we het echter dat de RvC in brede zin een evenwichtige en diverse samenstelling kent, zoals ook in kennis, ervaring en achtergrond. Kortom passend bij wat Salland Zorgverzekeraar nodig heeft op het interne toezicht en in aansluiting op de vereisten vanuit wet- en regelgeving.”

Wat heeft de RvC gedaan om zich als collectief en individueel te ontwikkelen (permanente educatie)?

“Zoals ieder jaar, organiseerde de RvC ook in 2025 meerdere informatiesessies om bij te blijven op thema's. In 2025 stonden de Wlz en cybersecurity centraal. Beide sessies werden voorbereid door een lid van de RvC, samen met een directielid. Ook het voltallige Directieteam nam deel aan de sessies.”

Wat heeft de RvC gedaan aan de evaluatie van het eigen functioneren?

“Eind 2024 heeft de RvC een uitgebreide zelfevaluatie uitgevoerd, onder externe begeleiding. Hierin is ook het voltallige Directieteam betrokken. In september stonden we binnen de RvC stil bij de voortgang op de afspraken die we met elkaar maakten. En we hebben een bijeenkomst in de Gasfabriek in Deventer gehad met het leidinggevend kader van Salland Zorgverzekeraar. We hebben dat ervaren als een nuttige en leerzame bijeenkomst waardoor het begrip voor ieders verantwoordelijkheid is gegroeid.”

Waar dient Salland Zorgverzekeraar zich op te richten in 2026 en waarom?

“Het wordt steeds belangrijker om scherp te houden op wat nodig is voor realisatie van de strategische doelen en bij te sturen waar nodig. Dat vraagt om voortdurende aandacht voor het onderscheidend vermogen van de proposities, zorginkoop en de interne bedrijfsvoering, en wat nodig is aan investeringen. Hoger doel is een toekomstbestendige positionering.”

Wat maakt het waardevol voor u deel uit te maken van de Raad van Commissarissen van Salland Zorgverzekeraar?

“Het is een zorgverzekeraar met een unieke positie als marktleider in het eigen marktgebied. De organisatie laat zien wat de meerwaarde is door de sterke regionale betrokkenheid die door de schaalgrootte mogelijk is. Daarnaast wordt verantwoordelijkheid genomen met het label HollandZorg

voor het goed verzekeren van de arbeidsmigranten in Nederland die zo belangrijk zijn voor onze economie.”

Audit & Risk Commissie (ARC)

Wat waren in de ARC terugkerende onderwerpen in 2025?

“De basis voor de ARC is het voorbereiden van besluitvorming door de RvC over zaken met betrekking tot de financiële verslaglegging (zoals de jaarrekening en de solvabiliteitsontwikkeling), risicomanagement en compliance, de inrichting van de interne auditfunctie, het actuariaat en de accountantsfunctie. Tijdens elke vergadering kijkt de ARC mee op de kwartaalverslaglegging vanuit deze (sleutel)functies. Een vast agendapunt is ook de beheersing van IT-risico's, waaronder de invoering van de DORA-vereisten, AI en de digitale transformatie om onder andere de klantdigitalisering op niveau te krijgen en verder te ontwikkelen.”

Hoe hield de ARC toezicht op de belangrijkste risico's en welke waren dit?

“In de ARC-vergaderingen gaan we met de eerste, tweede en derde lijn in gesprek om de risico's met elkaar te bespreken. Op basis hiervan komt de ARC tot een afgewogen beeld rondom de beheersing van de risico's. Ieder kwartaal bespreken we als ARC de kwartaalrapportages vanuit de sleutelfuncties (de tweede en derde lijn) en vanuit de eerste lijn op het gebied van financiën en ICT. De accountant zorgt met de jaarlijkse management letter voor een waardevolle externe aanvulling op het beeld. In het afgelopen jaar is terugkerend het gesprek met het Directieteam gevoerd over risico's op het vlak van de digitale transformatie als bijdrage aan realisatie van de strategische doelen. Andere belangrijke aandachtspunten waren en zijn het voldoen aan de DORA-vereisten en het op niveau houden van de solvabiliteit in relatie tot premie, ontwikkeling verzekerdportefeuille, zorginkoop en vereveningsresultaten. Er is extra vergaderd in verband met geven van aanvullende informatie aan DNB (De Nederlandsche Bank) en het bespreken van de ORSA*.”

*

ORSA staat voor Own Risk and Solvency Assessment (Eigen Risico- en Solvabiliteitsbeoordeling) en is een verplicht jaarlijks proces voor verzekeraars onder de Europese Solvency II-regelgeving, waarbij zij hun strategie, risico's (inclusief opkomende risico's) en financiële positie beoordelen om te zorgen dat ze aan hun verplichtingen kunnen voldoen. Het geeft inzicht in de samenhang tussen strategie, risico's en financiële impact, en is een belangrijk onderdeel van risicomanagement, gericht op het beschermen van verzekerd tegen financiële problemen.

Op welke wijze rapporteerde de ARC over haar activiteiten aan de RvC?

“De ARC vergadert minimaal vijf keer per jaar. In de eerstvolgende RvC-vergadering na iedere ARC-vergadering doet de ARC-voorzitter uitgebreid verslag van wat in de ARC-vergadering besproken is aan de hand van de notulen van de vergadering.”

Governance- en remuneratiecommissie (GRC)

Welke ontwikkelingen deden zich voor op het (her)benoemen en aftreden van commissarissen?

“Op 1 januari 2025 startte de derde en laatste benoemingstermijn van Rien Nagel. In april 2025 is Marja Sleeuwenhoek herbenoemd voor een tweede benoemingstermijn. Verder zijn vanuit de GRC de voorbereidingen gestart voor de herbenoeming van Ageeth Bakker per 1 januari 2026.”

Op welke wijze gaf de GRC invulling aan beoordelen functioneren de RvB?

“De GRC voerde begin 2025 met beide bestuursleden individueel en collectief een jaargesprek over het functioneren van de leden individueel en als collectief. Van de gesprekken werd, zoals ieder jaar, een verslag gemaakt met de besproken zaken. Ook heeft de GRC gesprekken gevoerd met de leden van het Directieteam en sleutelfunctionarissen om een beeld te hebben bij de wijze waarop de functionarissen hun posities invullen. Voor de sleutelfunctionarissen is daarbij de toets op onafhankelijkheid van belang.”

Wat zijn de belangrijkste governance-onderwerpen die in 2025 op de agenda stonden?

“Terugkerende onderwerpen waren de benoemingen en herbenoemingen, de jaargesprekken met het Directieteam, de gesprekken met sleutelfunctionarissen, de Permanente-Educatie-sessies en de voorbereidingen voor de zelfevaluatie van de RvC. Daarnaast keek de GRC mee op actualisatie van de reglementen die in december 2025 vastgesteld of goedgekeurd zijn. Tot slot is op aansturen van de GRC een introductiebrief ontwikkeld die bij eerste aantreden van een commissaris verstrekt wordt.”

Op welke wijze rapporteerde de GRC over haar activiteiten aan de RvC?

“De GRC vergadert minimaal vier keer per jaar. Van deze vergaderingen worden notulen gemaakt die verstrekt worden aan de RvC tijdens de eerstvolgende RvC-vergadering met een mondeling toelichting door de voorzitter van de GRC.”

26 maart 2026

Raad van Commissarissen

Rien Nagel
Voorzitter RvC

Ageeth Bakker

Marja Sleuwenhoek

Ivonne van den Heuvel

Henri den Boer



V.l.n.r: Rien Nagel, Marja Sleuwenhoek, Ageeth Bakker, Ivonne van den Heuvel, Henri den Boer

Verlag Ledenraad

De Ledenraad is het hoogste orgaan van de coöperatie, dat met name de belangen van verzekerden vertegenwoordigt. Het is een belangrijk onderdeel van de coöperatie waarbij verzekerden automatisch lid zijn en inspraak krijgen. De Ledenraad is zoveel als mogelijk een afspiegeling van de verzekerdenpopulatie.

De belangrijkste formele taken zijn:

- goedkeuren van de meerjarenstrategie;
- vaststellen van het jaarverslag van de coöperatie;
- instemmen met een wijziging van de statuten;
- adviesrecht op het jaarlijkse zorginkoopbeleid;
- inspraak op het klantcommunicatiebeleid.

De ledenraad komt in elk geval vier keer per jaar samen voor een formeel overleg. Deze overleggen vinden meestal plaats op het kantoor van Salland Zorgverzekeraar in Deventer en zijn samen met het Directieteam en de Raad van Commissarissen. Voorafgaand aan deze overleggen heeft de Ledenraad altijd een voorvergadering om samen onderwerpen voor te bereiden en te bespreken. De Ledenraad werkt met commissies die periodiek met elkaar overleggen.

Met de Ledenraad blikken we terug op 2025:

Welke prestaties van Salland Zorgverzekeraar in 2025 maakt de Ledenraad trots?

“De inhoudelijke focus en de toegenomen zichtbaarheid via media en campagnes (een wens van de Ledenraad) hebben bijgedragen aan een boven verwachting grote stijging van het aantal verzekerden begin 2025. Door in te zetten op mentale gezondheid en vrouwegezondheid zorgt Salland Zorgverzekeraar voor tastbare voordelen: betere toegang tot passende zorg, meer aandacht voor specifieke behoeften. Zo ervaren verzekerden direct hoe deze speerpunten kunnen bijdragen aan hun gezondheid en welzijn. Als Ledenraad zijn we blij met het feit dat wij konden meewerken aan het testen van de app MijnSalland. De lancering van deze app begin 2026 betekent een duidelijke verbetering van de dienstverlening voor verzekerden. Met de app wordt het regelen van zorg eenvoudiger en sneller. We zien ook dat de betrokkenheid van de verzekerden bij Salland Zorgverzekeraar groot is. Dat blijkt onder meer uit de toestroom van gemotiveerde nieuwe leden van de Ledenraad en de hoge opkomst bij de inspraakavond voor verzekerden in het stadion van Go Ahead Eagles.”

Wat waren de belangrijkste speerpunten van de Ledenraad in 2025 en in welke mate zijn deze aan bod gekomen?

“Wij zijn als Ledenraad dichter naar elkaar gegroeid door meer structuur aan te brengen en voor duidelijke speerpunten te kiezen. De speerpunten zijn inspraakregeling verzekerden, klanttevredenheid en professionele gesprekspartner voor directie en Raad van Commissarissen. We zijn in 2025 uitgegroeid tot een volwaardige gesprekspartner voor het Directieteam en de Raad van Commissarissen. Het Directieteam levert betere rapportages en informatie, waardoor we meer inzicht krijgen en beter onze input kunnen leveren vanuit het belang van de verzekerden. Ook dit jaar heeft de Ledenraad weer uitgebreid met Salland Zorgverzekeraar gesproken over de verschillende onderdelen van het zorg- en het klantcommunicatiebeleid en de rapportages daarover. En we onderzoeken op welke wijze we kunnen meedenken over beleid op de Wlz. Tegelijkertijd houden we de vinger aan de pols of verzekerden tevreden zijn over product en service.”

Wat waren volgens u de grootste uitdagingen voor Salland Zorgverzekeraar dit jaar?

“Met de labels Salland Zorgverzekeringen en HollandZorg positioneert de organisatie zich stevig zowel landelijk als in meerdere regio's. Door de groei van de verzekerden was er in 2025 extra veel aandacht voor de kwaliteit van product en dienstverlening en behouden van de hoge klanttevredenheid. De uitdaging zit ook in het bewaken van de balans tussen de verzekerden groei en de kostenbeheersing. Dit alles vond en vindt plaats in een steeds meer onvoorspelbaar krachtenveld van stijgende

zorgkosten, vergrijzing en potentiële bezuinigingen op de zorg. Daarnaast vergen de eisen, wensen en verlangens van de toezichthouders, waaronder de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) relatief veel aandacht van de organisatie, die wij als ledenraad liever aan andere dingen besteed zagen.”

Op welke wijze droeg de Ledenraad, als stem van de verzekerden, in 2025 bij aan het behalen van deze uitdagingen?

“Door zorgvuldig overleg binnen de commissies van de Ledenraad, het Directieteam en Raad van Commissarissen dragen we samen bij aan de goede strategie in de steeds complexere omgeving. Wij denken altijd positief opbouwend en kritisch mee.

Wij zijn erg kritisch op een mogelijke nieuwe rol van de ledenraad, als gevolg van een wens/voorschrift van toezichthouder NZa. Dit brengt voor een relatief kleine zorgverzekeraar extra werk en administratie met zich mee, voor een onduidelijk omschreven doelstelling. Dat vinden wij wel jammer. Afgelopen jaar hebben we ook de MijnSalland-omgeving getest. Mooi is om te ervaren dat onze feedback wordt gewaardeerd en bijdraagt aan een betere dienstverlening voor alle verzekerden.”

Wat waren dit jaar de belangrijkste ontwikkelingen binnen de Ledenraad zelf en hoe is daar invulling aan gegeven?

“De Ledenraad heeft de afgelopen periode een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt. We hebben onze positie en welke wensen we willen uitdragen aangescherpt. Daarbij blijft het een uitdaging om de juiste balans te vinden tussen onze betrokkenheid en de tijdsinvestering die onze rol vraagt. Ook de instroom van nieuwe, enthousiaste leden met frisse perspectieven hebben bijgedragen aan een stevige kwaliteitsslag. Door teambijeenkomsten en het leren benutten van elkaars kwaliteiten is de onderlinge samenwerking versterkt. Dat leidt tot betere inbreng tijdens vergaderingen, meer productiviteit en groter wederzijds begrip.

De Ledenraad is nu op volle sterkte en de commissies zijn goed bezet. Daardoor kunnen we de adviserende rol richting het Directieteam en de Raad van Commissarissen beter vervullen. Ook de zorginkoopcommissie is verder geprofessionaliseerd: de combinatie van ervaren en nieuwe leden uit verschillende regio's zorgt voor een bredere vertegenwoordiging van de wensen en behoeften van verzekerden. Gedurende het jaar heeft de commissie structureel overleg met Salland Zorgverzekeraar, om in de tweede helft van het jaar een onderbouwde reactie te geven op de herijking van het tactisch zorginkoopbeleid. Daarmee levert de zorginkoopcommissie een steeds waardevollere bijdrage aan het zorginkoopproces.

Hoe tevreden bent u over de resultaten van uw inspanningen?

“Over het geheel genomen kan de Ledenraad met tevredenheid terugkijken op de genomen stappen, al betekent dit niet dat we achterover kunnen leunen. We nemen een volwassen en volwaardige positie in in de samenwerking en afstemming met het Directieteam en de Raad van Commissarissen. Deze positie stelt ons in staat om een goede sparringpartner te zijn en kritisch te blijven bevragen. Dit helpt de organisatie scherp te blijven. Het blijft belangrijk te benadrukken dat het lidmaatschap van de Ledenraad, hoewel vrijwillig, niet vrijblijvend is.”

Welke uitdagingen ziet u voor Salland Zorgverzekeraar als het gaat om de leden?

“We werken binnen de Ledenraad goed samen. Ook de verdeling van de taken en verantwoordelijkheden tussen de nieuwe en ervaren leden is goed in balans. Uitdaging is om dit te behouden. Wat ook extra aandacht vraagt, zeker met de groei in verzekerden, is om een goede binding met de klanten te houden en dicht bij de klanten te blijven staan. Vang klantsignalen goed op en zorg voor waardering voor nieuwe en trouwe klanten. Een uitdaging is duurzame groei van verzekerden landelijk. Dat vraagt een nog duidelijkere profilering en aantrekkelijke prijs, product en dienstverlening.”

Wat zou de Ledenraad in 2026 nadrukkelijk op de agenda willen zetten en waarom?

“De gezamenlijke inzet blijft gericht op het waarborgen van toegankelijke en betaalbare zorg, met een sterke rol voor de Ledenraad als vertegenwoordiger van de leden. Daarbij wordt verder gewerkt aan de professionalisering van de Ledenraad en een betere zichtbaarheid en bereikbaarheid, onder meer via de website. Tegelijkertijd is het belangrijk om de inspraakregeling rondom het Zorgkantoor en de Wlz zorgvuldig af te ronden. Op de agenda zetten we ook het aantrekken van jonge mensen om zich te

verzekeren bij Salland Zorgverzekeringen. Hier liggen kansen. En tot slot het politieke beleid en de marktontwikkelingen in relatie tot arbeidsmigranten is flink in beweging. Hoe versterkt de organisatie de marktleiderspositie voor HollandZorg en welke rol kan de Ledenraad hierin vervullen? Wij zouden als betrokken leden hier graag meer een stem in willen zijn voor verzekerden en tussenpersonen dan we tot nu toe zijn geweest.”

Wat maakt het waardevol voor u om deel uit te maken de Ledenraad?

“Binnen de Ledenraad worden interessante en serieuze onderwerpen besproken. Geen saaie club, maar een club waarin de sfeer heel prettig is en iedereen mag zichzelf zijn. We hebben een belangrijke taak als vertegenwoordigers van de verzekerden, en dat dragen we vol trots uit!”

“Het is mooi verbindend te kunnen zijn tussen het Directieteam, Raad van Commissarissen en de verzekerden.”

“Ik mag meedenken en praten over zorg in de regio met een noaberschapshart.”

“Een bijdrage leveren aan het in stand houden en uitbreiden van de rol van Salland Zorgverzekeraar, waarvan je de beslissers zo op straat tegen kunt komen.”

“Dat ik op deze wijze de leemtes die ik zelf ervaar in zorgverzekering of zorg bespreekbaar kan maken, zodat er zorgvuldig wordt gekeken of en welke oplossing er is. Zo kun je echte impact maken.”

“Het heeft mijn blik op de zorg en de wereld rondom de zorg verandert. Zeker in een tijd waarin het vaak over zorgkosten gaat, is het relevant om te weten welke kaders en keuzes daaraan ten grondslag liggen.”

“Een zorgverzekeraar die dicht bij de mensen staat en makkelijk benaderbaar is. Graag wil ik mijn steentje bijdragen om de belangen van de verzekerden te behartigen, en zo de stem van de leden te laten horen richting het Directieteam.”

Ledenraad 2025



Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025 (voor resultaatbestemming)

Activa (x € 1.000)

	Toelichting	31 december 2025	31 december 2024
Immateriële vaste activa			
Concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	(1)	-	-
Beleggingen			
Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik	(2)	1.305	1.305
Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen	(3)	392	478
Overige financiële beleggingen	(4)	145.173	139.153
Totaal beleggingen	-	146.870	140.936
Vorderingen			
Vorderingen uit directe verzekering	(5)	22.025	24.291
Zorginstituut Nederland	(6)	31.189	35.643
Overige vorderingen	(7)	28.937	26.464
Totaal vorderingen	-	82.151	86.398
Overige activa			
Materiële vaste activa	(8)	343	549
Liquide middelen	(9)	54.164	15.527
Totaal overige activa	-	54.507	16.076
Overlopende activa			
Overige overlopende activa	(10)	732	567
Totaal activa	-	284.260	243.977

Passiva (x € 1.000)

	Toelichting	31 december 2025	31 december 2024
Groepsvermogen			
Geconsolideerd vermogen	(11)	88.816	86.185
Onverdeeld resultaat	-	10.275	2.629
Totaal groepsvermogen	-	99.091	88.814
Technische voorzieningen			
Voor niet verdiende premies en lopende risico's	-	4.700	11.900
Voor te betalen schaden	-	122.673	115.234
Totaal technische voorzieningen	(12)	127.373	127.134
Voorzieningen			
Overige	(13)	671	115
Schulden			
Schulden uit directe verzekeringen	(14)	50.981	20.443
Schuld aan Zorginstituut Nederland	(14)	2.062	1.986
Overige schulden	(15)	4.082	5.486
Totaal schulden	-	57.125	27.914
Totaal passiva	-	284.260	243.977

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025

Technische rekening (x € 1.000)

	Toelichting	2025	2024
Verdiende premies eigen rekening en bijdragen			
Brutopremies	(16)	377.323	331.036
Wijziging technische voorziening niet verdiende premie en lopende risico's	(17)	7.200	-7.280
Bijdrage Zorginstituut Nederland	(18)	156.317	146.735
Totaal premies en bijdragen	-	540.840	470.491
Toegerekende opbrengst uit beleggingen			
Toegerekende opbrengst uit beleggingen	(19)	1.772	3.729
Schaden eigen rekening			
Schaden	(20)	495.440	449.515
Wijziging voorziening voor te betalen schaden	(21)	6.762	-10.394
Totaal schaden eigen rekening	-	502.202	439.121
Bedrijfskosten			
Acquisitiekosten	-	760	1.046
Beheers- en personeelskosten; afschrijving bedrijfsmiddelen	-	32.678	34.390
Totaal bedrijfskosten	(22)	33.438	35.436
Resultaat technische rekening			
Resultaat technische rekening	-	6.972	-337
Te transporteren			
Te transporteren	-	6.972	-337

Niet technische rekening (x € 1.000)

	Toelichting	2025	2024
Te transporteren			
Te transporteren	-	6.972	-337
Opbrengsten uit beleggingen			
Opbrengsten uit andere beleggingen	-	10	128
Gerealiseerde winst op beleggingen	-	3.973	3.258
Totaal opbrengsten uit beleggingen	(23)	3.983	3.386
Niet gerealiseerde winst op beleggingen	(24)	470	5.149
Beleggingslasten			
Beheerskosten	-	-476	-355
Gerealiseerd verlies op beleggingen	-	-	-634
Totaal beheerskosten en gerealiseerd verlies op beleggingen	-	-476	-989
Niet gerealiseerd verlies op beleggingen	(25)	-986	-1.687
Toegerekende opbrengst uit beleggingen overgeboekt naar technische rekening	-	-1.772	-3.729
Andere baten	(26)	2.092	1.065
Andere lasten	(27)	-	-219
Resultaat niet technische rekening	-	3.311	2.976
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	-	10.283	2.639
Vennootschapsbelasting	-	-8	-10
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	-	10.275	2.629

Overzicht totaal resultaat

Er hebben geen andere mutaties op het eigen vermogen plaatsgevonden dan de toerekening van het onverdeelde resultaat aan de overige reserves en een dotatie van de wettelijke reserve ten laste van de overige reserve. Derhalve is er geen afzonderlijk overzicht totaalresultaat opgesteld.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2025

Kasstroom uit operationele activiteiten (x € 1.000)

	Toelichting	2025	2024
Resultaat			
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	-	10.275	2.629
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Mutatie technische voorziening	(12)	239	-1.574
Mutatie voorziening	(13)	556	-411
Afschrijvingen	(8)	226	2.487
Mutatie kortlopende schulden en overlopende passiva	(14), (15)	29.211	12.945
Mutatie vorderingen en overlopende activa	(5), (6), (7), (10)	4.084	-22.908
Mutatie beleggingen	(3), (4)	-1.209	-5.229
Totaal		33.107	-14.692
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		43.382	-12.063
Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten			
Aankopen beleggingen in vastrentende waarden	(4)	-142.815	-132.560
Aankopen beleggingen in aandelen en andere financiële beleggingen	(4)	-	-
Verkopen beleggingen in terreinen en gebouwen	(2)	-	-
Verkopen beleggingen vastrentende waarden	(4)	175.269	131.708
Verstreckte lening	(3)	-	-31
Aflossing Lening	(3)	31	-
Investerings in materiële vaste activa	(8)	-20	-20
Desinvesteringen in materiële vaste activa	(8)	-	18
Totaal kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten		32.465	-885

	Toelichting	2025	2024
Mutatie geldmiddelen in het kasstroomoverzicht		75.847	-12.948
Geldmiddelen begin boekjaar		15.527	28.475
Geldmiddelen einde boekjaar		91.374	15.527
Verloop geldmiddelen:			
Liquide middelen in de balans	(9)	54.164	15.527
Aansluitingsverschillen:			
Geldmarktfondsen		37.210	-
Geldmiddelen in het kasstroomoverzicht		91.374	15.527

De kasstromen verkopen, aflossingen en aankopen van beleggingen betreffen de kasstromen zoals uitgevoerd binnen de beleggingsportefeuille exclusief geldmarktfondsen bij de vermogensbeheerders.

Toelichting op de jaarrekening

Algemeen

Activiteiten

Coöperatie Salland U.A. gevestigd in Deventer aan de Munsterstraat 7 en werkend onder Kamer van Koophandelnummer 38015954 is een Coöperatie die valt onder de bepalingen van de Zorgverzekeringswet en Wet langdurige zorg (Wlz). Een aanzienlijk deel van deze activiteiten wordt uitgevoerd in de regio Salland. Salland Zorgverzekeraar werkte in 2025 met twee merken. Dat zijn de merken: Salland en HollandZorg. Het label Salland is het merk dat zich primair richt op verzekerden in de regio Salland. Het label HollandZorg richt zich primair op buitenlandse flexwerkers die voor korte tijd in Nederland verblijven.

Tevens is Salland Zorgverzekeraar ook Wlz uitvoerder voor de regio Salland.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

Groepsverhoudingen

Coöperatie Salland U.A. te Deventer staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen. Een overzicht van de gegevens vereist op grond van de artikelen 2:379 en 2:414 BW hebben we hieronder opgenomen:

Geconsolideerde maatschappijen:

- Salland Holding B.V. te Deventer (100%)
- Salland Zorgverzekeraar N.V. te Deventer (100%)
- Salland Aanvullende Verzekeringen N.V. te Deventer (100%)
- Salland Bewaar B.V. te Deventer (100%)
- Salland Zorgkantoor B.V. te Deventer (100%)

Niet meegeconsolideerde belangen:

Vecozo B.V. te Tilburg (12,50%)
Vektis beheer C.V. B.V. te Zeist (12,9%)

Grondslagen voor consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Coöperatie Salland U.A. zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop een overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover centrale leiding wordt gevoerd. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Coöperatie Salland U.A.

De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie meegenomen rechtspersonen en vennootschappen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen zoals deze zijn opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW en met inachtneming van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. De organisatie genereert jaarlijks kasstromen die voldoende zijn voor handhaving van de benodigde solvabiliteit. De

verwachting is dat het komende jaar sprake zal zijn van een zodanige kasstroom dat de liquiditeit op peil blijft.

Algemeen

Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs of actuele waarde. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting. Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat een gebeurtenis uit het verleden een toekomstig economisch voordeel naar Salland Zorgverzekeraar zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. De jaarrekening wordt gepresenteerd in duizenden euro's, de functionele valuta van de onderneming.

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

Gebruik van schattingen

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

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van Salland Zorgverzekeraar het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- Inschatting van de vordering op Zorginstituut Nederland;
- Technische voorzieningen;
- Levensduur activa (afschrijvingstermijnen).

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening tegen de koers op transactiedatum opgenomen.

Vergelijkende cijfers

In de vergelijkende cijfers van 2024 is de schuld aan Zorginstituut Nederland inzake de uitvoering van de Wet langdurige zorg gepresenteerd onder de schulden. Dit is in lijn met de verwerkingswijze die met ingang van boekjaar 2025 wordt gehanteerd.

Stelselwijzigingen

In 2025 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

Schattingswijzigingen

In 2025 zijn er geen schattingswijzigingen geweest.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, rekening-courant Zorginstituut Nederland, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten in principe tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). De organisatie maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde.

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

- De reële waarde van beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald aan de hand van de biedprijs.

Operationele leasing

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

Bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur dienen te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet volledig terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige nettokasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt Salland Zorgverzekeraar op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt Salland Zorgverzekeraar de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening.

Een bijzonder waardeverminderversverlies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt bepaald als het verschil tussen de boekwaarde en de contante

waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Rente op het aan een bijzondere waardevermindering onderhevige actief blijft verantwoord worden via oprenting van het actief met de oorspronkelijke effectieve rente van het actief.

Het waardeverminderingverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Saldering van financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de vennootschap beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de vennootschap het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op historische kostprijs of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing van bijzondere waardeverminderingen. De post wordt jaarlijks beoordeeld op bijzondere waardevermindering. De afschrijvingen worden lineair berekend als een percentage van de aanschafwaarde, gebaseerd op de verwachte economische levensduur. De afschrijvingen worden gepresenteerd onder de bedrijfskosten. Er wordt afgeschreven vanaf het moment dat het actief gereed is voor ingebruikname.

Uitgaven voor ingekochte software worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project commercieel en technisch succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De afschrijving van de geactiveerde ingekochte software vangt aan zodra de commerciële productie is gestart en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Beleggingen

Terreinen en gebouwen

De terreinen en gebouwen worden gewaardeerd tegen de actuele waarde. De actuele waarde is bepaald op basis van een taxatie door een onafhankelijke taxateur. Waardemutaties worden direct ten gunste of ten laste van het resultaat gebracht. De terreinen en gebouwen zijn geclassificeerd als vastgoed voor eigen gebruik.

Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde en indien van toepassing onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

Overige financiële beleggingen

Aandelen

Aandelen worden gewaardeerd tegen actuele waarde zijnde de beurskoers ultimo boekjaar. Ongerealiseerde en gerealiseerde winsten en verliezen op beleggingen in aandelen worden rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Aandelen in vreemde valuta worden gewaardeerd tegen de actuele koers ultimo boekjaar.

Vastrentend

De beleggingen in vastrentende waarden worden gewaardeerd tegen actuele waarde zijnde beurskoers ultimo boekjaar. Ongerealiseerde en gerealiseerde winsten en verliezen op deze beleggingen worden rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Vorderingen

De vorderingen worden bij de eerste waardering opgenomen tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. De vervolgwaardering is tegen de geamortiseerde kostprijs. Beide waarden zijn gelijk aan de nominale waarde, onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid.

Vorderingen uit directe verzekeringen

De post vorderingen uit directe verzekeringen bestaat uit kortlopende vorderingen op zowel verzekeringsadviseurs en collectiviteiten als verzekerden. De waardering van de voorziening dubieuze debiteuren vindt plaats op basis van enerzijds de beoordeling van de courantheid van de openstaande posten en anderzijds een ouderdomsafhankelijk promillage van de openstaande vordering.

Tevens doet Salland Zorgverzekeraar mee aan de regeling betalingsachterstand zorgpremie van het Zorginstituut Nederland.

Zorginstituut Nederland

De post Zorginstituut Nederland betreffen de vorderingen die zijn te verrekenen met het Fonds Langdurige Zorg (FLZ), CAK en het Zorgverzekeringsfonds.

De vordering op Zorginstituut Nederland is opgesteld op basis van het voor het betreffende boekjaar geldende risicovereveningsmodel, de hierbij voorgeschreven wettelijke percentages aan verevening en nacalculatie en inschattingen van het management ten aanzien van:

- de voorlopige budgetbrieven Zorgverzekeringswet over 2022, 2023, 2024 en 2025;
- de verhouding vast/variabel van de zorgkosten van ziekenhuizen;
- de te verwachten macrokosten per deelbudget.

De vordering op Zorginstituut Nederland is ingeschat op basis van de laatste inzichten en heeft een overwegend kortlopend karakter.

Overige activa

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde, verminderd met lineaire afschrijvingen op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar betreffende paragraaf. De materiële vaste activa wordt afgeschreven vanaf het moment dat het actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Kantoorinventaris: 7-25%
- Bedrijfswagens: 25%

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Indien vervroegde opvraging niet mogelijk is en de resterende looptijd langer is dan enkele weken, moeten deposito's onder vorderingen worden opgenomen.

Overlopende activa

Overlopende activa worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs eventueel onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid. Voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van de vorderingen.

Eigen vermogen

Algemeen

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Uitkeringen aan houders van deze instrumenten worden in mindering van het eigen vermogen gebracht na aftrek van eventueel hiermee verband houdend voordeel van belasting naar de winst.

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de winst- en verliesrekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

Waarborgkapitaal

Het waarborgkapitaal bestaat uit het kapitaal dat is ingebracht en niet beschikbaar is voor uitkeringen, tenzij de onderneming wordt ontbonden. Het waarborgkapitaal is een onderdeel van het eigen vermogen en wordt niet aangetast door de reguliere resultaten van de onderneming.

Wettelijke reserve WLZ

De wettelijke reserve betreft de wettelijke reserve voor de uitvoering van de WLZ.

Overige reserve

De overige reserve wordt gevormd door de toevoeging van de jaarlijkse winst en kan worden aangepast door verliezen uit voorgaande jaren. De overige reserve heeft geen specifieke bestemming en blijft beschikbaar voor algemene doeleinden binnen de onderneming.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. Gezien de korte looptijd van de voorzieningen zijn ze niet verdisconteerd.

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

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

Technische voorzieningen

Voorziening voor te betalen schade

De voorziening te betalen schade bestaat uit nog te ontvangen declaraties en schade afwikkelingskosten. De nog te ontvangen declaraties betreffen vergoedingen van zorg van behandelingen van verzekerden, welke zijn gestart voor balansdatum. Voor zover omzetplafonds en aanneemsommen onderdeel uitmaken van de inkoopafspraken is de voorziening bepaald op de nog te verwachten netto zorgkosten inclusief het effect van de eventuele afrekening van inkoopafspraken. Voor zover omzetplafonds en aanneemsommen reeds zijn overschreden, wordt deze 'overfinanciering' onder de overige vorderingen verantwoord. De schattingen zijn onder andere gebaseerd op een trendanalyse van reeds gedeclareerde en verwerkte schade lopend boekjaar en voorgaande jaren. De schattingen 2025 zijn waar nodig bijgesteld op basis van het meest recente inzicht dat verkregen is uit de reeds verwerkte declaraties.

De schade afwikkelingskosten betreffen de geschatte beheerskosten die benodigd zijn in verband met de afwikkeling van zorgkosten die in het boekjaar zijn ontstaan maar per einde boekjaar nog niet zijn betaald.

Voorziening voor niet verdiende premies, lopende risico's en premietekorten

De voorziening voor niet verdiende premies en lopende risico's wordt bepaald op basis van het verwachte technische resultaat voor komend boekjaar. Deze is bepaald op basis van de premiecalculatie waarbij rekening gehouden is met een correctie voor vermijdbare kosten en niet verdiende premies. Daarbij worden geen beleggingsopbrengsten uit de portefeuille toegerekend.

De voorziening voor premietekorten wordt opgenomen, aangezien ultimo verslaggevingsjaar sprake is van verplichtingen van overeengekomen verzekeringscontracten voor het volgende jaar.

Deze voorziening wordt bepaald op het laagste niveau (kasstroom genererende eenheid) waarop de resultaten voor het volgende jaar ingeschat kunnen worden. Dit betekent dat de voorziening wordt bepaald per label voor de basis verzekering en per pakket voor de aanvullende verzekering. Hierbij zijn de indirecte kosten exclusief vermijdbare kosten toegerekend naar de afzonderlijke labels en producten op basis van het aantal premiebetalende verzekerden. De vermijdbare kosten die niet worden meegenomen in de premietekortvoorziening zijn de verwachte marketing-, verkoop-, porti en projectkosten. Bij het bepalen van het verwachte resultaat zijn vooral aannames inzake de verwachte zorgkosten en vereveningsbijdrage gedaan.

De zorgkosten zijn ingeschat aan de hand van de zorgkostenraming van het huidige boekjaar gecorrigeerd voor de verwachte zorgkosten voor het volgende jaar, zoals ingeschat door de afdeling zorginkoop.

De vereveningsbijdrage is ingeschat aan de hand van de ex ante budgetbrief voor het volgende jaar die is ontvangen van Zorginstituut Nederland.

Personeelsbeloningen en pensioenen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. Naast de premiebetalingen bestaan er geen andere verplichtingen.

Overige voorzieningen

Personeelsvoorzieningen

De voorziening is gevormd voor afvloeiingen met betrekking tot individuele medewerkers waarvan, voor ultimo boekjaar 2025, bekend is dat Salland Zorgverzekeraar de arbeidsovereenkomst beëindigt. De gevormde voorziening is individueel bepaald op basis de overeengekomen beëindigingsovereenkomsten. De gevormde voorziening heeft overwegend een kortlopend karakter. Voor het langlopende deel wijkt de contante waarde niet materieel af van de nominale waarde.

Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen (25 en 40 jaar werkzaam bij Salland Zorgverzekeraar). De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. Individueel wordt bekeken of en wanneer werknemers recht hebben op een jubileumuitkering. Voor het 25-jarig jubileum wordt 75% van de te verwachten uitkering meegenomen. Hiermee is rekening gehouden dat mensen voor het jubileum niet meer werkzaam zijn.

Voor medewerkers die richting hun 40-jarig jubileum gaan is 100% van de uitkering meegenomen. Voor het langlopende deel wijkt de contante waarde niet materieel af van de nominale waarde.

Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

Overige overlopende passiva

Overige overlopende passiva worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

Grondslagen voor resultaatbepaling

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen enerzijds verdiende premies, opbrengsten uit beleggingen en andere baten en anderzijds in het boekjaar voorziene lasten en verbandhoudend met schade uitkeringen, bedrijfskosten en andere lasten van het boekjaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

Verdiende premies eigen rekening en bijdragen

Onder verdiende premies wordt verstaan de aan derden in rekening gebrachte bedragen, na aftrek van wettelijke bijdragen en vermeerderd of verminderd met de mutatie in de voorziening lopende risico's. De premies die afgeboekt worden als gevolg van oninbaarheid, worden ten laste van de verdiende premies eigen rekening gebracht.

De bijdragen ZiNL bestaat uit de ter beschikking gestelde budgetten voor verstrekkingen en beheerskosten inclusief de landelijke vereveningsbijdragen Zvw inzake schaden en beheerskosten. Salland Zorgverzekeraar heeft voor haar jaarrekening een zo goed mogelijke inschatting gemaakt van de vereveningsbijdragen van het Zorginstituut Nederland. De hoogte van de bedragen wordt bepaald door de meest recente correspondentie vanuit het zorginstituut Nederland gecorrigeerd met verwachte aanpassingen. In de schattingen zijn alle geschatte verrekenen bedragen begrepen uit hoofde van ex-post compensatiemechanismen van de risicoverevening zvw. Een definitieve afrekening op de exploitatie van 2025 is pas op zijn vroegst mogelijk in 2029.

In de jaarrekening is op basis van de laatste inzichten een schatting gemaakt van de vereveningsbijdragen van Zorginstituut Nederland. In deze schatting zijn ook alle geschatte te verrekenen bedragen begrepen van ex-post compensatiemechanismen. Een voorlopige definitieve afrekening over jaar t is op zijn vroegst mogelijk in de zomer van jaar t+3. Bij het opstellen van de jaarrekening moet derhalve gewerkt worden met schattingen van de bijdragen betrekking hebbend op vooral de kosten MSZ en GGZ-zorg, waaronder de splitsing in vaste kosten, variabele kosten en de effecten van flankerend beleid, nacalculaties en bandbreedte. Onder de bijdragen Zorginstituut Nederland is tevens begrepen de bijstelling van de schattingen over voorgaande jaren.

Daarnaast bestaan de bijdragen Zorginstituut Nederland uit de Wlz voor beheerskosten, rechtstreeks betaalde kosten van Wlz-verstrekkingen en subsidies. De subsidies worden verantwoord op basis van beschikkingen van het Zorginstituut Nederland. Voor geconstateerde fouten en/of fraude zijn geen correcties gemaakt naar vorderingen op PGB houders, omdat de inschatting niet betrouwbaar te maken is en de impact is op de winst- en verliesrekening nihil is (niet inbare vorderingen op PGB-houders kunnen verhaald worden op het Zorginstituut Nederland indien de processen op orde zijn).

De brutobijdrage uit het Zorgverzekeringsfonds is afgeleid van de laatst ontvangen voorlopige budgetberekening van Zorginstituut Nederland. De verevening, nacalculatie, bandbreedteregeling en flankerend beleid zijn bepaald op basis van wat hierover beschreven is onder Zorginstituut Nederland bij het onderdeel vorderingen.

Schaden eigen rekening

Onder schaden eigen rekening wordt verstaan de vergoedingen aan verzekerden en instellingen wegens in het verslagjaar verrichte leveringen en diensten op grond van de bepalingen van de Zorgverzekeringswet en de aanvullende richtlijnen van het Zorginstituut Nederland. Als gevolg van de DBC-systematiek is de hoogte van de post medische zorg in ziekenhuizen met onzekerheid omgeven. Bij het opmaken van de jaarrekening is gebruik gemaakt van schattingen omdat een deel van de totale jaarlast nog niet gedeclareerd is. Uiteindelijk kunnen de DBC's niet rechtmatig zijn als bijvoorbeeld de basisregistratie niet in orde is.

Het financieel risico wordt vervolgens gemitigeerd als gevolg van de contracteringsbepalingen, plafondafspraken, lumpsum afspraken en het risicovereveningssysteem. Schadebehandelingskosten worden onder de schaden eigen rekening opgenomen.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële vaste activa en materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereed voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Bedrijfskosten

De bedrijfskosten betreffen alle kosten die betrekking hebben op de bedrijfsvoering van het boekjaar en zijn verdeeld over de categorieën acquisitie, beheers-, personeels, en afschrijvingskosten. De bedrijfskosten worden grotendeels in Salland Zorgverzekeraar N.V. geadmistreerd en worden naar desbetreffende groepsentiteiten doorbelast op basis van het principe 'at arms length'. De bedrijfskosten worden aan het resultaat toegerekend voor zover zij betrekking hebben op de verslagperiode.

Opbrengsten uit beleggingen

Dit betreft de opbrengst van terreinen en gebouwen, effecten en andere financiële beleggingen. Deze worden volledig toegerekend aan de technische en niet-technische rekening. De toerekening geschiedt op basis van een verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal ultimo 2025.

Dividenden

Te ontvangen dividenden van niet op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen en effecten, worden verantwoord zodra Salland Zorgverzekeraar het recht hierop heeft verkregen.

Toegerekende opbrengsten uit beleggingen

Omdat de beleggingen niet rechtstreeks kunnen worden toegewezen aan de schadeverzekering worden de opbrengsten uit beleggingen toegerekend aan de schadeverzekering. De toerekening geschiedt op basis van de verhouding van de technische voorzieningen voor te betalen schaden verminderd met de voorschotten onder aftrek van de vorderingen op Zorginstituut Nederland uit hoofde van de bijdragen uit het zorgverzekeringsfonds en het eigen vermogen.

Andere baten en lasten

Rentebaten en –lasten

Dit betreft interest op de rekening-courant verhouding met het Zorginstituut Nederland, op overige vorderingen en op liquide middelen.

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva.

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winst-belastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behalve voor

zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt, of op overnames. De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

Verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties worden de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht. In 2025 zijn alle transacties met verbonden partijen onder normale marktvoorwaarden gegaan.

Fiscale eenheid

Coöperatie Salland U.A. vormt samen met Salland Holding B.V. en Salland Bewaar B.V. een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. De vennootschapsbelasting is in elk van de vennootschappen opgenomen voor dat deel dat de desbetreffende vennootschap als zelfstandig belastingplichtige verschuldigd zou zijn, rekening houdend met de toerekening van de voordelen van de fiscale eenheid aan de verschillende maatschappijen.

Coöperatie Salland U.A. vormt samen met Salland Holding B.V., Salland Zorgverzekeraar N.V., Salland Aanvullende Verzekeringen N.V. Salland Zorgkantoor B.V. en Salland Bewaar B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. De omzetbelasting is in elk van de vennootschappen opgenomen voor dat deel dat de desbetreffende vennootschap als zelfstandig belastingplichtige verschuldigd zou zijn, rekening houdend met de toerekening van de voordelen van de fiscale eenheid aan de verschillende maatschappijen.

Grondslagen voor het bepalen van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Het kasstroomoverzicht geeft een overzicht van de geldmiddelen weer die in een verslagperiode beschikbaar zijn gekomen en van het gebruik dat van deze geldmiddelen is gemaakt. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en geldmarktfondsen. De beleggingen in geldmarktfondsen kwalificeren als equivalent van liquide middelen. Zij zijn zeer liquide van aard en zijn zonder beperkingen eenvoudig om te zetten in geldmiddelen. De geldmarktfondsen bevatten geen belangrijke risico's voor het optreden van waardeveranderingen.

Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Ontvangsten en uitgaven van interest en ontvangen dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De investeringen en desinvesteringen van vaste activa is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

In 2025 heeft Coöperatie Salland U.A. liquide middelen belegd in geldmarktfondsen. Deze geldmarktfondsen zijn zeer liquide van aard en worden apart gepresenteerd in het kasstroomoverzicht. Der halve zijn de grondslagen voor het bepalen van het kasstroomoverzicht aangepast op deze beleggingen in geldmarktfondsen.

Operationeel risicomanagement

Om inzicht te krijgen in de voornaamste operationele risico's hanteert Salland Zorgverzekeraar een risicocategorisering. Deze zogenaamde risico taxonomie definieert de risicodomeinen waaraan de bedrijfsvoering van Salland Zorgverzekeraar is blootgesteld. De risico taxonomie ondersteunt een consistente risicobeheersing met vergelijkbare resultaten van alle bedrijfsactiviteiten. Alle geïdentificeerde risico's, incidenten, beheersmaatregelen en acties worden gekoppeld aan een risicocategorie. Hieronder worden de belangrijkste weergegeven.

- **IT-risico:** cyberaanvallen op informatiesystemen van Salland Zorgverzekeraar en haar uitbestedingspartners kunnen leiden tot schade als gevolg van het verlies van data, gegevensversleuteling of het niet beschikbaar zijn van systemen. We hebben maatregelen getroffen die de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de gegevensverwerking te borgen. Zo voeren we penetratietesten, kwetsbaarhedenonderzoeken, uitwijktesten en (Cloud) risk assessments uit. Daarnaast toetsen we voortdurend de interne naleving van ons informatiebeveiligingsbeleid. IT-risico's worden beheerst door de inzet van diverse maatregelen en procedures op, onder andere, het gebied van testen, fysieke en logische toegangsbeveiliging, dataencryptie en conversie van bestanden. In 2024 heeft de transitie naar een nieuw ICT landschap plaats gevonden waarbij de uitrol van nieuwe oplossingen en het uitvoeren van bijbehorende beheerstaken heeft plaats gehad in 2025. In 2025 heeft Salland Zorgverzekeraar op het gebied van ICT een meer regisserende rol op zich genomen.
- **Uitbestedingsrisico:** diverse processen zijn uitbesteed zoals voor de verwerking van in- en uitgaande poststromen, vermogensbeheer, de actuariële functie en geautomatiseerde gegevensverwerking binnen diverse informatiesystemen. Uitbestedingsrisico's worden beheerst door het gebruik van, onder andere, risicoanalyses, heldere contracten, het monitoren van de SLA-afspraken en eventuele certificeringen en het continue afstemmen met de externe partners. Kritieke uitbestedingen moeten voldoen aan de eisen zoals beschreven in het uitbestedingsbeleid. De uitbestedingspartners worden door ons periodiek hierop getoetst.
- **Integriteitsrisico:** het integriteitsrisico betreft het risico dat de integriteit van Salland Zorgverzekeraar negatief wordt beïnvloed door niet integere of onethische gedragingen in relatie tot vigerende wet- en regelgeving en de door Salland Zorgverzekeraar zelf opgestelde (gedrags-) normen. Wij beheersen dit risico op verschillende manieren. Er wordt jaarlijks een Systematische Integriteitsrisicoanalyse (SIRA) uitgevoerd om de integriteitsrisico's te inventariseren en hier, zo nodig, op bij te sturen. Daarnaast is het sturen op de integere Salland-bedrijfscultuur een belangrijke waarborg met betrekking tot dit risico. In uitingen van het management is continu aandacht voor het belang dat wordt gehecht aan integriteit en de rol die we als zorgverzekeraar hebben. Met behulp van een e-learningprogramma ondersteunen we de gewenste bedrijfscultuur door aandacht te geven aan de gewenste houding en het gewenste gedrag van medewerkers. Daarnaast is het voorkomen en opsporen van (interne) fraude onderdeel van de werkzaamheden van het lijnmanagement. Van hen wordt verwacht dat ze bekend zijn met de frauderisico's en deze aantoonbaar beheersen. Dit wordt mede gedaan door het toepassen van functiescheidingen en het toepassen van het vierogen principe bij de uitvoering van werkzaamheden met een hoger risico op fraude.
- **Klimaatrisico:** het klimaat risico betreft het risico dat Salland Zorgverzekeraar loopt als gevolg van klimaatverandering (fysieke risico's) en/of de overgang naar een klimaatneutrale economie (transitierisico's). Hierbij is door Salland Zorgverzekeraar ingeschat dat de effecten van fysieke en/of transitierisico's niet-materieel van aard zijn voor Salland Zorgverzekeraar. De impact van klimaat gerelateerde risico's zal zich voor Salland Zorgverzekeraar openbaren in een mogelijke toename van de zorgkosten. Dit als gevolg van bijvoorbeeld (langdurige) hitte en droogte waardoor een toename van allergieën of luchtwegaandoeningen te zien is of het aantal (onbekende) tropische ziektegevallen toeneemt. Ook ongevallen naar aanleiding van storm of overstromingen zijn denkbaar bij extremer weer. De impact van klimaat gerelateerde risico's zijn echter lastig in te schatten en te kwantificeren. In de ORSA is hier een algemene inschatting voor gemaakt door het uitwerken van een stressscenario met (fors) stijgende zorgkosten.

Financiële risico's

- **Marktrisico:** het marktrisico betreft het risico dat we lopen als gevolg van het blootstaan aan wijzigingen in marktprijzen van verhandelbare financiële instrumenten. Salland Zorgverzekeraar heeft een strategisch beleggingsplan opgesteld, waarin tevens de strategische beleggingsmix beschreven is. Deze strategische beleggingsmix mitigeert de financiële impact van dit risico tot een beperkt niveau. We hanteren een helder beleggingsbeleid. In het beleggingsreglement staan de kaders beschreven waarbinnen de directie het mandaat heeft om te handelen, waardoor het marktrisico wordt beheerst. Als organisatie voeren we een behoudend beleggingsbeleid. Eén van de beleggingscriteria betreft duurzaamheid. Risicovolle dan wel speculatieve beleggingen vermijden we. Er werd dit boekjaar belegd in aandelen, obligaties, vastgoed en liquiditeiten. Conform ons beleid houden we geen derivaten aan.
- **Matching- en rente:** voor ons betreft het matching- en renterisico voornamelijk het risico dat er ontoereikende afstemming is tussen rentegevoelige activa en passiva op het gebied van rentelooptijden en rentevoet. Dit risico wordt primair beheerst door de 'duration' in de portefeuille zo goed mogelijk te matchen met de 'duration' van de verplichtingen. Tevens wordt het liquiditeitsrisico (waarbij liquiditeitstekorten kunnen optreden als gevolg van het onvoldoende op elkaar afgestemd zijn van de timing en de omvang van inkomende en uitgaande kasstromen) beheerst door de inzet van de strategische beleggingsmix en actieve monitoring van kasstromen. Het vermogensbeheer is uitbesteed aan een externe vermogensbeheerder.
- **Tegenpartijkredietrisico:** het tegenpartijkredietrisico betreft het risico dat een tegenpartij contractuele of andere verplichtingen niet kan nakomen. Het gaat hierbij om vorderingen op zorgaanbieders, verzekerden of financiële instellingen welke niet (volledig) kunnen worden geïncasseerd. Per 31 december 2025 bedragen deze € 137,1 miljoen. Om het kredietrisico op de uitstaande liquide middelen en beleggingen zo veel mogelijk te beheersen, hebben we liquide middelen en beleggingen gedurende het boekjaar zoveel mogelijk gespreid. Het debiteurenrisico van de basisverzekering wordt deels gemitigeerd door de wanbetalersregeling van de Zorgverzekeringswet.
- **Verzekeringstechnisch risico:** we zijn primair een zorgverzekeraar en richten ons voornamelijk op eigen zorg-gerelateerde producten als zorgverzekeringen. Het verzekeringsrisico van de basisverzekering wordt beperkt, doordat de inkomsten uit het landelijke budget op basis van risicoverevening, nacalculatie-effecten en effect bandbreedteregeling toegekend worden aan de zorgverzekeraars. Het resterende risico voor zowel de basis- als aanvullende verzekering wordt beperkt door maatregelen op het gebied van schadelastbeheersing middels zorginkoop afspraken en aanpassingen met betrekking tot de premie. Een € 5 miljoen hogere technische voorziening leidt tot een afwijking in de solvabiliteit van 1%. 1% hogere zorgkosten leidt tot 6% afwijking in de solvabiliteit. Voor de aanvullende verzekering wordt het schaderisico afgetopt door alle geboden dekkingen te maximeren.
- **Prijrisico:** in de afgelopen jaren was er een druk op de basispremie in de zorgverzekeringsmarkt. Het prijrisico is het risico dat deze premiedruk de komende jaren aanhoudt en Salland Zorgverzekeraar deze niet meer kan volgen. Wij hebben een solide financiële uitgangspositie en bewaken dit in het premiecalculatieproces.
- **Liquiditeitsrisico:** het liquiditeitsrisico is voor Salland Zorgverzekeraar beperkt doordat er belegd wordt op gereguleerde, volwassen markten in goed verhandelbare financiële instrumenten. Daarnaast houdt Salland Zorgverzekeraar in ruime mate liquide middelen om aan lopende betalingsverplichtingen te kunnen voldoen.

Solvabiliteit

We hanteren een interne normsolvabiliteit van minimaal 125 procent en een streefsolvabiliteit van 135 procent op coöperatie niveau. De hoogte van de solvabiliteitsratio's is bepaald op basis van risico's die we lopen in de bedrijfsvoering en wordt door het Directieteam passend geacht bij het huidige en gewenste risicoprofiel van Salland Zorgverzekeraar. Indien de solvabiliteitsratio onder de interne norm valt, neemt Salland Zorgverzekeraar maatregelen om minimaal op gewenst solvabiliteitsniveau te komen.

Onzekerheden in de zorgbranche

Het huidige private zorgverzekeringsstelsel bestaat uit twee delen:

- De basisverzekering, een verplichte verzekering voor alle ingezetenen in Nederland en alle niet-ingezetenen die ter zake van in Nederland in dienstbetrekking verrichte arbeid aan loonbelasting onderworpen zijn. De invulling van de dekking van de basisverzekering wordt door de overheid bepaald. De zorgverzekeraar is verplicht alle onder de kring der verzekerden vallende personen, ongeacht leeftijd en gezondheidsrisico's, te accepteren. Tevens moet de nominale premie die de verzekeraar bij de verzekerde in rekening brengt voor alle verzekerden gelijk zijn.
- De (vrijwillige) aanvullende verzekering. De dekking van deze verzekering is niet gebonden aan overheidsbepalingen. Voorts heeft de verzekeraar de mogelijkheid van premiedifferentiatie voor deze verzekering.

Het huidige financieringsstelsel voor met name de Medisch Specialistische Zorg en GGZ leidt tot een aantal onzekerheden voor de zorgverzekeraars. Daarnaast bestaan onzekerheden bij het bepalen van het budget (de vereveningsbijdrage) van Salland Zorgverzekeraar. Deze onzekerheden zijn in de volgende paragraaf samengevat weergegeven en worden in de daaropvolgende paragrafen meer in detail toegelicht.

Samenvatting

Met betrekking tot de jaarrekening 2025 kunnen de onzekerheden als volgt worden samengevat, waarbij de voor de jaarrekening 2025 van Salland Zorgverzekeraar verwachte mate van onzekerheid is toegelicht:

1. De bepaling van de netto schadelast, inclusief het effect van opbrengstverrekening, ziekenhuizen over 2023, 2024 en 2025 (grote onzekerheid);
2. De verhouding vast/variabel van de schadelast ziekenhuizen over 2024 en 2025 (kleine onzekerheid);
3. De bepaling van de netto schadelast, inclusief het effect van opbrengstverrekening GGZ over 2024 en 2025 (grote onzekerheid);
4. De verwachte teruggaaf van prijsarrangementen extra- en intramurale dure geneesmiddelen over 2024 en 2025 (kleine onzekerheid);
5. De bepaling van de vereveningsbijdrage 2023, 2024 en 2025 (grote onzekerheid);
6. De bepaling van het resultaatseffect 2025 van de wettelijk eigen risico regeling (kleine onzekerheid);
7. De rechtmatigheid van lumpsumbetalingen aan zorgaanbieders 2022, 2023, 2024 en 2025 (kleine onzekerheid);
8. De rechtmatigheid van de transformatiemiddelen 2023, 2024 en 2025 (kleine onzekerheid);
9. Registratie problemen hulpmiddelen (grote onzekerheid);
10. De hoogte van het verwachte resultaat 2026 en daarmee de voorziening voor niet verdiende premies en lopende risico's (premietekortvoorziening), onder andere vanwege bovenstaande onzekerheden die in meer of mindere mate ook van toepassing zijn op 2026 en de onzekerheid over de zorgkosten vanwege niet-gecontracteerde zorg (grote onzekerheid).

De hierboven vermelde onzekerheden binnen de zorgverzekeringsbranche kunnen positieve dan wel negatieve effecten hebben op het resultaat en eigen vermogen van Salland Zorgverzekeraar. Bij het bepalen van het resultaat en het vaststellen van het vermogen is Salland Zorgverzekeraar uitgegaan van voorzichtige veronderstellingen en wordt er een risicomarge aangehouden om negatieve effecten op te kunnen vangen. Deze onzekerheden zullen we in de volgende paragrafen achtereenvolgens uitwerken.

1. Medisch Specialistische Zorg: Netto schadelast

In de afgelopen jaren is meer informatie beschikbaar gekomen over de schadelast van de ziekenhuizen, waardoor de omvang van de schadelast meer nauwkeurig kan worden ingeschat. Echter

voor met name de schadejaren 2024 en 2025 en in mindere mate 2023 blijft dit nog wel onzeker vanwege met name de volgende aspecten:

- Nog niet alle declaraties van 2025 zijn ontvangen;
- Sommige prestaties en instellingen worden afgerekend op basis van nacalculatie (prijsafspraken);
- Er zijn nog zelfonderzoeken over 2024 onderhanden en daarnaast worden nog zelfonderzoeken opgestart inzake 2024 en 2025;
- De door VWS gemaakte prijsafspraken inzake dure geneesmiddelen (prijsarrangementen) zijn nog niet (volledig) afgerekend over 2024 en 2025 (zie voor een nadere toelichting de paragraaf 'Farmacie en Medisch Specialistische Zorg: prijsarrangementen dure geneesmiddelen');
- De omvang en samenstelling van de verzekerdenpopulatie van Salland Zorgverzekeraar wijzigt tussen de jaren relatief sterk vanwege de geringe omvang van Salland Zorgverzekeraar.

Salland Zorgverzekeraar heeft de afspraken met ziekenhuizen gemaximeerd of gefixeerd door middel van respectievelijk plafondafspraken en aanneemsommen. Daarmee hebben we bovengenoemde risico's in belangrijke mate ingeperkt.

2. Medisch Specialistische Zorg: Verhouding vast/variabel

Het vaste segment is grotendeels afgebouwd, waardoor de omvang van de onzekerheden met betrekking tot de inschatting van de vast/variabel-verhouding laag is. Aangezien de definitieve schade 2023 al bekend is en ook de schade 2024 grotendeels bekend is, worden de risico's voor de jaarrekening als beperkt ingeschat. Jaarlijks stelt VWS bovendien een landelijke lijst met dure geneesmiddelen op voor de toedeling aan de vaste kosten en deze is onlangs geactualiseerd, waardoor de onzekerheden over de juistheid van deze toerekening zijn afgenomen.

3. GGZ: Netto schadelast

Er bestaat onzekerheid over de omvang van verwachte schadelasten GGZ. Voor met name het schadejaar 2025 en in mindere mate 2024 bestaan onzekerheden over de verwachte netto schadelast vooral vanwege de volgende aspecten:

- Over 2025 moeten nog diverse declaraties worden ontvangen.
- Diverse prestaties en instellingen worden afgerekend op basis van nacalculatie (prijsafspraken);
- Er is nog geen volledig inzicht in de financiële effecten van de overeengekomen transitieprestaties (om de effecten van de nieuwe bekostiging te neutraliseren);
- Er zijn nog zelfonderzoeken over 2023 onderhanden en daarnaast worden mogelijk nog onderzoeken opgestart over 2024 en 2025;
- De omvang en samenstelling van de verzekerdenpopulatie van Salland Zorgverzekeraar wijzigt tussen de jaren relatief sterk vanwege de geringe omvang van Salland Zorgverzekeraar.

Salland Zorgverzekeraar heeft de afspraken met een belangrijk deel van de GGZ-instellingen gemaximeerd of gefixeerd door middel van respectievelijk overeengekomen plafondafspraken en transitieprestaties en heeft daarmee bovengenoemde risico's ingeperkt.

4. Farmacie en Medisch Specialistische Zorg: prijsarrangementen dure geneesmiddelen

De financiële omvang van prijsarrangementen die via VWS of via ZN worden gesloten voor dure geneesmiddelen (intramuraal en extramuraal) is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Zorgverzekeraars beschikken niet over informatie inzake de overeengekomen kortingsafspraken per geneesmiddel en moeten aldus wachten op het moment dat de eindafrekeningen plaatsvinden. Door de grotere financiële omvang van dit soort afspraken neemt de schattingsonzekerheid toe. De prijsarrangementen van 2024 en 2025 zijn nog niet volledig afgerekend.

5. Vereveningsbijdrage (algemeen)

Het risicovereveningsmodel

Verzekeringstechnisch is de combinatie van acceptatieverplichting en verbod op premiedifferentiatie onmogelijk tenzij er een systeem van inkomstenverrekening buiten de verzekerde om is. Ook is een risico mitigerend systeem nodig in verband met de hiervoor genoemde onzekerheden bij de financiering van de zorg. Dit systeem, het risicovereveningsmodel, bestaat uit twee delen: het ex-ante en het ex-post deel.

Gedurende een jaar (ex-ante) krijgt een zorgverzekeraar per verzekerde een bijdrage uit het vereveningsfonds, die gebaseerd is op een aantal vereveningscriteria. Op deze bijdrage wordt een rekenpremie in mindering gebracht. Deze rekenpremie is de basis voor de vaststelling van de nominale premie van de zorgverzekeraar. Door de ex-ante-bijdrage ontvangt de zorgverzekeraar per saldo een bijdrage per verzekerde die overeenkomt met de vooraf verwachte zorgconsumptie van die verzekerde. Hoewel hierdoor op verzekeraar niveau de verwachte schaden grotendeels gedekt worden door de verwachte opbrengsten, wijken de werkelijke schaden af van de verwachting. De regeling risicoverevening 2024 en 2025 is nog niet definitief en wordt naar verwachting in 2026 vast gesteld door het ministerie van VWS.

Daarom wordt de bijdrage uit het vereveningsfonds achteraf deels aangepast aan de werkelijke schaden. Daarmee wordt ook een deel van de onzekerheden in de financiering van de zorg gemitigeerd. Dit is het ex-post deel, bestaande uit een aantal stappen.

Ex ante

In de ex-ante budgetbepaling wordt door Zorginstituut Nederland op basis van gegevens uit het verleden een inschatting gemaakt van de te verwachten baten en kosten per verzekeraar. De ramingen die daarmee samenhangen, zullen afwijken van de werkelijkheid. Het risico is dan ook groot dat de werkelijke opbrengsten afwijken van de ex-ante budgetbrief en tussentijdse afrekeningen. Afwijkingen zullen zich manifesteren in aantallen verzekerdenjaren per verdeelkenmerk en afwijkende normbedragen en drempelbedragen. Inschatting van dit effect is lastig door de late indiening van de gegevens hierover bij Zorginstituut Nederland. Deze informatie is bovendien slechts gedeeltelijk afkomstig van zorgverzekeraars.

De werking van het risicovereveningssysteem brengt met zich mee dat het in de praktijk circa vier jaren duurt voordat het Zorgverzekeringsfonds tot een definitieve afrekening met de individuele zorgverzekeraars kan overgaan. Dat betekent een cumulatie van onzekerheden ten aanzien van de vereveningsbijdrage in die periode. 2021 is het laatste jaar dat op dit moment definitief is vastgesteld. Hierdoor heeft de zorgverzekeraar inzicht in de uitkomsten van de Risicoverevening onder de Zorgverzekeringwet tot en met 2021. Ook zijn als gevolg van de beschikbaarheid van de resultaten van deze jaren en een doorontwikkeling van het verdeelmodel de onzekerheden over de effecten van verdeelfouten in het risicovereveningsmodel afgenomen.

Voor de nog niet afgewikkelde jaren wordt het risico beperkt doordat op diverse belangrijke budgetcomponenten criteriumneutraliteit, deels in de vorm van klasseneutraliteit, van toepassing is.

De hiervoor beschreven onzekerheden in de paragrafen 1 tot en met 5 kunnen invloed hebben op het resultaat over 2025 en de hoogte van de technische voorzieningen voor de basisverzekering ultimo 2025. De risico's over de hoogte van het budget op basis van ex-ante vereveningskenmerken worden gedeeltelijk beperkt door ex-post financiering (compensatie). Dit lichten we even verderop nader toe.

Ex-post compensatiemechanismen

De precieze vormgeving en de mate van inzet van de ex-postcompensatiemechanismen ligt vooraf vast. Zorgverzekeraars kunnen dus bij de premiecalculaties rekening houden met de consequenties van de ex-post compensatiemechanismen. Deze mechanismen bestaan uit de volgende componenten:

- Flankerend beleid macrokosten;
- Nacalculatie vaste kosten;
- Bandbreedteregeling GGZ (2022, 2023, 2024);

- Bandbreedteregeling Variabel (2023);
- Macronacalculatie voor 2022 (70%);
- HKC Somatisch (2024, 2025);
- HKC GGZ (2023, 2024, 2025).

Vanaf 2023 is de macronacalculatie vervallen. Voor 2023 is voor de variabele zorgkosten een bandbreedteregeling op modelovereenkomstniveau van toepassing. De drempelwaarde voor deze bandbreedteregeling is +/- € 50 per verzekerde met een nacalculatie van 75% boven + € 50 en onder - € 50. Dit wordt toegepast op het gemiddelde resultaat per verzekerde van modelovereenkomsten.

Met ingang van 2023 wordt het risico van de zorgverzekeraars inzake de GGZ gemitigeerd middels een klassieke bandbreedteregeling op het vereveningsresultaat GGZ. Voor veel vereveningskenmerken is sprake van (een vorm van) criteriumneutraliteit.

Hoewel deze regelingen enerzijds risico's beperken, brengen deze ook onzekerheden met zich mee voor de prognoses van Salland Zorgverzekeraar als relatief kleine zorgverzekeraar met een verzekerdenpopulatie die geen representatieve afspiegeling is van het landelijk gemiddelde.

6. Eigen risico: Resultaat op de wettelijk eigen risico regeling

De impact van de wettelijk eigen risico rekening voor de jaren 2023 en 2024 is goed in te schatten. Het effect voor 2025 is nog onzeker.

De onzekerheid is wel beperkt doordat vooral de ziekenhuizen de laatste jaren sneller zijn gaan declareren.

7. Rechtmatigheid lumpsumbetalingen

De NZa heeft eind 2025 haar onderzoek naar de verantwoordingen Risicoverevening die zijn opgeleverd in 2025 uitgevoerd. Naar aanleiding van dit onderzoek is een dispuut ontstaan tussen zorgverzekeraars en de NZa / Zorginstituut Nederland over een deel van de afspraken die zorgverzekeraars middels lumpsumbetalingen vergoeden aan zorgaanbieders met voor behandeljaar 2022 een landelijke omvang van circa € 150 miljoen. Het risico bestaat dat (een deel) van deze zorgkosten niet als verevenbare Zwv-zorgkosten kwalificeert, waardoor de landelijke vereveningsbijdrage 2022 – in verband met 70% macronacalculatie op 2022 – circa € 100 miljoen lager uit kan vallen. Voor Salland Zorgverzekeraar betekent dit een mogelijke verlaging van de vereveningsbijdrage 2022 met circa € 0,5 miljoen.

Voor de behandeljaren 2023 en verder zijn vergelijkbare zorgkosten opgenomen door zorgverzekeraars, echter is voor deze vereveningsjaren géén sprake van een macronacalculatie, waardoor er geen aanvullende onzekerheid bestaat over de hoogte van de vereveningsbijdrage.

Aangezien per 31 december 2025 nog sprake is van een lopende discussie met de NZa én het onderzoek nog niet is afgerond en Salland Zorgverzekeraar van mening is dat de kosten als verevenbare kosten gekwalificeerd kan worden, is de mogelijke verlaging van de vereveningsbijdrage 2022 niet verwerkt in de jaarrekening 2025. Het onderzoek door de NZa wordt naar verwachting in het tweede kwartaal van 2026 afgerond.

8. Rechtmatigheid transformatiemiddelen

In het bestuurlijk overleg tussen zorgverzekeraars en de NZa zijn landelijke afspraken gemaakt over de beoordeling van de rechtmatigheid van de IZA transformatiemiddelen. Conform deze afspraken vallen deze transformatiemiddelen buiten de scope van de accountantscontrole van de Jaarstaat Zwv. De NZa heeft voor de schadejaren 2023 tot en met 2025 naar de stand per 31 december 2025 een bestuurlijk plausibiliteitsoordeel afgegeven bij de behaalde KPI's. Voor de prognose van de schadejaren 2024 en 2025 wordt uitgegaan van de landelijke raming van de IZA transformatiemiddelen. Voor de jaarrekening wordt - in lijn met het afgegeven bestuurlijk plausibiliteitsoordeel van de NZa - door de zorgverzekeraars verwacht dat ook voor de per 31 december 2025 nog niet behaalde KPI's die onderdeel zijn van de prognose - aan het NZa verantwoordingskader transformatiemiddelen zal worden voldaan. Hiermee wordt de volledige prognose van de IZA transformatiemiddelen met betrekking tot de schadejaren 2024 en 2025 als rechtmatige zorgkosten verondersteld en wordt deze resultaatneutraal (middels 100% nacalculatie

via het zorgverzekeringsfonds) verwerkt door de zorgverzekeraars. Het bestuurlijk plausibiliteitsoordeel dat de NZa jaarlijks verstrekt voldoet aan de eisen van Zorginstituut Nederland en VWS voor de uitvoering van de Risicovereeniging.

9. Registratieproblemen hulpmiddelgegevens

In 2023 zijn de NZa en Zorginstituut Nederland een onderzoek naar de hulpmiddelgegevens gestart. Het ministerie van VWS (VWS), de NZa, Zorginstituut Nederland en de zorgverzekeraars hebben uiteindelijk gezamenlijk geconcludeerd dat het herstel van de hulpmiddelgegevens 2022 en 2023 niet mogelijk is, ook met terugwerkende kracht aanpassing van de wet- en regelgeving voor de Risicovereeniging 2024 en 2023 tevens niet haalbaar is. Voor de publieke vaststelling van de risicovereenigingsjaren 2024 en 2023 door Zorginstituut Nederland resteert hierdoor het nul-scenario. Dit betekent dat alle verzekerden door Zorginstituut Nederland in de afslagklasse van het HKG-kenmerk worden ingedeeld. Via criteriumneutraliteit krijgen alle verzekerden dan een normbedrag van nul. Voor de Risicovereeniging 2025 is het volledige HKG-kenmerk door VWS uit het ex-ante model gehaald.

Om het verlies aan verevenende werking en de concurrentieverschillen die hierdoor voor de risicovereenigingsjaren 2025, 2024 en 2023 ontstaan te neutraliseren hebben zorgverzekeraars in 2025 onderling afspraken gemaakt over (semi)-private correcties. Voor de risicovereenigingsjaren 2024 en 2023 is een semi-private ex post correctie afgesproken, waarbij het verschil tussen de definitieve vaststellingen op basis het publieke nul-scenario en een semi-private herschatting van de ex-ante Risicovereenigingsmodellen 2023 en 2024 wordt verrekend. Daarnaast is voor de risicovereenigingsmodeljaren 2025, 2024 en 2023 een aanvullende private ex-ante correctie afgesproken in de vorm van een tweezijdige bandbreedteregeling met een grensbedrag van € 2,50 positief of negatief per premie-equivalent, met 100% nacalculatie. De private ex-ante correctie voor de risicovereenigingsjaren 2024 en 2023 zijn in 2025 definitief vastgesteld.

10. Verwachte resultaat 2026

De hierboven benoemde onzekerheden zijn allen in meer of mindere mate ook van toepassing op het verzekeringsjaar 2026.

De schadelast 2026 is extra onzeker vanwege:

- De economische omstandigheden (o.a. krapte op de arbeidsmarkt en toenemende druk op de betaalbaarheid van de zorg) hebben hun weerslag op (de voortgang van) de zorgcontractering 2026.
- De onzekerheid rond dure medicijnen die onder het vaste segment vallen is voor schadejaar 2026 groter dan over de voorgaande schadejaren, omdat voor het schadejaar 2026 nog nieuwe geneesmiddelen vanuit de sluis door het ministerie van VWS aan het basispakket kunnen worden toegevoegd.

De bijdrage 2026 is extra onzeker vanwege:

- door de onzekerheid over de werking van het vereveningsmodel voor de GGZ als gevolg van de 'nieuwe' prestatiebekostiging GGZ is in 2026 net als in de afgelopen jaren een klassieke bandbreedteregeling van toepassing op het vereveningsresultaat GGZ 2026 van € 10 per premie equivalent (90% nacalculatie).
- er is in 2026 sprake van een compensatie voor hoge kosten van zeer dure behandelingen (somatisch + GGZ).
- Er is in 2026 sprake van enkele wijzigingen in de Risicovereeniging, waaronder een nieuwe definitie voor niet-ingezetenen en een risicovereenigingskenmerk voor verzekerden met (deels) ontbrekende kostenhistorie.

Hoewel de in 2026 van toepassing zijnde ex post regelingen (criteriumneutraliteit, bandbreedteregeling GGZ, compensatie van hoge kosten) enerzijds risico's beperken, brengen deze ook onzekerheden met zich mee voor de prognoses van Salland Zorgverzekeraar als relatief kleine zorgverzekeraar met een verzekerdenpopulatie die geen representatieve afspiegeling is van het landelijk gemiddelde.

Tenslotte brengt net als in vorige jaren de niet-gecontracteerde zorg onzekerheden met zich mee met betrekking tot de toekomstige schadelast.

Deze onzekerheden kunnen impact hebben op het resultaat 2026 en daarmee op de voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's (premietekortvoorziening).

Toelichting op de geconsolideerde balans

Immateriële vaste activa (bedragen x € 1.000)

(1) Concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom

	2025	2024
Stand 1 januari		
Aanschafwaarde	14.972	14.972
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-14.972	-12.761
Boekwaarde 1 januari	-	2.211
Mutaties boekjaar		
Afschrijvingen	-	-2.211
Totaal afschrijvingen	-	-2.211
Stand 31 december		
Aanschafwaarde	14.972	14.972
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-14.972	-14.972
Boekwaarde 31 december	-	-
Afschrijvingspercentage	niet van toepassing	20%

Er zijn gedurende het boekjaar geen nieuwe concessies, vergunningen en rechten van intellectueel eigendom aangeschaft. Boekwaarde is gedurende het gehele jaar nihil.

Beleggingen (bedragen x € 1.000)

(2) Terreinen en gebouwen in eigen gebruik

	2025	2024
Stand 1 januari		
Aanschafwaarde	1.617	1.617
Veranderingen van de reële waarde	-312	-312
Boekwaarde 1 januari	1.305	1.305
Mutaties boekjaar		
Desinvesteringen aanschafwaarde	-	-
Veranderingen van de reële waarde	-	-
Totaal mutaties boekjaar	-	-

	2025	2024
Stand 31 december		
Aanschafwaarde	1.617	1.617
Veranderingen van de reële waarde	-312	-312
Boekwaarde 31 december	1.305	1.305

De post terreinen en gebouwen betreft de grond aan de Munsterstraat 6. De waarde van de grond van de huidige locatie is bepaald op € 1.305.000 miljoen. Dit is gebaseerd op een uitgevoerde taxatie in januari 2024 door een onafhankelijke taxateur middels de comparatieve methode. Er zijn geen bijzondere uitgangspunten gehanteerd. Het rapport is opgesteld conform de regels van het Nederlands Register Vastgoed Taxateurs.

(3) Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen

Omschrijving	31 December 2025	31 December 2024
Belegging in een deelneming	392	447
Vordering op deelneming	-	31
Totaal	392	478

(3) Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen

	2025	2024
Deelneming		
Aanschafwaarde	1.400	1.400
Cumulatieve waardeverminderingen	-953	-1.017
Boekwaarde 1 januari	447	383
Mutaties boekjaar		
Resultaat boekjaar	-54	64
Totaal	-54	64
Stand 31 december		
Aanschafwaarde	1.400	1.400
Cumulatieve waardeverminderingen	-1.007	-953
Boekwaarde 31 december	393	447

De deelnemingen betreft een belang in Vecozo B.V. TE Tilburg van 12,5%. Het eigen vermogen van Vecozo B.V. bedraagt per 31 december 2024 € 3.137.591 en het resultaat van 2024 bedraagt -€ 434.507. Er is geen indicatie voor een bijzondere waardevermindering.

(3) Vordering op deelneming

	2025	2024
Vordering		
Stand per 1 januari	31	-
Mutaties boekjaar		
Investerings	-	31
Totaal	-31	31
Vordering		
Stand 31 december	-	31

Onder vorderingen op deelnemingen zijn marktconforme leningen opgenomen die zijn verstrekt aan Vecozo BV. De betreffende lening is in 2025 in zijn geheel afgelost (saldo 2024: € 31.421).

(4) Overige financiële beleggingen

Omschrijving	31 December 2025	31 December 2024
Effecten	145.173	139.153
Totaal	145.173	139.153

Effecten

Overzicht 2025

Omschrijving	Boekwaarde 1 januari	Aankopen	Verkopen	Herwaardering	Boekwaarde 31 december
Aandelen	10.293	-	-	470	10.763
Obligaties	128.860	180.025	-175.269	794	134.409
Totaal	139.153	180.025	-175.269	1.264	145.173

Overzicht 2024

Omschrijving	Boekwaarde 1 januari	Aankopen	Verkopen	Herwaardering	Boekwaarde 31 december
Aandelen	8.153	-	-	2.140	10.293
Obligaties	125.012	132.560	-131.708	2.996	128.860
Totaal	133.165	132.560	-131.708	5.136	139.153

De belegging in effecten vindt plaats volgens de uitgangspunten die Salland Zorgverzekeraar heeft geformuleerd ten aanzien van de asset mix, de duration en risico's. De waardering vindt plaats op basis van actuele waarde. De hoge aan- en verkopen in 2025 vloeien voort uit de korte duration van de beleggingsportefeuille en de strategische transitie binnen de beleggingen.

De effecten zijn te typeren op drie verschillende niveaus (levels):

- Level 1 – Reële waarde gebaseerd op gepubliceerde koersen in een actieve markt
- Level 2 – Reële waarde gebaseerd op beschikbare marktinformatie
- Level 3 – Reële waarde niet gebaseerd op beschikbare marktinformatie

De aandelen en obligaties vallen voor 86,5% onder level 1 en 13,5% onder level 2.

Kwantitatieve toelichting

Hieronder worden het renterisico, het kredietrisico en het beleggingsrisico nader toegelicht in kwantitatieve vorm.

Nadere specificatie van het renterisico

Het renterisico is de gevoeligheid van de waardering van de vastrentende waarden en de technische voorzieningen voor veranderingen in de rentetermijnstructuur.

Een stijging van de marktrente met 1% heeft op basis van de huidige obligatieportefeuille met een gemiddelde duration van circa 2,5 jaar een impact op de waarde van de beleggingsportefeuille en de het eigen vermogen van circa € 3,4 mln negatief (4,5% lagere solvabiliteit). Voor een daling van de marktrente geldt het omgekeerde effect.

Nadere specificatie van het kredietrisico

Salland Zorgverzekeraar loopt risico op verliezen of op een ongunstige verandering in de financiële situatie als gevolg van schommelingen in de kredietwaardigheid van de beleggingen. De obligaties zijn voornamelijk belegd in landen binnen de EU. De aandelen zijn in belangrijke mate geïnvesteerd in de volgende sectoren: Information Technology, Financials, Consumer Discretionary, Healthcare en Industrials.

Hieronder is een specificatie opgenomen van de ratings van de obligaties en een specificatie naar landen.

Rating obligaties	Percentage	31 december 2025 Balanswaarde (x € 1.000)	Percentage	31 december 2024 Balanswaarde (x € 1.000)
AAA	63,01%	84.687	53,34%	68.731
AA	8,19%	11.002	7,84%	10.102
A	19,99%	26.864	25,64%	33.047
BBB	6,76%	9.088	13,18%	16.980
BB	0,53%	712	-	-
B	0,00%	-	-	-
CCC of lager	0,06%	85	-	-
Activa zonder creditrating	1,47%	1.971	-	-
Totaal	100,00%	134.409	100,00%	128.860

Obligaties naar land	Percentage	31 december 2025 Balanswaarde (x € 1.000)	Percentage	31 december 2024 Balanswaarde (x € 1.000)
De Arabische Emiraten	0,14%	182	-	-
Oostenrijk	0,01%	19	-	-
Australië	2,38%	3.204	2,21%	2.847
België	2,15%	2.884	1,27%	1.637
Canada	1,39%	1.866	0,74%	960
Duitsland	33,30%	44.762	28,05%	36.142
Denemarken	0,09%	121	0,00%	-
Finland	1,35%	1.816	0,75%	972
Frankrijk	13,28%	17.852	5,25%	6.769
Groot Brittannië	4,58%	6.153	6,84%	8.820
Ierland	0,69%	927	0,59%	766
Kaaimaneilanden	0,11%	151	0,00%	-
Italië	0,20%	265	1,58%	2.041
Japan	0,76%	1.016	-	-
Luxemburg	1,01%	1.364	2,37%	3.052
Nederland	32,95%	44.289	37,32%	48.088
Noorwegen	0,30%	408	0,79%	1.015
Spanje	0,17%	233	2,24%	2.891
United States	3,84	5.162	7,08%	9.129
Zweden	1,23%	1.651	2,19%	2.825
Zwitserland	0,06%	80	0,70%	906
Singapore	0,00%	2	0,00%	-
Totaal	100,00%	134.409	100,00%	128.860

Nadere specificatie van het Beleggingsrisico

Effect van een stijging respectievelijk daling van de aandelenkoersen met 10%:

Omschrijving	Eigen vermogen (x € 1.000)	Impact SCR
Toename aandelenkoers met 10%	+1.076	+1,5%
Afname aandelenkoers met 10%	-1.076	-1,5%

Aandelen naar sector	Percentage	31 december 2025 Balanswaarde (x € 1.000)	Percentage	31 december 2024 Balanswaarde (x € 1.000)
Energy	2,9%	312	2,4%	247
Materials	3,3%	355	3,6%	371
Industrial	10,6%	1.141	10,7%	1.101
Consumer Discretionary	10,2%	1.098	10,5%	1.081
Consumer Staples	4,8%	517	5,8%	597
Healthcare	10,4%	1.119	11,3%	1.163
Financials	17,5%	1.884	16,6%	1.709
Information Technology	27,5%	2.960	26,9%	2.769
Communication Services	8,4%	904	7,5%	772
Utilities	2,6%	280	2,6%	268
Cash en other	1,8%	194	2,1%	215
Totaal	100,00%	10.764	100,00%	10.293

Vorderingen

(5) Vorderingen uit directe verzekering

Omschrijving	31 December 2025	31 December 2024
Premievorderingen op verzekeringnemers	22.025	24.291
Totaal	22.025	24.291

De vorderingen zijn verminderd met een voorziening voor oninbaarheid en bedraagt ultimo 2025 € 7.078k (2024: € 6.923k). De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

(6) Zorginstituut Nederland

Omschrijving	31 December 2025	31 December 2024
Rekening-courant boekjaar 2020	-	2.552
Rekening-courant boekjaar 2021	-	5.792
Rekening-courant boekjaar 2022	-	1.928
Rekening-courant boekjaar 2023	2.747	50
Rekening-courant boekjaar 2024	-36	25.322
Rekening-courant boekjaar 2025	28.478	-
Totaal	31.189	35.643

De vordering op het Zorginstituut Nederland heeft primair een kortlopend karakter. Een deel van de vordering heeft een looptijd van langer dan een jaar en bedraagt +/- € 36.000. Dit is afhankelijk van de afrekeningsystematiek van het Zorginstituut Nederland. Ultimo 2025 is de afrekening met betrekking met het zorgverzekeringsfonds tot en met het jaar 2021 afgerekend. De vorderingen zijn rentedragend (3-maands euribor – 0,25%). De vordering inzake wanbetalers ad. € 242.000 is onder het meest recente jaar opgenomen. Omtrent zekerheden is niets overeengekomen.

(7) Overige vorderingen

Omschrijving	31 December 2025	31 December 2024
Voorschotten zorgaanbieders	-	-
Overfinanciering	20.895	16.054
Solidariteitsregeling	6.773	9.200
Overige vorderingen	1.269	1.210
Totaal	28.937	26.464

Overfinanciering betreft de te veel betaalde zorgkosten die Salland Zorgverzekeraar terug kan vorderen.

De overige vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

Overige Activa

(8) Materiële vaste activa

	Kantoor- Inventaris	Bedrijfswagens	Totaal 2025	Totaal 2024
Stand 1 januari				
Aanschafwaarde	5.479	134	5.613	5.774
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-5.027	-38	-5.064	-4.977
Boekwaarde 1 januari	452	96	549	797
Mutaties boekjaar				
Investerings	20	-	20	20
Desinvesteringen aanschafwaarde	-	-	-	-181
Desinvesteringen afschrijvingen	-	-	-	163
Afschrijvingen boekjaar	-196	-30	-226	-250
Totaal mutaties boekjaar	-176	-30	-206	-248
Stand 31 december				
Aanschafwaarde	5.499	134	5.633	5.613
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-5.223	-68	-5.291	-5.064

	Kantoor- Inventaris	Bedrijfswagens	Totaal 2025	Totaal 2024
Boekwaarde 31 december	276	66	342	549
Afschrijvingspercentage				
Afschrijvingspercentage	7%-25%	25%		

Alle materiële activa behoren tot de categorie 'andere vaste bedrijfsmiddelen'.

(9) Liquide middelen

Er is een bankgarantie van € 122.000 afgegeven voor de huur van het kantoorpand. De overige liquide middelen staan ter vrije beschikking aan de onderneming.

De stijging in de liquide middelen ten opzichte van 2024 komt grotendeels doordat de incasso van de maand- en jaarpremies van Salland Zorgverzekeringen in de loop van 2025 naar voren is gehaald (van de 2e kalenderdag iedere maand naar de 28e kalenderdag van iedere maand). De maand- en jaarpremies van respectievelijk januari 2026 en kalenderjaar 2026 van Salland Zorgverzekeringen zijn reeds eind december 2025 vooruitontvangen.

Omschrijving	31 December 2025	31 December 2024
ABN AMRO Bank	10.118	119
ING Bank	30.665	14.373
Rabobank	10.217	216
Caceis	3.164	819
Totaal	54.164	15.527

(10) Overige overlopende activa

Omschrijving	31 December 2025	31 December 2024
Nog te factureren eigen risico	647	567
Beleggingskosten	85	-
Totaal	732	567

De overlopende activa hebben een looptijd korter dan een jaar.

(11) Groepsvermogen

Voor de toelichting op het groepsvermogen wordt verwezen naar de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.

Solvabiliteitseis

Op basis van de door de Nederlandsche Bank vastgestelde richtlijnen is voor de uitvoering een minimale solvabiliteit vereist van: € 77,9 miljoen (2024: € 74,2 miljoen).

Onder Solvency II is het Eigen Vermogen per balansdatum € 109,2 miljoen. De solvabiliteitsratio is 140% (2024: 140%). Intern wordt de streefsolvabiliteit gehanteerd van 135% en een normsolvabiliteit van 125%. Op basis van de normsolvabiliteit dient € 97,4 miljoen aan Eigen Vermogen te worden aangehouden. Coöperatie Salland U.A. vindt, gegeven de verzekeringstechnische

risico's en beleggingsrisico's, dat de financiële continuïteit van de organisatie is gewaarborgd als de solvabiliteit boven de normsolvabiliteit uitkomt.

(12) Technische voorziening

Omschrijving	31 December 2025	31 December 2024
Voor niet verdiende premies en lopende risico's	4.700	11.900
Voorziening te betalen schaden	119.193	111.919
Schade afwikkelingskosten	3.480	3.315
Totaal	127.373	127.134

De technische voorzieningen hebben een looptijd van 1 tot 3 jaar.

Niet verdiende premies en lopende risico's

Omschrijving	2025	2024
Saldo per 1 januari	11.900	4.620
Dotatie	4.700	11.900
Onttrekking	-11.900	-4.620
Saldo 31 december	4.700	11.900

De niet verdiende premies hebben een looptijd van 1 jaar.

Te betalen schaden

Omschrijving	Voorziening Te betalen schade	Schade-afwikkelingskosten	Totaal 2025	Totaal 2024
Saldo per 1 januari	111.919	3.315	115.234	124.087
Dotatie	436.856	165	437.021	465.994
Onttrekking	-429.582	-	-429.582	-474.847
Saldo 31 december	119.193	3.480	122.673	115.234

Uitloopresultaat van nog te ontvangen declaraties

	Voorziening te betalen schaden ultimo vorig boekjaar	Geboekte schaden boekjaar	Voorziening te betalen schaden ultimo boekjaar	Afwikkelresultaat
Schadejaar				
Boekjaar -4 en ouder	-	7	-	-7
Boekjaar -3	2.463	3.380	185	-1.102
Boekjaar -2	10.482	7.829	2.013	640

	Voorziening te betalen schaden ultimo vorig boekjaar	Geboekte schaden boekjaar	Voorziening te betalen schaden ultimo boekjaar	Afwikkelresultaat
Boekjaar -1	97.514	86.043	8.436	2.905
Boekjaar	-	417.789	107.393	261
Diversen Boekjaar -1 en ouder	1.460	5.271	525	-4.336
Diversen	-	-	641	-
Interne schadebehandelingskosten				
Interne schadebehandelingskosten tot boekjaar	2.500	1.900	600	-
Interne schadebehandelingskosten boekjaar	815	2.008	1.900	-
Totaal	115.234	524.227	122.673	-1.900

In bovenstaand overzicht zijn de ultimo boekjaar eventueel verstrekte voorschotten aan zorgverleners vanwege geleverde productie opgenomen als geboekte schade. Daarnaast zijn in de geboekte schade geen declaraties opgenomen die terugggevorderd worden op zorgaanbieders (bijvoorbeeld vanwege de afrekening van inkoopafspraken en/of materiële controles), aangezien deze declaraties niet tot schade in de winst-en-verliesrekening hebben geleid. De post "Diversen" betreft de voorziening grensoverschrijdende zorg via CAK.

Het verschil tussen enerzijds de geboekte schade exclusief schadebehandelingskosten en anderzijds de betaalde schade in de winst- en verliesrekening wordt veroorzaakt doordat in de winst- en verliesrekening de inkomsten uit eigen risico in mindering gebracht zijn op de betaalde schade.

Schadestatistiek

Schadejaar	Evenementjaar 0	Evenementjaar 1	Evenementjaar 2	Evenementjaar 3	Evenementjaar 4	Totaal per schadejaar
2021	273.065	91.214	9.374	77	7	373.737
2022	295.503	90.939	14.230	3.380	-	404.052
2023	340.149	89.027	7.829	-	-	437.005
2024	358.466	85.601	-	-	-	444.067
2025	412.986	-	-	-	-	412.986

Bovenstaand overzicht laat zien in welk jaar de onderneming de zorgkosten van een bepaald jaar zijn verwerkt exclusief declaraties die terugggevorderd worden op zorgaanbieders (bijvoorbeeld vanwege de afrekening van inkoopafspraken en/of materiële controles).

Voorzieningen

(13) Overige voorzieningen

2025

Omschrijving	Saldo 1 januari	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo 31 december
Personeelsvoorziening	35	575	-14	-4	592
Jubileumvoorziening	80	-	-	-1	79
Totaal	115	575	-14	-5	671

De looptijd van de voorzieningen zijn als volgt: tot 1 jaar: € 592.000 (2024: € 35.000), tussen 1 en 5 jaar: € 79.000 (2024: € 80.000).

De personeelsvoorziening is een voorziening voor te betalen loonkosten aan personeelsleden waar de arbeidsrelatie mee wordt beëindigd.

2024

Omschrijving	Saldo 1 januari	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo 31 december
Vut voorziening	153	-	-	-153	-
Personeelsvoorziening	289	35	-289	-	35
Jubileumvoorziening	85	-	-	-5	80
Totaal	527	35	-289	-158	115

Schulden

(14) Schulden uit directe verzekeringen

De schulden uit directe verzekeringen betreft enerzijds openstaande schulden aan zorgverleners en verzekerden ultimo 2025. Deze schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar. Daarnaast bestaat het saldo in deze post uit vooruitontvangen maand- en jaarbetalingen van verzekeringspremies 2026.

Omschrijving	31 December 2025	31 December 2024
Schulden uit directe verzekeringen	50.981	20.443
Schuld aan Zorginstituut Nederland	2.062	1.986

(15) Overige schulden

Omschrijving	31 December 2025	31 December 2024
Nog te betalen kosten	2.310	3.642
Overige	1.772	1.846
Totaal	4.082	5.488

De overige schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Huurovereenkomst

Er is een huurovereenkomst afgesloten voor het kantoor aan Munsterstraat 7 te Deventer. De looptijd van deze huurovereenkomst is tien jaar en is aflopend in 2033. Huurlast is:

- tot 1 jaar: € 529.000
- 1-5 jaar: € 2.281.000
- >5 jaar: € 1.463.000

Gedurende het verslagjaar zijn in de winst-en-verliesrekening € 469.000 als kosten verwerkt.

Leaseverplichting auto

Er zijn leaseovereenkomsten afgesloten voor een aantal auto's. De resterende looptijd van deze leaseovereenkomsten variëren van 5 maanden tot en met 48 maanden.

- tot 1 jaar: € 106.000
- 1-5 jaar: € 51.000

Gedurende het verslagjaar zijn in de winst-en-verliesrekening € 133.000 als kosten verwerkt.

Beheersverplichting OHI

Salland Zorgverzekeraar is een verplichting aangegaan voor het beheer van het backoffice systeem. Het contract loopt tot 1 juli 2027.

- tot 1 jaar: € 2.295.000
- 1-5 jaar: € 1.205.000

Gedurende het verslagjaar zijn in de winst-en-verliesrekening € 2.194.000 kosten verwerkt.

Licenties en abonnementen

Salland Zorgverzekeraar neemt licenties af voor het gebruik van het backoffice systeem. Ook is er een abonnement voor de gegevensuitwisseling tussen partijen in de zorg. Deze licentie- en abonnementsverplichtingen lopen eind 2027 af. De resterende financiële verplichtingen bedragen:

- tot 1 jaar: € 1.766.000
- 1-5 jaar: € 1.125.000

Gedurende het verslagjaar zijn in de winst-en-verliesrekening € 1.649.000 als kosten verwerkt.

Bankgarantie

Er is een bankgarantie van € 122.000 afgegeven voor de huur van het kantoorpand aan de Munsterstraat 7 in Deventer.

Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschade N.V. (NHT)

De NHT dekt alle aanspraken op Nederlandse polissen als gevolg van terroristische aanslagen tot een maximumbedrag van € 1 miljard. Claims als gevolg van terroristische aanslagen boven dit maximum worden uitgesloten in de polisvoorwaarden. De jaarlijks te betalen premie aan de NHT is gebaseerd op het marktaandeel. De verliezen van de NHT worden eveneens verdeeld over de aangesloten verzekeraars op basis van hun respectievelijk marktaandeel. Het risico ten aanzien van de aanvullende verzekeringen is niet herverzekerd.

Toelichting op geconsolideerde winst- en verliesrekening

(16) Brutopremies (x € 1.000)

Omschrijving	2025	2024
Brutopremies	377.323	331.036

Brutopremies

Omschrijving	2025	2024
Premies basisverzekering	339.400	297.740
Premies aanvullende verzekeringen	37.923	33.296
Totaal	377.323	331.036

Op de brutopremies is in 2025 € 4.285.000 aan provisies en kortingen in mindering gebracht (2024: € 3.829.000) en € 252.000 in mindering gebracht ter dotatie aan de voorziening debiteuren (2024: € 1.532.000).

(17) Wijziging technische voorziening niet verdiende premie en lopende risico's (x € 1.000)

Omschrijving	2025	2024
Wijziging technische voorziening premie	7.200	-7.280

(18) Bijdrage Zorginstituut Nederland (x € 1.000)

Omschrijving	2025	2024
Bijdrage Zorginstituut Nederland boekjaar	158.761	144.182
Bijdrage Zorginstituut Nederland voorgaande jaren	-2.444	2.553
Totaal	156.317	146.735

(18) Bijdrage Zorginstituut Nederland boekjaar (x € 1.000)

Omschrijving	2025	2024
Budget verstrekkingen	174.074	163.243
Effect nacalculatie	-1.408	-6.966
Macro nacalculatie	-6.744	-7.483
Flankerend beleid	10.713	11.943
Budget beheerskosten 18-	1.113	798
Wettelijk eigen risico	-25.604	-23.704

Omschrijving	2025	2024
Subsidies Wlz	6.617	6.351
Totaal	158.761	144.182

Premies eigen rekening en bijdragen Zorginstituut Nederland

Coöperatie Salland U.A. maakt voor haar jaarrekening een zo goed mogelijke schatting van de vereveningsbijdragen van het Zorginstituut Nederland. In deze schatting zijn ook alle geschatte te verrekenen bedragen begrepen van ex-post compensatiemechanismen. Bij het opstellen van de jaarrekening moet daarom gewerkt worden met schattingen van de bijdragen betrekking hebbend op vooral de kosten ziekenhuis- en GGZ-zorg, waaronder de splitsing in vaste kosten, variabele kosten en de effecten van nacalculaties. Onder de bijdragen vereveningsfonds is tevens de bijstelling van de schattingen over voorgaande jaren inbegrepen.

(19) Toegerekende beleggingsopbrengsten

Dit betreft de opbrengst uit beleggingen. Deze worden volledig toegerekend aan de technische en niet-technische rekening. De toerekening geschiedt op basis van de verhouding van de technische voorzieningen voor te betalen schaden verminderd met de voorschotten onder aftrek van de vorderingen op Zorginstituut Nederland uit hoofde van de bijdragen uit het zorgverzekeringsfonds en het eigen vermogen.

Schade eigen rekening

(20) Schaden (x € 1.000)

Omschrijving	2025	2024
Brutoschaden	491.158	445.575
Schadebehandelingskosten	4.282	3.940
Totaal	495.440	449.515

Als gevolg van de DBC-systematiek is de hoogte van de post medische zorg in ziekenhuizen met onzekerheid omgeven. Door het karakter van de contracten met de ziekenhuizen worden deze onzekerheden voor een belangrijk deel weggenomen.

Het financieel risico wordt vervolgens substantieel gemitigeerd als gevolg van de contracteringsbepalingen en het risicovereveningssysteem.

(21) Wijziging technische voorziening schade inclusief vorderingen (x € 1.000)

Omschrijving	2025	2024
Wijziging voorziening te betalen schaden	-6.503	-10.539
Wijziging voorziening afwikkelkosten	-259	145
Totaal	-6.762	-10.394

(22) Bedrijfskosten (x € 1.000)

Omschrijving	2025	2024
Personeelskosten	20.160	19.259

Omschrijving	2025	2024
Huisvestingskosten	678	680
Automatiseringskosten	8.501	8.944
Afschrijving bedrijfsmiddelen	252	2.458
Acquisitiekosten	760	1.046
Overige kosten	7.369	6.989
Schadebehandelingskosten	-4.282	-3.940
Totaal	33.438	35.436

De post overige kosten bedraagt € 7.369.000 en betreft kosten die niet tot de andere categorieën behoren. Dit zijn onder andere advies-, accountants- en incidentele projectkosten, alsmede portiekosten en contributies.

Personeelskosten (x € 1.000)

Omschrijving	2025	2024
Brutolonen	14.573	12.667
Sociale lasten	1.985	1.875
Pensioenlasten	2.473	2.317
Overige personeelskosten	1.129	2.400
Totaal	20.160	19.259

Gedurende het boekjaar had de vennootschap gemiddeld 188 (fte) werknemers in dienst (2024: 187 fte). Alle werknemers waren werkzaam in Nederland.

Fte-verdeling

Omschrijving	2025	2024
Direct zorgverzekeraar gerelateerde activiteiten	105	104
Ondersteunde zorgverzekeraar gerelateerde activiteiten	83	83
Totaal fte	188	187

Pensioenlasten

De pensioenlast betreft de premie die door de Stichting Bedrijfstakpensioenfonds Zorgverzekeraars (SBZ) bij Salland Zorgverzekeraar in rekening is gebracht.

Belangrijkste kenmerken van de pensioenregeling

De pensioenregeling is sinds 1 januari 2022 een beschikbare premieregeling. De pensioengrondslag wordt bepaald door het jaarsalaris van de deelnemers te verminderen met de franchise. De franchise bedraagt in 2025 € 18.475 (2024 € 17.545) bij een fulltime dienstverband. De deelnemer heeft elke maand recht op een beschikbare premie, waarvan de hoogte afhankelijk is van de leeftijd van de

deelnemer op de eerste dag van de maand waarin de premie beschikbaar komt. De beschikbare premie is 1/12e van de toepasselijke pensioengrondslag, vermenigvuldigd met het deeltijdpercentage en het toepasselijke percentage. Conform de cao wordt de indexatie gefinancierd uit de reserves van het pensioenfonds als deze dit toelaten. Het bestuur van het pensioenfonds beslist jaarlijks in hoeverre pensioenrechten en pensioenaanspraken worden aangepast. Voor de actieve deelnemers geldt echter dat jaarlijks op 1 januari een toeslag wordt ingekocht conform het in de cao overeengekomen percentage van de loonontwikkeling van het voorafgaande jaar.

Belangrijkste kenmerken van de uitvoeringsovereenkomst

In de uitvoeringsovereenkomst is overeengekomen dat alle bij de in dienst van Salland Zorgverzekeraar zijnde werknemers aangemeld kunnen worden bij het pensioenfonds. Daarnaast is overeengekomen dat Salland Zorgverzekeraar binnen bepaalde termijnen de verschuldigde premies moet voldoen.

Dekkingsgraad pensioenfonds

De dekkinggraad bedraagt, conform opgave van het SBZ, ultimo december 2025 131,6%(2024: 119,4%).

Excedent pensioenregeling

Voor werknemers met een inkomen hoger dan € 137.800 is er de mogelijkheid om de pensioenverzekering uit te breiden. Hiervoor werd een brutovergoeding beschikbaar gesteld.

(23) Opbrengsten uit beleggingen (x € 1.000)

Omschrijving	2025	2024
Opbrengsten uit andere beleggingen	10	128
Gerealiseerde winst op beleggingen	3.973	3.258
Totaal	3.983	3.386

(24) Niet gerealiseerde winst op beleggingen (x € 1.000)

Omschrijving	2025	2024
Aandelen	470	2.140
Obligaties	-	3.009
Totaal	470	5.149

(25) Niet gerealiseerd verlies op beleggingen (x € 1.000)

Omschrijving	2025	2024
Aandelen	-	-
Obligaties	-986	-1.687
Totaal	-986	-1.687

(26) Andere baten (x € 1.000)

Omschrijving	2025	2024
Overige rente baten	1.952	1.015

Omschrijving	2025	2024
Overige baten	139	50
Totaal	2.091	1.065

(27) Andere lasten (x € 1.000)

Omschrijving	2025	2024
Rentelasten	-	-217
Overige lasten	-	-
Totaal	-	-217

Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen

Vanaf 1 januari 2015 is voor financiële ondernemingen de 'Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen' (Wbfo) van toepassing. De Wbfo geldt voor iedereen die werkt onder verantwoordelijkheid van Nederlandse financiële ondernemingen, dochters van Nederlandse financiële ondernemingen en ondernemingen die tot een groep met een moeder in Nederland behoren, waarbij die groep hoofdzakelijk actief is in de financiële sector. Ook Salland Zorgverzekeraar valt onder deze wetgeving.

Salland Zorgverzekeraar kent geen variabele beloning voor topfunctionarissen, het tweede echelon, direct onder de beleidsbepalers, en voor sleutelfunctionarissen in het kader van Solvency II. Voor overige medewerkers (natuurlijke personen) krijgt iedere werknemer die niet aan het einde van de salarisschaal is een periodiek erbij.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden die nadere informatie geven over de feitelijke toestand op balansdatum en van een zodanig belang zijn dat het niet toelichten de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening beïnvloedt.

Honoraria externe accountant

Specificatie van het honorarium onafhankelijke accountants conform artikel 382a lid 1 en 2 Titel 9 Boek 2 BW.

Honorarium 2025

Omschrijving	KPMG Accountants N.V.	Overig KPMG Netwerk	Totaal
Onderzoek van de jaarrekening	323.010	-	323.010
Andere controleopdrachten	185.665	-	185.665
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controle diensten	-	-	-
Totaal	508.675	-	508.675

Honorarium 2024

Omschrijving	KPMG Accountants N.V.	Overig KPMG Netwerk	Totaal
Onderzoek van de jaarrekening	259.770	-	259.770
Andere controleopdrachten	173.355	-	173.355
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controle diensten	10.500	-	10.500
Totaal	443.625	-	443.625

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2025, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Andere controlediensten die door onze externe accountant worden uitgevoerd (anders dan de controle van de statutaire jaarrekening en de controle ten behoeve van de geconsolideerde jaarrekening van Coöperatie Salland U.A.), zijn:

- Controle van de Solvency II verslagstaten, de zogenaamde QRT's, ten behoeve van De Nederlandsche Bank.
- Controles van externe verantwoordingen inzake de Zvw met oplevering in 2026 en overige verantwoordingen.
- Controle van het preferentiebeleid.

Bezoldiging statutaire bestuurders

Omschrijving	2025	2024
Totale bezoldiging zittende bestuursleden	659.363	623.171

Omschrijving	2025	2024
Totale bezoldiging toezichthouders	138.050	132.000

Voor de WNT overzichten wordt verwezen naar de jaarrekening van Salland Zorgverzekeraar N.V.

Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De volgende transacties vinden plaats met groepsmaatschappijen.

- Doorbelasting van beheerskosten;
- Doorbelasting van de huurwaarde van terreinen en gebouwen;
- Salland Bewaar B.V. is eigenaar van de beleggingspool waaraan Salland Zorgverzekeraar N.V. en Salland Aanvullende Verzekeringen N.V. deelnemen.

Enkelvoudige balans per 31-12-2025 (voor resultaatbestemming)

Activa (x € 1.000)

	Toelichting	31-12-2025	31-12-2024
Beleggingen			
Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen	(1)	98.893	88.639
Overige vorderingen	-	118	48
Liquide middelen	-	91	136
Totaal activa	-	99.102	88.823

Passiva (x € 1.000)

	Toelichting	31-12-2025	31-12-2024
Eigen vermogen			
Waarborgkapitaal	(2)	681	681
Wettelijke reserve	(3)	1.469	1.391
Overige reserve	(4)	86.666	84.113
Onverdeeld resultaat	(5)	10.277	2.629
Totaal eigen vermogen	-	99.093	88.814
Overige schulden			
Overige schulden	-	9	9
Totaal passiva	-	99.102	88.823

Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2025

Omschrijving	2025 (x € 1.000)	2024 (x € 1.000)
Resultaat deelnemingen na belastingen	10.253	2.603
Overige baten en lasten, na belasting	24	26
Resultaat na belastingen	10.277	2.629

Toelichting op enkelvoudige jaarrekening

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en met inachtneming van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving.

Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat, alsmede voor de toelichting op de onderscheiden activa en passiva en de resultaten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niet anders wordt vermeld.

Toepassing van artikel 402 boek 2 BW

De financiële gegevens van Coöperatie Salland U.A. zijn verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening zodat, gebruikmakend van artikel 2:402 BW, is volstaan met een verkorte winst-en-verliesrekening in de enkelvoudige jaarrekening.

Financiële vaste activa

De deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde maar niet lager dan nihil. Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van Coöperatie Salland U.A..

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Coöperatie Salland U.A. in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van zijn schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaardering worden, uitgaande van de waarden bij eerste waardering, de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening.

Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Wettelijke reserve

De wettelijke reserve betreft de wettelijke reserve voor de uitvoering van de Wlz.

Toelichting op de enkelvoudige balans

Activa (x € 1.000)

(1) Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen

2025	Boekwaarde 1 januari	Resultaat deelneming	Overige mutaties	Verwerving deelneming	Boekwaarde 31 december
Salland Holding B.V.	88.639	10.254	-	-	98.893
Totaal	88.639	10.254	-	-	98.893

De deelneming is gevestigd in Deventer. Coöperatie Salland U.A. heeft een 100% belang in de deelneming.

2024	Boekwaarde 1 januari	Resultaat deelneming	Overige mutaties	Verwerving deelneming	Boekwaarde 31 december
Salland Holding B.V.	86.036	2.603	-	-	88.639
Totaal	86.036	2.603	-	-	88.639

Eigen vermogen

2025	(2) Waarborg kapitaal	(3) Wettelijke reserve	(4) Overige reserve	(5) Onverdeeld resultaat	Jaartotaal
Saldo 1 januari	681	1.391	84.113	2.629	88.814
Resultaat 2024			2.629	-2.629	-
Mutatie wettelijk reserve		78	-78		-
Resultaat 2025				10.277	10.277
Saldo 31 december	681	1.469	86.664	10.277	99.091

Wettelijke reserve WLZ

De wettelijke reserve betreft de wettelijke reserve voor de uitvoering van de Wlz.

Resultaatsbestemming

Het positief resultaat van 2024 van € 2.629.000 is conform het voorstel ten gunste van de overige reserves gebracht. Het resultaat van 2025 is als onverdeeld resultaat opgenomen onder het Eigen

vermogen. Aan de Ledenraad wordt voorgesteld het resultaat van € 10.277.000 positief toe te voegen aan de overige reserves.

2024	(2) Waarborg kapitaal	(3) Wettelijke reserve	(4) Overige reserve	(5) Onverdeeld resultaat	Jaartotaal
Saldo 1 januari	681	1.266	89.385	-5.147	86.185
Resultaat 2023	-	-	-5.147	5.147	-
Mutatie wettelijke reserve	-	125	-125	-	-
Resultaat 2024	-	-	-	2.629	2.629
Saldo 31 december	681	1.391	84.113	2.629	88.814

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Fiscale eenheid

Voor de omzetbelasting en vennootschapsbelasting maakt Coöperatie Salland U.A. deel uit van een fiscale eenheid en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor een eventuele belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

De fiscale eenheid voor de omzetbelasting bestaat uit Coöperatie Salland U.A., Salland Aanvullende Verzekeringen N.V., Salland Zorgkantoor B.V., Salland Zorgverzekeraar N.V., Salland Bewaar B.V., Salland Holding B.V. Coöperatie Salland U.A. staat aan het hoofd van de fiscale eenheid.

De fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting bestaat uit Coöperatie Salland U.A., Salland Bewaar B.V., Salland Holding B.V. Coöperatie Salland U.A. staat aan het hoofd van de fiscale eenheid.

De vorderingen en schulden tussen de vennootschappen binnen de fiscale eenheid zijn verrekend via de rekening-courant. Deze verrekeningen betreffen uitsluitend interne transacties en hebben geen invloed op de totale geconsolideerde schulden en vorderingen van de groep.

Toelichting op de winst- en verliesrekening

Personeelskosten

Gedurende het boekjaar had de vennootschap 2 (fte) werknemers in dienst (2024: 2 fte). Alle werknemers waren werkzaam in Nederland.

Opgemaakt per 26 maart 2026

De Raad van Bestuur

Petra Teunis

Elout Hooiveld

Raad van Commissarissen

Rien Nagel
Voorzitter RvC

Ageeth Bakker

Marja Sleuwenhoek

Ivonne van den Heuvel

Henri den Boer

Overige gegevens

Statutaire bepalingen inzake resultaat

In artikel 39 van de statuten van de coöperatie is bepaald dat omtrent bestemming van een eventueel positief resultaat, de Ledenraad besluit op voorstel van het Bestuur, gehoord de Raad van Commissarissen.

Uitkeringen kunnen slechts plaatshebben voor zover het eigen vermogen groter is dan het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal, vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden. Uitkeringen kunnen bovendien slechts plaatshebben voor zover zij niet anders zullen worden aangewend dan voor instellingen ten bate van de volksgezondheid.

Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Het origineel gecontroleerde jaarverslag en de daarbij afgegeven controleverklaring is gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel. Voor de controleverklaring verwijzen wij u dan ook naar de gedeponereerde stukken bij de Kamer van Koophandel.