



(versie december 2024)

UITGANGSPUNTEN BESTUURLIJKE INRICHTING CZ groep (inclusief de Wlz-uitvoerder)

- Governance-beleid -

Inhoud

Bestuurlijke colleges CZ groep	3
Bestuursteam:	3
Raad van Commissarissen	3
Ledenraad	3
Uitgangspunten.....	4
Profielschets Bestuursteam	7
Profielschets Raad van Commissarissen	10
Profielschets Ledenraad	12
Reglement Bestuursteam CZ groep incl. Wlz-uitvoerder	13
A. Status en scope van de bepalingen	13
B. Bestuur	13
C. Taken en verantwoordelijkheden Bestuursteam.....	15
D. Strategie, budget en risico's	18
E. Financiële verslaggeving: jaarrekening en Bestuursverslag	19
F. Omgang met de Interne Auditdienst (IAD) en externe accountant	19
G. Omgang met de Raad van Commissarissen	20
H. Omgang met de Algemene Ledenvergadering / Ledenraad	20
I. Vergaderingen van het Bestuursteam.....	21
J. Besluitvorming Bestuursteam (c.q. statutair bestuur)	21
K. Tegenstrijdige belangen leden Bestuursteam.....	22
L. Bezoldiging leden Bestuursteam	23
M. Nevenfuncties	23
N. Bezit van en transacties in effecten.....	23
O. Permanente educatie	23
P. Vertrouwelijkheid	24
Q. Diversen	24
Reglement voor de Raad van Commissarissen van CZ groep en de Wlz-uitvoerder.....	25
Frequentie van vergaderingen	25
Plaats van vergadering	25
Vaststelling van de agenda en orde van de vergadering.....	25



Aanwezigheid van Bestuursteam en derden bij vergaderingen	25
Verslaglegging.....	25
Commissies van de Raad van Commissarissen	26
Profielchets en nevenfuncties	26
Rooster van aftreden en de opvolging	27
Relatie met de Ondernemingsraad	27
Bespreking strategie en risicobeheersings- en controlesystemen	27
Secretaris	27
Relatie met de Ledenraad.....	28
Functioneren externe accountant	28
Procedure melding misstanden	28
Procedure (potentieel) tegenstrijdige belangen	28
Onafhankelijkheid.....	28
Verslag Raad van Commissarissen	29
Zelfevaluatie Raad van Commissarissen.....	29
Reglement Audit-Risk commissie	30
Reglement HR-commissie	31
Kiesreglement van de ledenraad	333

Bestuurlijke colleges CZ groep

In de CZ groep (zie p. 4) heeft volgens wettelijke regelgeving elk bestuurlijk college een eigen zelfstandige taak. Dit om een heldere scheiding in bestuurlijk functioneren en verantwoordelijkheid aan te geven.

Bestuursteam:

Het Bestuursteam:

- Bestaat uit statutaire bestuurders (beleidsbepalers) als bedoeld in de statuten van de OWM CZ groep U.A. en werknemer-bestuurders (mede-beleidsbepalers).
- Bestuurt CZ groep (dagelijkse leiding);
- Vertegenwoordigt CZ groep (statutair bestuur).

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen:

- Houdt toezicht op het beleid van het Bestuursteam en op de algemene gang van zaken;
- Staat het Bestuursteam met raad ter zijde;
- Richt zich bij vervulling van zijn taken naar het belang van CZ groep;
- Geeft goedkeuring aan bestuurlijke besluiten voor zover in de wet of statuten voorzien;
- Benoemt de statutaire bestuursleden van het Bestuursteam en vervult de taken en bevoegdheden van werkgever;
- Is direct betrokken bij de benoeming van de niet-statutaire leden van het Bestuursteam.

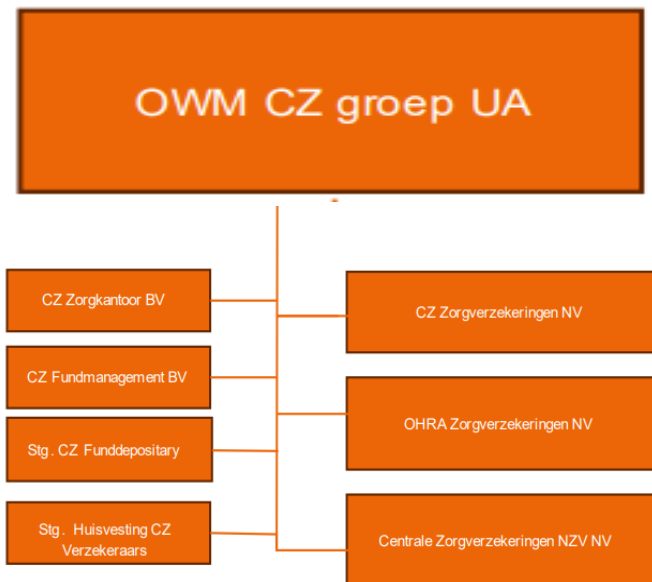
Ledenraad

De Ledenraad:

- Heeft de bevoegdheid tot statutenwijziging van de OWM CZ groep UA op voorstel van het Bestuursteam (statutair Bestuur);
- Heeft bevoegdheid tot ontbinding van de OWM CZ groep UA op voorstel van het Bestuursteam (statutair bestuur);
- Stelt de jaarrekening (incl. -verslag) vast;
- Benoemt de Raad van Commissarissen op voordracht van de Raad van Commissarissen;
- Heeft de bevoegdheid tot het besluiten van een juridische fusie op voorstel van het Bestuursteam (statutair bestuur);
- Is een klankbord voor de Raad van Commissarissen en het Bestuursteam.

Uitgangspunten

De volgende uitgangspunten zijn van toepassing bij de samenstelling en het functioneren van bestuurlijke colleges van de entiteiten van de CZ groep:



1. Vanwege de noodzakelijke afstemming en integratie van bedrijfsprocessen om de zorgverzekering en de aanvullende verzekering uit te oefenen alsmede de uitvoering van de Wlz via de Wlz-uitvoerder in de groep te borgen, wordt de personele-unie-gedachte toegepast bij de entiteiten van de CZ groep. Waar gesproken wordt over CZ wordt de CZ groep bedoeld.
2. Binnen de rechtspersonen wordt, indien wettelijk toegestaan en passend binnen maatschappelijke opvattingen van governance, het Raad van Commissarissenmodel toegepast: Ledenraad, Raad van Commissarissen en het Bestuursteam, om scheiding van bestuur en toezicht te waarborgen. Het statutaire bestuur (Raad van Bestuur) is ingebed in het Bestuursteam. Waar in dit document wordt gesproken over het 'Bestuursteam' wordt daaronder ook het statutair bestuur begrepen.
3.
 - a. Het statutair bestuur bestaat uit ten minste 2 leden.
 - b. Het Bestuursteam bestaat uit 7 leden.
 - c. De Raad van Commissarissen bestaat uit ten minste 3 leden.
 - d. De Ledenraad bestaat uit ten minste 6 en maximaal 21 leden.
4. Voor de statutaire leden van het Bestuursteam en de Raad van Commissarissen zal voorafgaand aan iedere werving een specifieke profielschets gelden die is vastgesteld door de Raad van Commissarissen, gehoord het Bestuursteam en de Ledenraad. De profielschetsen voor de niet statutaire leden van het Bestuursteam worden vastgesteld door de statutaire leden van het Bestuursteam, gehoord de Raad van Commissarissen.
5. Samenstelling van het Bestuursteam en de Raad van Commissarissen hangt af van de aanwezige en benodigde deskundigheden en vaardigheden bij de individuele leden en de deskundigheden en vaardigheden die actuele omgevingsfactoren in relatie tot de strategische ambities van de (entiteiten

van) CZ groep en de samenstelling van het collectief vergen. Hierbij is complementariteit en voldoen aan de wettelijke streefcijfers (zoals vastgelegd in de wet ingroeiquote en streefcijfers) het uitgangspunt.

6.
 - a. Dit document bevat een reglement voor het Bestuursteam.
 - b. Dit document bevat een reglement voor de Raad van Commissarissen, de Audit-Risk Commissie (ARC) en de Remuneratie-/Benoemingscommissie (verder te noemen 'de HR-commissie').
 - c. Dit document bevat voor de vorming van de Ledenraad een kiesreglement.
7. De taken en bevoegdheden van de diverse bestuurlijke colleges van de CZ groep zijn conform wettelijke bepalingen. Dit houdt onder meer in dat:
 - Het statutaire bestuur is belast met het besturen van CZ groep – gehoord de niet statutaire leden van het Bestuursteam -, hetgeen onder meer inhoudt dat de statutaire leden van het Bestuursteam formeel eindverantwoordelijk zijn voor de realisatie van de doelstellingen van (de entiteiten van) CZ groep (inclusief maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid), de strategie en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling.
 - De Raad van Commissarissen adequaat toezicht uitoefent op de strategie, leiding en organisatie, op het vermogensbeheer, of de bestuurlijke plichten adequaat worden nageleefd en of het Bestuursteam zich voldoende inspant om invulling te geven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid als goed verzekeraar en het klantbelang. De Raad van Commissarissen geeft gevraagd en ongevraagd advies.
 - De Ledenraad naast zijn wettelijke taken en bevoegdheden tevens een klankbordfunctie heeft.
8. Een lid van het Bestuursteam en de Raad van Commissarissen is onafhankelijk van geest, onafhankelijk 'in appearance' en formeel onafhankelijk. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen CZ groep en lid Bestuursteam en Raad van Commissarissen wordt vermeden. Daartoe geldt in ieder geval dat de leden van het Bestuursteam en Raad van Commissarissen:
 - Geen activiteiten ontplooiën (waaronder privé beleggingstransacties; zie protocol privé beleggingstransacties) of nevenfuncties uitoefenen in concurrentie met CZ groep;
 - Geen (belangrijke) schenkingen accepteren (zie integriteitsbeleid CZ) van(wege) CZ groep voor zichzelf, voor zijn partner of aanverwant tot in de tweede graad en;
 - Een (potentieel) tegenstrijdig belang en een nevenfunctie meldt aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de overige leden van de Raad van Commissarissen en het Bestuursteam. Een activiteit die onder dit uitgangspunt zou kunnen vallen vindt vervolgens alleen doorgang na advies van Compliance en verkregen toestemming van de (voorzitter van de) Raad van Commissarissen. Leden van het Bestuursteam en de Raad van Commissarissen nemen in die hoedanigheid geen deel aan beraadslagingen en/of besluitvorming indien sprake is van (schijn van) belangenverstrengeling.
9. De maximale vergoeding bij onvrijwillig ontslag van een lid van het Bestuursteam zal niet hoger zijn dan volgens wet- en regelgeving wordt bepaald.
10. Kandidaten voor de Raad van Commissarissen en de Ledenraad worden door het betreffende college zelf aangezocht met inachtneming van geactualiseerde profielschetsen en wervingsvoorschriften die voor deze colleges gelden. Deze profielschetsen zijn afgestemd op de taken van het bestuurlijk college als geheel en het daarbinnen voldoende aanwezig zijn van gewenste kwaliteiten bij de individuele leden.
11.
 - a. De HR-commissie van de Raad van Commissarissen bereidt een voordracht voor benoeming van een statutair lid Bestuursteam dan wel lid Raad van Commissarissen voor.
 - b. De Ledenraad draagt kandidaten voor verkiezing in de Ledenraad voor en richt daartoe uit zijn midden een Kiescommissie in.



Individuele leden van het Bestuursteam, Raad van Commissarissen respectievelijk de Ledenraad kunnen potentiële kandidaten voor bestuurlijke gremia onder de aandacht te brengen bij de HR-commissie van de Raad van Commissarissen en bij de Ledenraad.

12. a. De statutaire leden van het Bestuursteam worden benoemd voor onbepaalde tijd, met dien verstande dat de Raad van Commissarissen in een voortdurende dialoog ieder jaar bespreekt wat het perspectief van iedere bestuurder is, kijkend naar het functioneren en de competenties, afgezet tegen de actuele strategische ambities van (een entiteit van) CZ groep.
b. Een benoeming in de Raad van Commissarissen vindt plaats voor een termijn van 4 jaar met de mogelijkheid van in beginsel één maal een herbenoeming na die termijn, met inachtneming van het hierna bepaalde in het Reglement Raad van Commissarissen van CZ groep ('Rooster van aftreden').
c. De leden van de Ledenraad worden voor een termijn van 4 jaar gekozen. Leden van de Ledenraad kunnen éénmaal als kandidaat voor herverkiezing worden voorgedragen.
13. a. Benoeming van de statutaire leden van het Bestuursteam vindt plaats door de Raad van Commissarissen. Benoeming van de niet statutaire bestuurders in het Bestuursteam vindt plaats door de statutaire leden van het Bestuursteam, gehoord de Raad van Commissarissen.
b. (Her)benoeming van leden van de Raad van Commissarissen vindt plaats door de Ledenraad op voordracht van de Raad van Commissarissen.
c. De leden van de Ledenraad worden gekozen volgens het Kiesreglement.
14. Bestuurlijke colleges en een nader door het Bestuursteam te bepalen categorie werknemers in leidinggevende functies ('subtop') zijn zo evenwichtig mogelijk samengesteld op basis van voor CZ groep gewenste variatie, deskundigheid en achtergrond en met inachtneming van toepasselijke regelgeving, zodanig dat er sprake is van een voor CZ groep passende mate van diversiteit op het gebied van deskundigheid, ervaring, competenties, overige persoonlijke kwaliteiten, gender of genderidentiteit, leeftijd, nationaliteit en (culturele) achtergrond.

Profielschets Bestuursteam

Bestuursteam

- Variëteit in interne en externe ervaring, waardoor de juiste balans in het team bestaat tussen continuïteit enerzijds en innovatie en inspiratie van buiten CZ groep anderzijds.
- Tegenmacht: verschillende profielen in het Bestuursteam die elkaar zowel tegenspreken als inspireren en versterken.
- Diversiteit op een aantal gebieden waaronder gender, persoonlijkheidsprofielen en senioriteit.
- Gezamenlijk beschikken de leden over alle relevante cruciale kennisgebieden: zorg, verzekering, operations, IT, control en HR, zakelijk gedrag, maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Factoren die een rol spelen bij het beschrijven van de gewenste samenstelling van het Bestuursteam in zijn geheel zijn:

- Het verantwoord vervullen van de krachtens de wet en overige regelgeving en gedragscodes en dit reglement aan het Bestuursteam toegekende taken;
- De balans tussen nationaliteiten, gender, leeftijd, ervaring en achtergrond van de individuele leden van het Bestuursteam;
- Kennis van, ervaring en affiniteit met de aard en gewenste bedrijfscultuur van CZ groep;
- De organisatiestructuur van CZ groep;
- Het sociale beleid van CZ groep;
- De rol van CZ groep in de maatschappij;
- De kennis en ervaring op cultureel, financieel, juridisch, economisch, commercieel, sociaal, maatschappelijk en marketinggebied.

Individuele profielen Bestuursteam

Factoren die een rol kunnen spelen bij het beschrijven van de gewenste deskundigheid en achtergrond van de individuele leden van het Bestuursteam zijn:

- Kennis en ervaring op financieel, juridisch, economisch, commercieel, sociaal, cultureel, maatschappelijk en marketinggebied;
- Ervaring met organisatieprocessen;
- Kennis van, ervaring en affiniteit met het werkgebied van CZ;
- In staat de strategie en het beleid van CZ en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling voor te bereiden en uit te voeren, alsmede om de doelstellingen van CZ te realiseren en hierover verantwoording af te leggen aan de Raad van Commissarissen, onder meer door het verschaffen van alle daartoe benodigde informatie;
- In staat om ten opzichte van de andere leden van het Bestuursteam en de Raad van Commissarissen onafhankelijk en kritisch te opereren;
- Bereid om een introductie- en opleidings- of trainingsprogramma te volgen;
- Geen tegenstrijdig belang te hebben op het moment van en gedurende de benoeming;
- Werkzaam kunnen zijn in teamverband;
- Passend kunnen zijn binnen de samenstelling van het Bestuursteam op het moment van benoeming.

Voorzitter Bestuursteam

- Leiden en richten van (de focus van) CZ groep in het algemeen en het Bestuursteam in het bijzonder bij de ontwikkeling en realisatie van de strategie van CZ groep en het bereiken van de gewenste (maatschappelijke) impact.
- Eindverantwoordelijkheid dragen voor het functioneren van de Interne Auditdienst en Juridische Zaken en (samen met de bestuurder Finance & Risk) voor de governance van CZ groep.
- Zijn van een voorbeeldfunctie (intern en extern).



- Verbinding leggen met belangrijke stakeholders – ministeries, DNB, NZa, AFM, andere zorgverzekeraars, ZN, zorgaanbieders en het interne toezicht (Raad van Commissarissen).
- Uitdragen en overbrengen van de visie en de strategie van CZ groep als stimulerend boegbeeld voor de toekomst van het zorglandschap.
- Representeren van CZ in de landelijke media. Bestuurlijke coördinatie. Statutaire bestuurder.

Bestuurder Finance & Risk

- Leiden van CZ groep en ontwikkeling vanuit Bestuursteam.
- Leiden van het Finance- & Riskdomein met behulp van het managementteam.
- Waarborgen van financiële stabiliteit van CZ groep.
- Professionaliseren van een stabiele, voorspelbare en up-to-date financiële organisatie en het optimaal beheren en inzetten van de beschikbare financiële middelen binnen de CZ groep, rekening houdend met de wettelijke verantwoordelijkheden waaronder de uitvoering van zowel de Zorgverzekeringswet als de Wet langdurige zorg.
- Afstemmen met stakeholders en toezichthouders op het gebied van Finance, Risk, control, actuariaat en compliance.
- Inzicht geven, aanspreken en rapporteren op zorg- en organisatiekosten.
- Optimaliseren van de balans tussen liquiditeiten- en vermogensbeheer.
- Bewaken van de solvabiliteitsratio.
- Aanjagen van duurzame bedrijfsvoering en monitoring van voortgang op ESG doelstellingen.
- Statutaire bestuurder en als zodanig een primaire gesprekspartner richting toezichthouders.
- Vervanger (vice-voorzitter) van de voorzitter van het Bestuursteam.

Bestuurder Zorg

- Leiden van CZ groep en ontwikkeling vanuit Bestuursteam.
- Leiden van het domein Zorg met behulp van het managementteam.
- Vormgeven van het zorginkoopbeleid, de gecontracteerde zorginkoop en de zorgregie in de kernregio's ten behoeve van de verzekerden van alle verzekeraars binnen de CZ groep.
- Inkopen van zorg gericht op kwaliteit, betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg.
- Innoveren en transformeren van de zorg in coalitie met veldpartijen in lijn met de visie op zorg.
- Voortgang maken op ESG doelen in relatie tot het werkgebied zorg.
- Uitvoeren van de Wlz, gericht op (financiële) doelmatigheid, beschikbaarheid en kwaliteit.
- Opzetten en implementeren van datagedreven zorginkoop op basis van data science.
- Beheersen van de zorgkosten.

Bestuurder Operations

- Leiden van CZ groep en ontwikkeling vanuit Bestuursteam.
- Leiden van het domein Operations met behulp van het managementteam.
- Borgen van rechtmatig en doelmatig vergoeden van gedeclareerde zorg binnen de Zorgverzekeringswet.
- Borgen van een snelle, efficiënte en foutloze administratie rondom de inzet van zorg voor onze verzekerden met zo min mogelijk administratieve last.
- Realiseren van klantgerichte service.
- Voortgang maken op ESG doelen in relatie tot het werkgebied operations.
- Digitaliseren en automatiseren van de serviceverlening en operatie.
- Introduceren van AI (artificial intelligence) als centrale wijze van denken bij procesoptimalisatie.
- Signaleren en adresseren van fraude.
- Aanjagen van de procesinnovatie.

Bestuurder IT & Data

- Leiden van CZ groep en ontwikkeling vanuit Bestuursteam.

- Leiden van het domein IT & Data met behulp van het managementteam.
- Ontwerpen, implementeren en onderhouden van een schaalbaar, modulair en veilig IT-landschap.
- Realiseren van doelarchitectuur, waarin IT leidende rol heeft.
- Leiden van verandering naar nieuwe samenwerking met de business.
- Waarborgen van beveiliging en compliance van IT-systemen en gegevens.
- Zorgen dat CZ groep werkt via een stabiele, continue levering van de juiste functionaliteit in de CZ - applicaties, gebaseerd op een gezonde IT-infrastructuur.
- Voortgang maken op ESG doelen in relatie tot het werkgebied IT en data.
- Inspireren op het gebied van AI en versnellen implementatie door opbouw AI-kenniscentrum.
- Zorgen dat CZ groep snel en eenvoudig beschikt over de juiste data, op de juiste plek, op het juiste moment.
- Bewaken (strategische) mogelijkheden vanuit domein IT & Data.

Bestuurder Transformatie & HR

- Leiden van CZ groep en ontwikkeling vanuit Bestuursteam.
- Leiden van het domein Transformatie & HR met behulp van het managementteam.
- Realiseren van vooruitstrevend en aantrekkelijk werkgeverschap dat mogelijkheden biedt voor persoonlijke en gezamenlijke ontwikkeling, zorgvuldig is op het gebied van arbeidsvoorwaarden, regelgeving en procedures en uitdaagt tot presteren, en op de arbeidsmarkt wervend en marktconform is.
- Creëren van een werkomgeving waarin medewerkers met plezier presteren.
- Leiden van ontwikkeling van cultuur, gedrag en leiderschap.
- Vertalen van de bedrijfsstrategie naar een mensgerichte-strategie.
- Voortgang maken op ESG doelen in relatie tot het werkgebied HR.
- Continu aandacht vragen voor cultuur en gedrag bij het maken van beleid en plannen en collega-bestuursleden hierop inspireren, verbinden en aanspreken.
- Zorg en aandacht voor leiderschaps- en teamontwikkeling van topmanagement van CZ groep.
- Vormen van visie van de impact van AI op werk en medewerkers.
- Beheren van de relatie met de Ondernemingsraad.

Bestuurder Klant & Markt

- Leiden van CZ groep en ontwikkeling vanuit Bestuursteam.
- Leiden van het domein klant met behulp van het managementteam.
- Binden van de juiste doelgroepen met de juiste product-/dienstcombinatie tegen zo scherp mogelijke premie.
- Voortgang maken op ESG doelen in relatie tot het werkgebied marketing.
- Positioneren van de merken CZ en Just en de ontwikkeling en activatie van klantproposities.
- Bereiken van een brede marktconforme populatie met gedifferentieerde proposities.
- Organiseren van dienstverlening en begeleiding van klanten vanuit een compleet klantbeeld met als doel tevreden klanten.
- Introduceren van het gebruik van GenAI en datatools bij de serviceverlening.
- Inbrengen van de stem van de klant in het Bestuursteam.
- Aanjagen van de innovatie op begeleiding en klantenservice.

De Raad van Commissarissen hanteert een geschiktheidsmatrix om vast te stellen of adequate borging van deze kwaliteiten in het Bestuursteam aanwezig is.

Profielschets Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is zodanig dat het college Raad van Commissarissen als collectief door de kennis, deskundigheden en vaardigheden van de individuele leden beschikt over de passende kwaliteiten. Voor de toetsing van betrouwbaarheid en geschiktheid is een proces vastgelegd waarvan de resultaten worden vastgelegd in de beschrijving van de individuele benoemingsprocedure.

Deze kwaliteiten betreffen onder meer:

Algemene expertise (voor alle leden en de voorzitter)

- Betrouwbaarheid en geschiktheid staat buiten twijfel;
- In staat om onafhankelijk op te treden;
- In staat om kritisch te opereren binnen de Raad van Commissarissen en naar het Bestuursteam;
- Beschikken over een proactieve houding;
- In staat om een evenwichtige belangenafweging te maken;
- Ruime ervaring met bestuurlijke (eind)verantwoordelijkheid;
- Signalerend vermogen ten aanzien van maatschappelijke, economische en politieke ontwikkelingen en relevantie daarvan;
- Bekendheid met algemene en specifieke aspecten in de gezondheidszorg en private en publieke belangen;
- Ervaring in toezichhoudende rol;
- Voldoende tijd en inspanning in lidmaatschap kunnen en willen investeren.

Specifieke expertise (voor alle leden en de voorzitter)

- Beschikken over strategisch inzicht en een brede oriëntatie;
- Beschikken over financiële en economische deskundigheid;
- Ervaring met bedrijfsvoering van grote organisaties c.q. organisatorische ervaring;
- Beschikken over sociale vaardigheden en een sterk moreel kompas.

Expertise en rol voorzitter Raad van Commissarissen (aanvullend op algemene- en specifieke expertise)

- Beschikken over brede maatschappelijke en bestuurlijke kwaliteiten;
- Beschikken over bindende persoonlijkheid die het collectief binnen de Raad van Commissarissen kan bevorderen en daarmee het optimale functioneren van individuele leden;
- Beschikken over onderhandelingsvaardigheden en besluitvaardigheden;
- Voorzitten van de vergaderingen van de Ledenraad.

In het collectief van de Raad van Commissarissen moeten die kwaliteiten geborgd zijn die de Raad van Commissarissen in staat stelt zijn toezichhoudende taken op het gebied van ten minste de hierna genoemde onderwerpen op zorgvuldige en efficiënte wijze uit te voeren:

- Bestuur, organisatie en communicatie: o.a. het aansturen van processen, taakgebieden en medewerkers, het naleven en handhaven van algemeen aanvaarde sociale, ethische en professionele normen;
- Producten, diensten en markten waarop CZ groep actief is (inclusief relevante wet- en regelgeving);
- Beheerste en integere bedrijfsvoering: o.a. de administratieve organisatie en interne controle, informatietechnologie, de waarborging van deskundigheid en vakbekwaamheid binnen CZ groep, de zorgvuldige behandeling van stakeholders, het risicomanagement, compliance en de uitbesteding van werkzaamheden;



- Evenwichtige en consistente besluitvorming: de Raad van Commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het Bestuursteam en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren en besluiten voor de juiste weging van alle relevante belangen van stakeholders.
- Alle commissarissen volgen een op de functie toegesneden introductieprogramma. Het introductieprogramma besteedt in ieder geval aandacht aan algemene financiële, sociale en juridische zaken, de financiële en duurzaamheidsverslaggeving door CZ groep, de specifieke aspecten die eigen zijn aan CZ groep en haar organisatie-activiteiten, de bedrijfscultuur en – indien aanwezig – de relatie met het medezeggenschapsorgaan en de verantwoordelijkheden van een commissaris. De Raad van Commissarissen hanteert een geschiktheidsmatrix om vast te stellen of adequate borging van deze kwaliteiten in de Raad van Commissarissen aanwezig is.

Profielschets Ledenraad

De samenstelling van de Ledenraad is zodanig dat het college Ledenraad als collectief door de kennis, deskundigheden en vaardigheden van de individuele leden beschikt over de kwaliteiten die de Ledenraad in staat stelt zijn rol en bevoegdheden op adequate en zorgvuldige wijze uit te voeren.

Deze kwaliteiten betreffen onder meer:

Basisvoorwaarden

- De leden van de Ledenraad zijn verzekerd bij een zorgverzekeraar binnen de CZ groep.
- De leden van de Ledenraad zijn 18 jaar of ouder.

Algemene expertise

- Bekend zijn of aantoonbare affiniteit hebben met gezondheidszorg(verzekering);
- Inzicht en ervaring hebben in algemene financiële en economische vraagstukken en bedrijfsvoering;
- Maatschappelijke en bestuurlijke ervaring hebben in verschillende sectoren;
- Bekend zijn met of ervaring hebben in de rol van klankbord;
- Signalerend vermogen hebben ten aanzien van maatschappelijke ontwikkelingen en trends en het vermogen de relevantie daarvan te duiden (antennefunctie en/of omgevingsbewustzijn);
- Gevoel voor bestuurlijke verhoudingen hebben;
- Voldoende tijd en inspanning in lidmaatschap kunnen en willen investeren;
- Beschikken over een brede oriëntatie;
- Beschikken over een moreel kompas;
- Algemene belangen kunnen scheiden van individuele belangen;
- Onafhankelijk kunnen optreden;
- Goed kunnen samenwerken;
- Beschikken over een (positief-)kritische proactieve grondhouding;
- Zorgvuldig kunnen omgaan met vertrouwelijke informatie.

Omvang

- De Ledenraad bepaalt het aantal leden van de Ledenraad.
- Dit aantal is vastgesteld op ten minste 16 leden en maximaal 21 leden.
- De Raad van Commissarissen kan ten aanzien van het aantal leden van de Ledenraad een voorstel doen.
- Bij de samenstelling van de Ledenraad is het streven er tevens op gericht een evenwichtige vertegenwoordiging te realiseren.
- De Ledenraad bepaalt binnen deze bandbreedte en kijkend naar de toepasselijke profielschets het gewenste aantal leden van de Ledenraad.

Evaluatie

- Periodiek evalueert de Ledenraad het eigen functioneren, het functioneren van de eigen commissies en de samenwerking met de Raad van Commissarissen en het Bestuursteam.
- Tot deze evaluatie behoort tevens het beoordelen van het individuele functioneren van de leden van de Ledenraad.
- Deze evaluatie wordt door de Kiescommissie uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de Ledenraad.
- Er is een reglement voor het functioneren van de Ledenraad, welke terug te vinden is op de [website van CZ](#).

Reglement Bestuursteam CZ groep (en Wlz-uitvoerder)

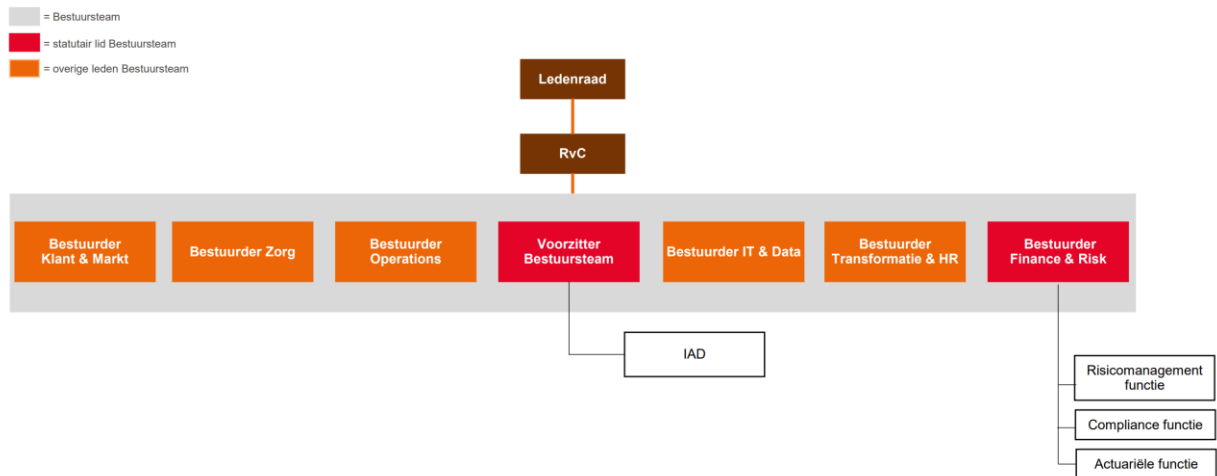
A. Status en scope van de bepalingen

1. Dit reglement dient ter aanvulling op de regels en voorschriften die op het statutair bestuur (Raad van Bestuur) van de Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. van toepassing zijn op grond van Nederlands recht en/of de statuten van de Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep U.A. (hierna: CZ) en/of de met haar verbonden organisaties (samen: CZ groep). In geval van strijdigheid van dit reglement met de statuten van (een of meer van) de entiteiten van de CZ groep prevaleren statuten boven dit reglement.
2. Ongeldige bepalingen in dit reglement (vanwege strijd met statuten en/of dwingende wet- en regelgeving) tasten de geldigheid van de overige bepalingen ervan niet aan. Met inachtneming van de strekking en inhoud van de ongeldige bepalingen vervangt het statutair bestuur na overleg met de leden van het Bestuursteam en gehoord de Raad van Commissarissen, de ongeldige bepalingen voor geldige bepalingen.
3. Dit reglement is opgesteld met inachtneming van de vigerende Corporate Governance Code.
4. Voor de toepassing van dit reglement wordt onder CZ of CZ groep verstaan: de rechtspersonen en vennootschappen die met de OWM CZ groep UA in een economische eenheid, organisatorisch met elkaar zijn verbonden als bedoeld in artikel 2:24b van het Burgerlijk Wetboek. Wanneer in dit reglement wordt gesproken over CZ of CZ groep, worden daaronder behalve de OWM CZ groep UA ook begrepen de hiervoor bedoelde verbonden organisaties.

B. Bestuur

5. De dagelijkse aansturing van de CZ groep is belegd bij het statutair bestuur, na overleg met het Bestuursteam. Het in de statuten van (entiteiten van) CZ groep bedoelde bestuur betreft de statutaire leden van het Bestuursteam.

CZ Bestuursteam



6. Bij de bepaling van de omvang en samenstelling van het Bestuursteam wordt rekening gehouden met de aard en de omvang van CZ groep en met het geldende bestuursmodel.
7. Het Bestuursteam bestaat uit 2 statutair bestuurders en 5 niet-statutair bestuurders. De onafhankelijke sleutelfunctie rapporteert aan de voorzitter en de overige sleutelfuncties aan de andere statutair bestuurder.
8. Binnen het Bestuursteam wordt de positie van voorzitter ingenomen door een statutaire bestuurder. De voorzitter van het Bestuursteam acteert als primus inter pares, voor zover dat niet strijdt met de wettelijke- en statutaire bepalingen en bevoegdheden vanwege besluitvorming.
9. Uitgangspunt is dat de omvang van het Bestuursteam zodanig dient te zijn dat het statutair bestuur als onderdeel van het Bestuursteam effectief en verantwoord zijn taken kan vervullen en dat ieder individueel lid van het Bestuursteam de ruimte heeft met diens specifieke kwaliteiten daaraan bij te dragen.
10. a. De voorzitter heeft de PR-verantwoordelijkheid binnen het Bestuursteam.
b. De voorzitter vertegenwoordigt CZ groep in het ZN-bestuur en is in dat gremium portefeuillehouder van landelijke dossiers, waarbij specifieke dossierafstemming met de betrokken leden van het Bestuursteam plaatsvindt.
11. De voorzitter van het Bestuursteam legt aan de Raad van Commissarissen verantwoording af over het functioneren van het Bestuursteam. De voorzitter bereidt met de HR-commissie van de Raad van Commissarissen de jaargesprekken met de niet- statutaire bestuurders in het Bestuursteam voor, waarbij het persoonlijk functioneren in relatie tot de (strategische) bestuurlijke opdracht jaarlijks in een gesprek met (de individuele leden van) het Bestuursteam in perspectief wordt gebracht. De (HR-commissie van de) Raad van Commissarissen neemt deel aan de jaargesprekken met de niet statutaire leden van het Bestuursteam.
12. Iedere wijziging van de profielschets voor het Bestuursteam c.q. de individuele leden van het Bestuursteam zal met de belanghebbenden en met de ondernemingsraad worden besproken.
13. Bij elke (her)benoeming van leden van het Bestuursteam dient de profielschets voor het Bestuursteam in acht te worden genomen.

14. Dit reglement Bestuursteam is van toepassing op:
 - i. het statutair bestuur van de OWM CZ groep U.A en het Bestuursteam;
 - ii. het statutair bestuur en het Bestuursteam van de entiteiten van de CZ groep waarbij voor de entiteiten geldt dat het statutair bestuur en het Bestuursteam identiek is samengesteld als het statutair bestuur en het Bestuursteam van de OWM CZ groep U.A. dan wel uitsluitend bestaat uit personen die tevens zitting hebben in het Bestuursteam van de OWM CZ groep U.A. (personele unie)
15. Waar in dit reglement gesproken wordt over CZ of CZ groep wordt tevens bedoeld de Wlz-uitvoerder in de CZ groep. Waar gesproken wordt over leden/lid van het Bestuursteam wordt daaronder ook de voorzitter begrepen, tenzij uit de context blijkt dat de bepaling niet op de voorzitter van toepassing is.
16. Besluiten over de interpretatie van dit reglement of omtrent onderwerpen waarin dit reglement (en de wet of statuten) niet voorziet en het Bestuursteam c.q. het statutair bestuur niet tot overeenstemming komt, worden voor advies voorgelegd aan de Raad van Commissarissen.
17. a. Escalatie richting de Raad van Commissarissen vindt in beginsel plaats op voorzittersniveau aan beide zijden.
 - b. De statutair bestuurders escaleren naar de Raad van Commissarissen, indien en voor zover de te nemen statutaire verantwoordelijkheid daartoe aanleiding geeft.
 - c. In uitzonderlijke gevallen kunnen de niet-statutair bestuurders escaleren naar de Raad van Commissarissen.

C. Taken en verantwoordelijkheden Bestuursteam

18. Het Bestuursteam is verantwoordelijk voor het besturen van de CZ groep waarbij de eindverantwoordelijkheid voor het besturen van CZ groep is belegd bij het statutair bestuur als onderdeel van het Bestuursteam.
- 19a. Het Bestuursteam geeft als collectief leiding aan de CZ groep, waarvan ook de Wlz-uitvoerder (publiekrechtelijk orgaan) onderdeel is en waarbij de statutair bestuurders eindverantwoordelijk zijn voor:
 - De continuïteit van de CZ groep en het ontwikkelen, opstellen en realiseren van een visie en doelstellingen voor de duurzame lange-termijn-waardecreatie van de CZ groep;
 - De strategieën van de entiteiten van CZ groep met het daarbij behorende risicoprofiel, de risicobereidheid en concrete doelstellingen ter zake. Bij het vormgeven van de strategie wordt in ieder geval aandacht besteed aan:
 - i. De implementatie en haalbaarheid van de strategie;
 - ii. Het door CZ groep gevolgde bedrijfsmodel en de markt waarin de CZ groep opereert;
 - iii. De kansen en risico's voor CZ groep;
 - iv. De operationele en financiële doelen van (entiteiten van) CZ groep en de invloed ervan op de toekomstige positie in relevante markten;
 - v. Het wegen van de belangen van de stakeholders in relatie tot de strategie waarbij er beleid is voor het voeren van deze dialoog;
 - vi. De impact van de entiteiten van CZ groep op het gebied van duurzaamheid, daaronder begrepen de effecten op mens en milieu;
 - vii. Het leveren van een billijke bijdrage (fair share) aan de landen waarin CZ groep opereert door betaling van belastingen; en
 - viii. De impact van nieuwe technologieën en veranderende businessmodellen.
 - Het beleid (daaronder begrepen het commerciële, financiële, sociale en personeelsbeleid);
 - De daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling;

- De voor CZ groep relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

19b. Het Bestuursteam kan voor grote thema's, projecten of programma's een commissie of stuurgroep inrichten waarvoor dan een specifieke opdrachtschrijving (doel en scope) vanuit het Bestuursteam geldt, met adequate rapportagelijnen waardoor het Bestuursteam tijdig het benodigde inzicht wordt verschaft voor het kunnen nemen van de eindverantwoordelijkheid voor het besturen van CZ groep. De zodoende gedelegeerde (deel)besluitvorming blijft binnen het bij de opdracht van het statutair bestuur na overleg met het Bestuursteam meegegeven kader. Besluiten die niet binnen de scope van de commissie of stuurgroep vallen worden als adviezen voorgelegd aan het Bestuursteam.

Voor de Beleggingscommissie is een separaat reglement van toepassing. De adviezen van de Beleggingscommissie, waarvan (leden van) het Bestuursteam onderdeel zijn, worden expliciet voorgelegd voor bekrachtiging en besluitvorming aan het Bestuursteam.

20. Het Bestuursteam betreft de Raad van Commissarissen tijdig bij het formuleren van de strategie ter realisatie van de duurzame lange-termijn-waardecreatie en de waarden die bijdragen aan een cultuur die daarop gericht is. Het Bestuursteam legt hierover verantwoording af aan de Raad van Commissarissen en (daar waar van toepassing) aan de Ledenraad. In overleg met de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de voorzitter van het Bestuursteam wonen – naast de statutaire leden van het Bestuursteam – andere leden van het Bestuursteam de vergadering van de Raad van Commissarissen bij.
21. Het Bestuursteam is verantwoordelijk en het statutair bestuur is eindverantwoordelijk voor
- a. De naleving van alle relevante wet- en regelgeving.
 - b. De opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.
 - c. Jaarlijkse systematische beoordeling voor het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten van de CZ groep (o.a. SIRA) en voor de financiering van de entiteiten van CZ groep.
 - d. Bespreken van de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersingssystemen met de Audit-Risk commissie en het afleggen van verantwoording aan de Raad van Commissarissen daarover.
 - e. Rapporteren en bespreken van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de Raad van Commissarissen en het daartoe goede en tijdige informatievoorziening opzetten. Daarbij is het nemen van besluiten die van materiële betekenis zijn voor het risicoprofiel, de kapitaalallocatie, de solvabiliteitsratio's en het liquiditeitsbeslag een verantwoordelijkheid van het Bestuursteam en de eindverantwoordelijkheid van het statutair bestuur.
22. Het Bestuursteam is verantwoordelijk en het statutair bestuur is eindverantwoordelijk voor het borgen van een adequate governancestructuur van CZ groep en het periodiek evalueren van de adequate werking en effectiviteit ervan.
23. Het Bestuursteam is verantwoordelijk en het statutair bestuur is eindverantwoordelijk voor het in staat stellen van de sleutelfunctionaris Internal Audit (IAD), sleutelfunctionaris Compliance, sleutelfunctionaris Risk en de sleutelfunctionaris Actuariële Functie om hun functie effectief uit te kunnen voeren, als onderdeel van een adequaat risicobeheersings- en controlesysteem. De sleutelfunctionaris IAD rapporteert aan de voorzitter van het Bestuursteam, de sleutelfunctionarissen Actuariële Functie, Compliance en Risk rapporteren aan het lid Bestuursteam Finance & Risk. De uitkomst van de evaluatie wordt door het Bestuursteam gedeeld met de Raad van Commissarissen.
24. Het Bestuursteam is verantwoordelijk en het statutair bestuur is eindverantwoordelijk voor het opstellen en vaststellen van strategische documenten die de governance van CZ groep en de organisatiestrategie vastleggen, de beleidsruimte afbakenen, de grondbeginselen bepalen en indien van toepassing doelstellingen op lange termijn vastleggen ('corporate policies').

25. Het Bestuursteam is verantwoordelijk en het statutair bestuur is eindverantwoordelijk voor het vaststellen van de risicobereidheid van de entiteiten van CZ groep alsmede welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet. De inventarisatie en analyse dekken in ieder geval de strategische, operationele, compliance- en verslaggevingsrisico's. De risicobereidheid wordt op voorstel van het Bestuursteam c.q. het statutair bestuur tenminste jaarlijks ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen voorgelegd.
26. Het Bestuursteam is ervoor verantwoordelijk en het statutair bestuur is ervoor eindverantwoordelijk dat aan de vereisten die aan een financiële instelling (schadeverzekeraar) worden gesteld in combinatie met specifiek voor de zorgsector geldende regelgeving (ziektekostenverzekeraar, zorgverzekeraar en Wlz-uitvoerder) tijdig wordt voldaan, dit is inclusief richtlijnen en beleidsregels zoals uitgevaardigd door of vanwege voor CZ groep relevante toezichthouders zoals De Nederlandsche Bank, de Autoriteit Financiële Markten en/of de Nederlandse Zorgautoriteit, de Algemene wet bestuursrecht en Europese wet- en regelgeving.
27. Bij de uitvoering van zijn taken dient het Bestuursteam c.q. het statutair bestuur te handelen in overeenstemming met de diverse belangen van CZ groep en weegt daartoe de in aanmerking komende relevante belangen van de stakeholders van CZ groep. Het Bestuursteam draagt er zorg voor dat stakeholders te allen tijde zorgvuldig worden behandeld en dat de zorgplicht vanuit de Zorgverzekeringswet en Wet langdurige zorg jegens de verzekerden verankerd is in de cultuur van CZ groep.
28. Het Bestuursteam is ervoor verantwoordelijk en het statutair bestuur is ervoor eindverantwoordelijk dat de bedrijfsvoering van de entiteit binnen CZ groep die als uitvoerder van de Wlz optreedt op een inzichtelijke wijze is vastgelegd en is afgestemd op de specifieke taken en verantwoordelijkheden van de Wlz-uitvoerder. Hieronder valt de inrichting van de administratieve organisatie, het beschikken over adequate rapportagelijnen en een adequaat systeem van informatievoorziening, risicomangement, communicatie en het ervoor zorgdragen dat medebeleidsbepalers ook onafhankelijk en geschikt zijn voor hun specifiek op de Wlz-uitvoerder gerichte niet-onderschikte functie.
29. De leden van het Bestuursteam nemen naar buiten toe overeenstemmende standpunten in met betrekking tot belangrijke zaken, principekwesties en zaken van algemeen belang, met inachtneming van de verantwoordelijkheid van de individuele leden van het Bestuursteam c.q. de eindverantwoordelijkheid van het statutair bestuur.
30. De leden van het Bestuursteam verdelen in onderling overleg de werkzaamheden en portefeuilles en op basis van het Bestuursteamprofiel en de voor de individuele leden van het Bestuursteam beschreven profielen. Deze werkverdeling en wijzigingen daarin behoeft ten aanzien van het statutair bestuur de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Het statutair bestuur is eindverantwoordelijk voor (de verdeling en inhoud van) alle portefeuilles, gehoord de Raad van Commissarissen.
31. Ieder lid van het Bestuursteam is voor de vervulling van diens taken gehouden regelmatig te rapporteren aan de overige leden van het Bestuursteam c.q. het statutair bestuur, op een zodanige wijze dat een behoorlijk inzicht wordt verkregen in de uitvoering van diens taken, vanuit (mede)verantwoordelijkheid van het Bestuursteam als geheel voor de besturing van CZ groep. Ieder lid van het Bestuursteam informeert de andere leden van het Bestuursteam duidelijk, tijdig en inzichtelijk (navolgbaar) omtrent de wijze waarop het van de gedelegeerde bevoegdheden gebruik heeft gemaakt. Ieder lid van het Bestuursteam dient overleg te plegen met de overige leden van het Bestuursteam indien de invulling van diens taak mede betrekking heeft op de invulling van de taak van een of meer van de overige leden van het Bestuursteam en het statutair bestuur in het bijzonder, dan wel het belang van het onderwerp overleg met de andere leden van het Bestuursteam vereist.
32. Het statutair bestuur kan na overleg met het Bestuursteam specifieke besluitvorming delegeren maar blijft voor die gedelegeerde bevoegdheden eindverantwoordelijk.

33. Het Bestuursteam is verantwoordelijk en het statutair bestuur is eindverantwoordelijk voor het stimuleren van openheid en aanspreekbaarheid binnen het Bestuursteam en in de onderlinge relatie met het (hoger) management, de Raad van Commissarissen, de Ledenraad en de ondernemingsraad. Het Bestuursteam c.q. het statutair bestuur stelt voor de entiteiten van de CZ groep kernwaarden vast die bijdragen aan een bedrijfscultuur gericht op duurzame lange-termijn-waardecreatie en bespreekt deze met de Raad van Commissarissen.
34. Het Bestuursteam is verantwoordelijk en het statutair bestuur is eindverantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van de kernwaarden in de entiteiten van de CZ groep. Het Bestuursteam stimuleert gedrag dat aansluit bij de kernwaarden en draagt deze kernwaarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan:
- i. De strategie en het bedrijfsmodel;
 - ii. De omgeving waarin CZ groep opereert;
 - iii. De bestaande bedrijfscultuur binnen CZ groep en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen; en
 - iv. De sociale veiligheid binnen CZ groep en de bespreekbaarheid en mogelijkheid tot het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden.
35. De voorzitter van het Bestuursteam (c.q. statutair bestuur) benoemt, evalueert, beloont, schorst en ontslaat de sleutelfunctionaris IAD. De Audit-Risk Commissie wordt vooraf om een oordeel gevraagd in de benoeming, beoordeling en het ontslag van de sleutelfunctionaris IAD. Het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) stelt na bespreking met de Audit-Risk Commissie en goedkeuring door de Raad van Commissarissen de taakopdracht van de IAD vast. Het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) beoordeelt jaarlijks, mede op basis van het oordeel van de Audit-Risk Commissie, de wijze waarop de Interne Auditdienst hun taak uitvoert. Het functioneren van de IAD wordt vierjaarlijks beoordeeld door een onafhankelijke derde partij. De sleutelfunctionaris IAD rapporteert hiërarchisch aan de voorzitter van het Bestuursteam met directe toegang tot en escalatie naar de Audit-Risk Commissie en de Raad van Commissarissen. Het auditplan van de Interne Auditdienst wordt vastgesteld door het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) en behoeft de goedkeuring van de Raad van Commissarissen.
36. Het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard binnen CZ groep aan de voorzitter van het Bestuursteam of een door deze daartoe aangewezen functionaris.
37. Het Bestuursteam onderhoudt (gezamenlijk of individueel, in aansluiting op de werkverdeling) de nodige contacten met instanties, instellingen, overheden en maatschappelijke groeperingen.
38. Het Bestuursteam wordt bij diens werkzaamheden ondersteund door de secretaris van het Bestuursteam. De secretaris van het Bestuursteam is tevens de secretaris van de Raad van Commissarissen. De secretaris wordt benoemd en ontslagen door de voorzitter van het Bestuursteam na verkregen goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

D. Strategie, budget en risico's

39. Het statutair bestuur na overleg met de overige leden van het Bestuursteam stelt op, legt vast en legt ter bespreking/advisering aan de Raad van Commissarissen voor:
- i. De operationele en financiële doelstellingen van de entiteiten van de CZ groep;
 - ii. De strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;
 - iii. De randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd, zoals de financiële ratio's;

- iv. De voor CZgroep relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen; Tevens vermeldt zij de hoofdzaken hiervan in het Bestuursverslag.
40. De hiervoor bedoelde strategie – waarbij actief stakeholders worden betrokken - bestrijkt een periode van minimaal drie jaar. Periodiek maakt het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) een update van de strategie voor de komende planperiode, waarbij actief stakeholders worden betrokken en waarover verantwoording wordt afgelegd aan de Raad van Commissarissen.
41. Het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) stelt jaarlijks een budget op voor het komende boekjaar van CZ groep. Het budget omvat een financiële uitwerking van de strategie van de entiteiten van CZ groep. Het budget wordt voorafgaand aan het betreffende boekjaar ter bespreking voorgelegd aan de Raad van Commissarissen.
42. Het Bestuursteam is verantwoordelijk en het statutair bestuur is eindverantwoordelijk voor het vaststellen, uitvoeren, monitoren en bijstellen van het algehele risicobeleid van de entiteiten van de CZ groep. Bij de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de entiteiten van de CZ groep worden in elk geval de volgende instrumenten gehanteerd:
- i. Risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen van de entiteiten van CZ groep;
 - ii. Gedragscode, die op de website van CZ groep wordt geplaatst;
 - iii. Handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving en de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;
 - iv. Een systeem van monitoring en rapportering.
43. Het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) bespreekt de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de Audit-Risk Commissie en legt daarover verantwoording af aan de Raad van Commissarissen.

E. Financiële verslaggeving: jaarrekening en Bestuursverslag

44. Het Bestuursteam is verantwoordelijk en het statutair bestuur is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit en volledigheid van de openbaar gemaakte financiële berichten, het opstellen en de publicatie van het Bestuursverslag, de jaarrekening, de halfjaarcijfers en ad hoc financiële informatie. Het Bestuursteam is verantwoordelijk en het statutair bestuur is eindverantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het Bestuursteam bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de externe financiële verslaggeving wordt gewaarborgd. Vanuit dit oogpunt zorgt het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) ervoor dat de financiële informatie uit de entiteiten van de CZ groep rechtstreeks aan het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) wordt gerapporteerd, en dat de integriteit van de informatie niet wordt aangetast.
45. Het statutair bestuur na overleg met de overige leden van het Bestuursteam legt jaarlijks, uiterlijk in de maand april, het Bestuursverslag en de jaarrekening, tezamen met de daarbij te voegen gegevens, ter instemming voor aan de Raad van Commissarissen. In het Bestuursverslag geeft het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) een toelichting op:
- i. De waarden en de wijze waarop deze worden ingebed in de entiteiten van de CZ groep;
 - ii. De werking en naleving van de Corporate Governance Code;
 - iii. De visie op duurzame, lange-termijn-waardecreatie en de strategie om dit te verwezenlijken, hoe de belangen van stakeholders hierin zijn meegewogen en wat is gerealiseerd.

F. Omgang met de Interne Auditdienst (IAD) en externe accountant

46. Het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) zorgt ervoor dat de externe accountant zijn controlewerkzaamheden naar behoren kan uitoefenen, dat de externe accountant tijdig alle informatie ontvangt die nodig is voor de uitvoering van zijn werkzaamheden en bevordert dat zowel door de externe accountant als door de entiteiten van CZ groep adequate uitvoering wordt gegeven aan het beleid van CZ groep betreffende de externe accountant, zoals voorzien bij of krachtens de overeenkomst met de externe accountant, dit Reglement, het Reglement van de Raad van Commissarissen en het Reglement van de Audit-Risk Commissie. De IAD heeft ongelimiteerde toegang tot alle gegevens, voor zover wettelijk niet beperkt, locaties en functionarissen van CZ groep, die zij nodig heeft bij het uitvoeren van haar taak. Daarnaast heeft de sleutelfunctionaris IAD en de extern accountant toegang tot het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) en de Raad van Commissarissen (en Audit-Risk Commissie).
47. Het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) rapporteert jaarlijks, en waar nodig tussentijds, aan de Raad van Commissarissen over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid.
48. Het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) maakt ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De belangrijkste conclusies hiervan worden aan de Audit-Risk Commissie medegedeeld ten behoeve van de beoordeling van de voordracht tot benoeming van de externe accountant.

G. Omgang met de Raad van Commissarissen

49. De voorzitter van het Bestuursteam is het eerste aanspreekpunt voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen.
50. Met betrekking tot het verschaffen van informatie aan en het uitoefenen van taken en bevoegdheden door de Raad van Commissarissen en zijn leden en commissies handelen de leden van het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) overeenkomstig hetgeen daaromtrent ten aanzien van (de leden van) het Bestuursteam is bepaald bij of krachtens dit Reglement, het Reglement van de Raad van Commissarissen, reglementen van de vaste commissies, de statuten van de entiteiten van de CZ groep en toepasselijke wet- en regelgeving.

H. Omgang met de Algemene Ledenvergadering / Ledenraad

51. Het Bestuursteam en de Raad van Commissarissen verschaffen de Algemene Ledenvergadering / Ledenraad alle relevante informatie ten behoeve van de uitoefening van zijn rol en bevoegdheden.
52. Het Bestuursteam (i.i.g. het statutair bestuur) woont de Algemene Ledenvergadering / Ledenraad bij, behoudens verhindering op grond van bijzondere omstandigheden. De voorzitter van het Bestuursteam bepaalt welke leden van het Bestuursteam aanwezig dienen te zijn.
53. Het statutair bestuur na overleg met de werknemer leden van het Bestuursteam en de Raad van Commissarissen dragen er zorg voor dat elke substantiële wijziging in de corporate governancestructuur van CZ groep of in de naleving door CZ groep van de Corporate Governance Code (CGC), onder een apart agendapunt ter bespreking aan de Algemene Ledenvergadering / Ledenraad wordt voorgelegd.
54. Het statutair bestuur na overleg met de niet-statutaire leden van het Bestuursteam zorgt voor naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving met betrekking tot de rechten van de Algemene Ledenvergadering / Ledenraad en de daarmee verband houdende rechten van individuele leden.

I. Vergaderingen van het Bestuursteam

55. Het Bestuursteam vergadert in beginsel 4 keer per maand, of zoveel vaker als wenselijk of noodzakelijk wordt geacht voor een goed functioneren van het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) door één of meer leden van het Bestuursteam.
56. a. De vergaderingen van het Bestuursteam worden geleid door de voorzitter van het Bestuursteam. Bij afwezigheid van de voorzitter wordt de vergadering van het Bestuursteam voorgezeten door een lid van het Bestuursteam met statutaire verantwoordelijkheid. In de overige gevallen wijzen de aanwezige leden van het Bestuursteam een voorzitter uit hun midden aan. (zie artikel 56c)
- b. Een lid van het Bestuursteam kan zich in vergaderingen door een ander lid van het Bestuursteam bij volmacht doen vertegenwoordigen waarbij een statutair bestuurders zich door alleen door een statutair bestuurder kan laten vertegenwoordigen. Elk lid van het Bestuursteam kan slechts een (1) ander lid van het Bestuursteam vertegenwoordigen.
- c. Zonder instemming van het statutair bestuur kan geen bestuursbesluit tot stand komen. Zie verder voor besluitvorming onderdeel J.
- d. Omtrent het toelaten ter vergadering van andere personen dan de leden van het Bestuursteam en de secretaris Bestuursteam, beslist de voorzitter van het Bestuursteam.
- e. Van het verhandelde in een vergadering van het Bestuursteam wordt een verslag opgemaakt door of vanwege de secretaris Bestuursteam. Het verslag verschaft inzicht in de besluitvorming ter vergadering. Het verslag wordt vastgesteld door het Bestuursteam (c.q. het statutair bestuur) in de eerstvolgende vergadering.

J. Besluitvorming Bestuursteam (c.q. statutair bestuur)

57. Het statutair bestuur is eindverantwoordelijk voor de bestuurlijke besluiten van (de entiteiten van) CZ groep na overleg met het Bestuursteam. Besluitvorming van het Bestuursteam is ter voorbereiding van de besluiten van het statutair bestuur. De leden van het Bestuursteam bevorderen unanieme besluitvorming. Ieder lid van het Bestuursteam inclusief de voorzitter heeft één stem. Wanneer geen unanimititeit bereikt kan worden besluit het Bestuursteam bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen waarbij het hiervoor in artikel 56c bepaalde onverkort van toepassing is. Bij staking van stemmen vindt een herstemming plaats als een lid van het Bestuursteam dit verlangt. Vindt geen herstemming plaats of staken de stemmen bij de herstemming opnieuw, dan besluit het statutair bestuur (collegiaal).
58. Bij afwezigheid van (de stem van) beide statutaire leden van het Bestuursteam kunnen de aanwezige leden van het Bestuursteam (minimaal 4) samen besluiten nemen conform het geldend Kader van Bevoegdheden. Strategische besluiten – ongeacht de financiële impact - kunnen niet genomen worden zonder de instemming van het statutair bestuur. Bij afwezigheid van (de stem van) beide statutaire leden van het Bestuursteam kunnen niet-statutaire leden van het Bestuursteam (minimaal 4) een voorgenomen (strategisch) besluit formuleren dat pas een bestuursbesluit wordt op het moment dat het statutair bestuur dit voorgenomen besluit bekrachtigt. Bekrachtiging dient binnen 1 week schriftelijk plaats te vinden. Hierbij geldt onverkort het bepaalde in artikel 59.
59. Belangrijke besluiten van het Bestuursteam over aangelegenheden die specifiek tot de portefeuille van één of meer van de leden van het Bestuursteam behoren, worden in beginsel alleen genomen in een vergadering van het Bestuursteam waarbij betreffende lid/leden van het Bestuursteam aanwezig is/zijn of hun stem hebben uitgebracht, tenzij de voorzitter oordeelt dat het aanhouden van het besluit de belangen van (de verzekerden van) CZ groep zou schaden. Over een besluit als hiervoor bedoeld zal de



voorzitter van de Raad van Commissarissen geïnformeerd worden, indien en voor zover betrokken, afwezige lid/leden van het Bestuursteam niet binnen 1 week met het bestuursbesluit instemt. Artikel 56c is hierbij onverminderd van kracht.

60. Het Bestuursteam c.q. het statutair bestuur kan ook buiten vergadering besluiten nemen, mits dit schriftelijk of op reproduceerbare wijze langs elektronische weg gebeurt en alle stemgerechtigde leden van het Bestuursteam met deze wijze van besluitvorming hebben ingestemd. Het bepaalde omtrent besluitvorming in artikel 57 t/m 59 is onverkort van toepassing.
61. De statuten van de OWM CZ groep U.A. bepalen dat bepaalde besluiten van het Bestuursteam c.q. het statutair bestuur van (een entiteit van) CZ groep zijn onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen en/of de Algemene Ledenvergadering/Ledenraad van CZ groep.
62. Besluiten omtrent de volgende onderwerpen kunnen slechts met minimaal 4 stemmen – waaronder in ieder geval de stemmen van de twee statutaire leden van het Bestuursteam – worden genomen:
 - i. Het aannemen van functionarissen op het niveau van de eerste managementlaag onder het Bestuursteam;
 - ii. Het nemen van belangen in niet tot de CZ groep behorende bedrijven of het uitbreiden van belangen in deelnemingen.

K. Tegenstrijdige belangen leden Bestuursteam

63. De leden van het Bestuursteam zijn alert op belangenverstremming en zullen in ieder geval:
 - i. Niet in concurrentie met de CZ groep treden;
 - ii. Geen (substantiële) schenkingen van de CZ groep voor zichzelf, voor hun echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad vorderen of aannemen;
 - iii. Ten laste van de CZ groep geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen aan derden;
 - iv. Geen zakelijke kansen die aan de CZ groep toekomen benutten voor zichzelf of voor hun echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad.
64. Een tegenstrijdig belang bestaat wanneer een entiteit van de CZ groep voornemens is een transactie aan te gaan met:
 - i. Een lid van het Bestuursteam;
 - ii. Een natuurlijk persoon die een familierechtelijke betrekking heeft met een lid van het Bestuursteam;
 - iii. Een rechtspersoon:
 - a. Waarin het lid van het Bestuursteam persoonlijk een materieel financieel belang heeft;
 - b. Waarvan een lid van het Bestuursteam of commissaris een familierechtelijke verhouding heeft met een lid van het Bestuursteam of commissaris van entiteiten van CZ groep.
65. Een tegenstrijdig belang bestaat voorts in andere gevallen waarin de voorzitter van het Bestuursteam oordeelt dat sprake is van tegenstrijdig belang en waarvan deze onverwijld de voorzitter van de Raad van Commissarissen in kennis stelt.
66. Een lid van het Bestuursteam meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de CZ groep en/of voor het desbetreffende lid van het Bestuursteam onverwijld aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen en aan de overige leden van het Bestuursteam en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Alle transacties waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen van

leden van het Bestuursteam aan de orde zijn, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van deze transacties die van materiële betekenis zijn voor de CZ groep en/of voor de desbetreffende leden van het Bestuursteam behoeven goedkeuring van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen besluit buiten aanwezigheid van het betrokken lid van het Bestuursteam of sprake is van een tegenstrijdig belang.

67. Een lid van het Bestuursteam neemt niet deel aan de beraadslaging en besluitvorming van het Bestuursteam als hij daarbij een direct of indirect persoonlijk belang heeft dat tegenstrijdig is met het belang van een entiteit van de CZ groep. Als door het Bestuursteam c.q. het statutair bestuur hierdoor geen besluit kan worden genomen, neemt de Raad van Commissarissen het besluit.

L. Bezoldiging leden Bestuursteam

68. De bezoldiging en contractuele arbeidsvoorwaarden van het statutair bestuur worden vastgesteld door de Raad van Commissarissen (en voor de niet-statutaire bestuurders door het statutaire bestuur, gehoord de Raad van Commissarissen) overeenkomstig hetgeen de statuten van de OWM CZ groep U.A. bepalen voor de bezoldiging van het statutair bestuur en dit Reglement van het Bestuursteam, een en ander binnen het vastgestelde en geldende beloningsbeleid van CZ groep en de toepasselijke wet- en regelgeving.
69. Leden van het Bestuursteam genieten geen voordeel uit activiteiten van CZ groep behoudens door middel van bezoldiging als lid van het Bestuursteam.

M. Nevenfuncties

70. Een lid van het Bestuursteam meldt nevenfuncties vooraf aan de voorzitter van het Bestuursteam en de voorzitter van de Raad van Commissarissen van CZ groep. De aanvaarding door een lid van het Bestuursteam van een lidmaatschap van een Raad van Commissarissen, behoeft de goedkeuring van de Raad van Commissarissen van CZ groep. De Raad van Commissarissen vraagt daartoe verplicht advies aan de sleutelfunctie compliance van CZ die de afweging maakt op basis van het geldende integriteitsbeleid van CZ groep.
71. Bij het aanvaarden van nevenfuncties, zowel gehonoreerd als niet-gehonoreerd en al dan niet verband houdende met de functieervulling bij een entiteit van CZ groep, gelden de regels van het integriteitsbeleid van CZ groep.

N. Bezit van en transacties in effecten

72. De leden van het Bestuursteam zijn gebonden aan de Gedragscode Privébeleggingstransacties van CZ groep.

O. Permanente educatie

73. CZ groep heeft een programma van permanente educatie vastgelegd dat tot doel heeft de deskundigheid van de leden van het Bestuursteam en Raad van Commissarissen op peil te houden en, waar nodig, te verbreden.

74. Het Bestuursteam beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen haar leden en de leden van de Raad van Commissarissen behoefte hebben aan training of opleiding.

P. Vertrouwelijkheid

75. Elk lid van het Bestuursteam is verplicht ten aanzien van alle informatie en documentatie verkregen in het kader van zijn lidmaatschap de nodige discretie en, waar het vertrouwelijke informatie betreft, geheimhouding in acht te nemen. De leden van het Bestuursteam zullen vertrouwelijke informatie niet buiten het Bestuursteam brengen, openbaar maken aan het publiek of op andere wijze ter beschikking van derden stellen, ook niet na vertrek bij de CZ groep, tenzij (een entiteit van) de CZ groep deze informatie openbaar heeft gemaakt of is vastgesteld dat deze informatie al bij het publiek bekend is of een wettelijke verplichting daartoe bestaat.
76. Zodra een lid van het Bestuursteam deze functie niet meer bekleedt, vervalt diens toegang tot de uit hoofde van die functie vertrouwelijke CZ groep-informatie en verwijdert hij/zij eventueel vertrouwelijke CZ groep informatie uit zijn/haar bezit.

Q. Diversen

77. Ieder die tot lid van het Bestuursteam wordt benoemd verklaart bij aanvaarding van de functie schriftelijk aan CZ dat hij/zij de inhoud van dit Reglement en het Reglement van de Raad van Commissarissen aanvaardt en daarmee instemt, en verbindt zich jegens CZ groep de bepalingen van dit Reglement (en van het Reglement van de Raad van Commissarissen voor zover deze op hem van toepassing zijn) te zullen naleven.
78. Het Bestuursteam c.q. het statutair bestuur kan incidenteel – schriftelijk en gemotiveerd - besluiten dit Reglement gedeeltelijk niet na te leven, met inachtneming van toepasselijke wet- en regelgeving en gehoord de Raad van Commissarissen.
79. Dit Reglement kan worden gewijzigd door het statutair bestuur na overleg met de niet statutaire leden van het Bestuursteam, gehoord de Raad van Commissarissen.
80. Op dit Reglement is het Nederlandse recht van toepassing.

Reglement voor de Raad van Commissarissen van CZ groep en de Wlz-uitvoerder

Dit reglement is opgesteld met inachtneming van de vigerende Corporate Governance Code en moet in combinatie gelezen worden met de reglementen van de commissies van de Raad van Commissarissen.

Frequentie van vergaderingen

1. a. De Raad van Commissarissen vergadert volgens een tevoren vastgesteld schema ten minste 4 maal per jaar. Bij frequente afwezigheid van een lid van de Raad van Commissarissen spreken de overige leden van de Raad van Commissarissen het betrokken lid daarop aan.
b. Op het vastgestelde schema worden aanvullende vergaderingen bijeengeroepen als de voorzitter of ten minste twee leden van de Raad van Commissarissen dit nodig achten.

Plaats van vergadering

2. De Raad van Commissarissen vergadert op kantoren van CZ groep of op een door de voorzitter bij de oproeping aangegeven andere plaats of online.

Vaststelling van de agenda en orde van de vergadering

3. De Raad van Commissarissen stelt de agenda van de vergadering vast en de voorzitter bepaalt de orde van de vergadering. Op verzoek van het Bestuursteam kunnen punten op de agenda worden geplaatst.

Aanwezigheid van Bestuursteam en derden bij vergaderingen

4. 1. De vergaderingen van de Raad van Commissarissen worden in beginsel bijgewoond door beide statutaire leden van het Bestuursteam. De overige leden van het Bestuursteam wonen deze vergadering bij als de Raad van Commissarissen of de voorzitter van het Bestuursteam daartoe besluit.
2. Leden van het Bestuursteam zijn niet aanwezig in (de jaarlijkse) vergaderingen waarin de Raad van Commissarissen de volgende onderwerpen bespreekt:
 - i. De beoordeling van het functioneren van het statutair bestuur en de conclusies die daaraan worden verbonden;
 - ii. De beoordeling van het functioneren van de Raad van Commissarissen, zijn individuele leden en de conclusies die daaraan worden verbonden;
 - iii. Potentiële tegenstrijdige belangen van leden van het Bestuursteam.Van deze besprekingen wordt melding gemaakt in het verslag van de Raad van Commissarissen.
3. De Raad van Commissarissen nodigt periodiek derden uit - waaronder in ieder geval de sleutelfuncties – om (een deel van) de vergadering van de Raad van Commissarissen bij te wonen, onder de voorwaarde dat hetgeen hen tijdens de vergadering bekend wordt geheim wordt gehouden.

Verslaglegging

5. Van de vergaderingen worden notulen opgemaakt, waaronder tevens de vastlegging van de genomen besluiten. Notulen worden ter vaststelling geagendeerd in de volgende vergadering.

Taakverdeling binnen de Raad van Commissarissen

6. De voorzitter van de Raad van Commissarissen is samen met de voorzitter van het Bestuursteam de spil van het toezicht door de Raad van Commissarissen. De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft tot specifiek aandachtsgebied: de periodieke beoordeling van de omvang van de Raad van Commissarissen, en de periodieke beoordeling van het functioneren van de (leden van de) Raad van Commissarissen. De voorzitter van de Raad van Commissarissen is namens de Raad van Commissarissen aanspreekpunt voor het functioneren van commissarissen en – samen met de voorzitter van het Bestuursteam – van het Bestuursteam. De voorzitter van de Raad van Commissarissen besluit, na advies van Compliance en in overleg met de voorzitter van het Bestuursteam, over nevenfuncties van leden van het Bestuursteam en de Raad van Commissarissen.
7. De Raad van Commissarissen wijst uit zijn midden een voorzitter en een vicevoorzitter aan. Bij afwezigheid van zowel de voorzitter als de vicevoorzitter neemt een ander lid van de Raad van Commissarissen, daartoe aangewezen door de Raad van Commissarissen, diens taken waar. De vervanger van de voorzitter van de Raad van Commissarissen fungeert ook als aanspreekpunt voor individuele commissarissen en leden van het Bestuursteam over het functioneren van de voorzitter van de Raad van Commissarissen.
8. De formele besluiten van de Raad van Commissarissen worden zoveel mogelijk voorbereid in zijn commissies alvorens deze met advies van betrokken commissies geagendeerd worden voor besluitvorming door de Raad van Commissarissen. Voor (de aard van) deze besluiten wordt verwezen naar de reglementen van bedoelde commissies van de Raad van Commissarissen.

Commissies van de Raad van Commissarissen

9.
 1. De Raad van Commissarissen stelt uit zijn midden een Audit-Risk en een HR-Commissie in.
 2. De Audit-Risk Commissie spreekt minimaal één keer per jaar afzonderlijk met de extern accountant. De Audit-Risk Commissie adviseert verspreid over het jaar in reguliere vergaderingen van de Audit-Risk Commissie in aanwezigheid van (in ieder geval één van) de statutaire leden van het Bestuursteam over het controleplan van de extern accountant en bespreekt de managementletter, waarin de observaties van de accountant in het kader van zijn controleopdracht, en het accountantsrapport voorafgaand aan de bespreking van de jaarrekening door de Raad van Commissarissen.
 3. De rapportage van de Audit-Risk Commissie wordt in de vorm van een advies ten behoeve van de opstelling respectievelijk vaststelling van de jaarrekening besproken in de Raad van Commissarissen en de Ledenraad.
 4. De taak en de werkwijze van de Audit-Risk Commissie wordt vastgelegd in een reglement.
 5. De taak van de HR-commissie en de werkwijze wordt vastgelegd in een reglement.
 6. In het verslag van de Raad van Commissarissen worden de hoofdlijnen van het remuneratierapport van de HR-commissie opgenomen. Het verslag verschijnt jaarlijks in het Bestuursverslag.

Profielschets en nevenfuncties

10.
 1. De Raad van Commissarissen stelt voorafgaand aan de selectie van zijn nieuwe leden een specifieke profielschets op, waarin de voor CZ groep actuele gewenste kwaliteiten in achtergrond en deskundigheid van leden van de Raad van Commissarissen tot uitdrukking komt. Daarbij wordt rekening gehouden met de aard en de omvang van de bedrijfsactiviteiten en met private en publieke belangen. Binnen de Raad van Commissarissen moeten zoveel mogelijk de deskundigheden vertegenwoordigd zijn zoals opgenomen in de CZ groep profielschets voor de Raad van Commissarissen, waarbij ruime bestuurlijke ervaring als algemene randvoorwaarde geldt. Deze profielschets wordt, waar nodig, periodiek geactualiseerd.
 2. Voorafgaande aan een benoeming verstrekt de kandidaat aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen een overzicht van de (neven)functies die hij/zij/hen op het moment van zijn/haar/diens

benoeming vervult. Bij de (voorgenomen) benoeming worden indien nodig afspraken gemaakt over het beëindigen van naar aard en/of omvang onverenigbare (neven)functies.

3. (Neven)functies die een tegenstrijdig belang in kunnen houden mogen niet worden aanvaard.

(Neven)functies die verwantschap inhouden met de activiteiten van CZ groep zijn geoorloofd. Voor

(neven)functies die geen verwantschap inhouden met de activiteiten van CZ groep moet voor acceptatie toestemming – gehoord de compliance functie van CZ groep - van de Raad van Commissarissen worden verkregen. Van de actuele (neven)functies van commissarissen wordt continu gevolgd of deze nog steeds toelaatbaar zijn in combinatie met de functie bij een entiteit van CZ groep.

4. Wijzigingen in (neven)functies moeten schriftelijk aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen worden gemeld en aan de compliance functie van CZ groep.

Rooster van aftreden en de opvolging

11. 1. Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar. Leden van de Raad van Commissarissen kunnen in beginsel eenmaal als kandidaat voor herbenoeming voor vier jaar worden voorgedragen. Benoemingen en herbenoemingen geschieden op de wijze zoals uiteengezet in deze Uitgangspunten. De commissaris kan – indien daarvoor noodzaak wordt gevoeld door de Raad van Commissarissen - nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van maximaal twee jaar, die daarna nog één keer met maximaal twee jaar kan worden verlengd. De beslissing van (voordracht voor) de extra herbenoeming na een periode van acht jaar betreft een uitzondering en wordt specifiek op dat aspect gemotiveerd – in het kader van het bepaalde in het derde lid van dit artikel - in het verslag van de Raad van Commissarissen. Bij (her)benoeming wordt de geldende profielschets (mede) in acht genomen.
2. Een commissaris treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de Raad van Commissarissen is geboden. Bij tussentijds aftreden van een commissaris brengt CZ groep een persbericht uit waarin de reden voor vertrek wordt genoemd.
3. De Raad van Commissarissen draagt zorg voor opvolging gericht op het in balans houden van de benodigde deskundigheid, waarbij de geldende profielschets van de Raad van Commissarissen in acht wordt genomen. De Raad van Commissarissen stelt een rooster van aftreden vast waarbij zoveel mogelijk wordt voorkomen dat commissarissen (nagenoeg) tegelijk aftreden.

Relatie met de Ondernemingsraad

12. De Raad van Commissarissen bepaalt elk jaar welke delegatie van de Raad van Commissarissen de overlegvergaderingen van de Ondernemingsraad zal bijwonen voor zover de Wet op de ondernemingsraden aanwezigheid voorschrijft.

Bespreking strategie en risicobeheersings- en controlesystemen

13. De Raad van Commissarissen bespreekt regelmatig in aanwezigheid van het voltallige Bestuursteam de strategie van (een entiteit van) CZ groep en de wijze waarop het Bestuursteam het realiseren van de duurzame langetermijnwaardecreatie waarborgt, alsmede de risico's verbonden aan de huidige en/of voorgenomen bedrijfsmatige activiteiten van CZ groep. Hieronder valt uitdrukkelijk ook het bespreken van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

Secretaris

14. De (voorzitter van de) Raad van Commissarissen wordt ondersteund door de secretaris van CZ groep. In geval van uiteenlopende belangen tussen het Bestuursteam en de Raad van Commissarissen, waardoor onduidelijk is welke belangen de secretaris dient te behartigen, meldt de secretaris dit bij de voorzitter van de Raad van Commissarissen.

Relatie met de Ledenraad

15. De Raad van Commissarissen en in het bijzonder zijn voorzitter zien er voortdurend op toe, dat de leden van de Raad van Commissarissen en het Bestuursteam, zowel ten tijde van hun (her)benoeming als in het verloop van hun zittingsperiode, het vertrouwen genieten van de Ledenraad.

Functioneren externe accountant

16. De Raad van Commissarissen licht de externe accountant op hoofdlijnen in over de rapportages omtrent zijn (externe accountant) functioneren.

Procedure melding misstanden

17. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de werking van de meldingsprocedure van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden, op passend en onafhankelijk onderzoek naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en, indien een misstand of onregelmatigheid is geconstateerd, een adequate opvolging van eventuele aanbevelingen tot herstelacties. De voorzitter van de Raad van Commissarissen wordt onverwijld (door de voorzitter van het Bestuursteam) geïnformeerd over signalen van (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden binnen de entiteiten van de CZ groep.

Procedure (potentieel) tegenstrijdige belangen

18. Een commissaris meldt een potentieel tegenstrijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor CZ groep en/of voor de desbetreffende commissaris onverwijld aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Indien de voorzitter van de Raad van Commissarissen een potentieel tegenstrijdig belang heeft, meldt hij dit onverwijld aan de vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen besluit buiten aanwezigheid van de betrokken commissaris of sprake is van een tegenstrijdig belang.
19. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van statutaire leden van het Bestuursteam of commissarissen spelen die van materiële betekenis zijn voor CZ groep en/of voor de desbetreffende leden van het Bestuursteam of commissarissen behoeven goedkeuring van de Raad van Commissarissen.
Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van niet- statutaire leden van het Bestuursteam spelen die van materiële betekenis zijn voor CZ groep en/of voor de desbetreffende leden van het Bestuursteam of commissarissen worden door het statutair bestuur gemeld aan de Raad van Commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het Bestuursverslag, met vermelding van het tegenstrijdige belang.

Onafhankelijkheid

20. De Raad van Commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, (een lid van) het Bestuursteam en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.
21. Een commissaris is niet onafhankelijk indien de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

- a. In de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming werknemer of lid van het Bestuursteam van (een entiteit van) CZ groep of van een aan CZ groep gelieerde uitgevende instelling als bedoeld in artikel 5:48 Wet op het financieel toezicht is geweest;
- b. Een persoonlijke financiële vergoeding van CZ groep of van een aan haar gelieerde entiteit ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de als commissaris verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van het bedrijf;
- c. In het jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met (een entiteit van) CZ groep of een aan haar gelieerde entiteit heeft gehad; daaronder worden in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van (een entiteit van) CZ groep (consultant, externe accountant, notaris of advocaat) en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is geweest van een bankinstelling waarmee CZ groep een duurzame en significante relatie onderhoudt;
- d. Bestuurder of commissaris is van een organisatie waarin een lid van het Bestuursteam van de CZ groep waarop hij toezicht houdt commissaris is;
- e. Gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van (een lid van) het Bestuursteam; en zeggenschap in de organisatie houdt van ten minste tien procent, daarbij meegerekend de zeggenschap van natuurlijke personen of juridische lichamen die met hem samenwerken op grond van een uitdrukkelijke of stilzwijgende, mondelinge of schriftelijke overeenkomst; bestuurder of commissaris is bij of anderszins vertegenwoordiger is van een rechtspersoon die direct of indirect ten minste tien procent van de zeggenschap in de organisatie houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen.

22. Voor ieder lid van de Raad van Commissarissen is periodiek (jaarlijks) een UBO-check aan de orde vanwege diens onafhankelijkheid als hiervoor beschreven.

Verslag Raad van Commissarissen

23. De Raad van Commissarissen legt conform wettelijke regelgeving verantwoording af over het gevoerde toezicht. Dit gebeurt in het verslag van de Raad van Commissarissen dat onderdeel uitmaakt van het jaarverslag van CZ groep.

Zelfevaluatie Raad van Commissarissen

24. 1. De Raad van Commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het Bestuursteam zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de Raad van Commissarissen en dat van de individuele commissarissen, en bespreekt in de Raad van Commissarissen de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden. Hierbij wordt aandacht besteed aan:
- i. Inhoudelijke aspecten, gedrag en cultuur, de onderlinge interactie en samenwerking en de interactie met het Bestuursteam;
 - ii. Zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken; en
 - iii. Het gewenste profiel, de samenstelling, competenties en deskundigheid van de Raad van Commissarissen.
2. De evaluatie zal periodiek onder begeleiding van een externe deskundige plaatsvinden. Het verslag van de Raad van Commissarissen vermeldt:
- i. Op welke wijze de evaluatie van de Raad van Commissarissen, de afzonderlijke commissies en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden;
 - ii. Op welke wijze de evaluatie van (de leden van) het statutair bestuur ook i.r.t. de niet-statutaire leden van het Bestuursteam heeft plaatsgevonden;
 - iii. De belangrijkste bevindingen en conclusies van de evaluaties; en

iv. Wat is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties.

25. De Raad van Commissarissen bespreekt jaarlijks het functioneren van het Bestuursteam en de individuele leden van het Bestuursteam.

Reglement Audit-Risk commissie

1. De Audit-Risk Commissie bereidt de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële en duurzaamheidsverslaggeving van de CZ groep (inclusief de Wlz-uitvoerder) en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van CZ groep. Zij richt zich onder meer op het toezicht op het Bestuursteam c.q. statutair bestuur ten aanzien van:
 - a. De werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder begrepen de bespreking van de daaraan gerelateerde rapportages;
 - b. Het toezicht op naleving van de relevante wet- en regelgeving inclusief gedragscodes;
 - c. De financiële informatieverstopping door CZ groep, waaronder de financiering van (een entiteit van) CZ groep inclusief het kapitaalbeleid;
 - d. Het adviseren aan de Raad van Commissarissen voor het vaststellen van het audit charter en audit plan, het compliance charter, het actuariële functie charter, het risk charter en het privacy charter;
 - e. De onafhankelijkheid en performance van de interne en externe accountants;
 - f. De relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants en indien van toepassing een andere externe partij die betrokken is bij de controle en assurance van andere thema's dan de financiële verantwoording;
 - g. Het belastingbeleid van CZ groep en op welke wijze de taak ten aanzien van taxplanning indien en voor zover van toepassing, tot uitdrukking komt;
 - h. De toepassingen van de informatie- en communicatietechnologie;
 - i. Het risicobeleid en de (aanpassingen in de) risicobereidheid;
 - j. Het governancestelsel.
2. De Audit-Risk Commissie bestaat uit leden van de Raad van Commissarissen en is zodanig samengesteld dat binnen de commissie kennis op het financiële beleidsgebied, interne beheersing van controlesystemen en vereisten voor de onder toezicht gestelde CZ groep aanwezig is.
3. De Audit-Risk Commissie is bevoegd aanvullende informatie op te vragen bij het Bestuursteam c.q. statutair bestuur, de interne en/of externe accountants teneinde zijn taken te kunnen vervullen.
4. De Audit-Risk Commissie is aanspreekpunt voor de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden heeft geconstateerd in de inhoud van financiële berichten en daarover heeft gerapporteerd aan het Bestuursteam.
5. De Audit-Risk Commissie adviseert de Raad van Commissarissen over de benoeming van de externe accountant, waaronder begrepen de verlenging van de termijn van de reeds benoemde externe accountant. De voordracht en de uitkomsten van het selectieproces van de externe accountant worden aan de Ledenraad medegedeeld.
6. Het voorzitterschap van de Audit-Risk Commissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de Raad van Commissarissen.
7. De Audit-Risk Commissie heeft de bevoegdheid om, wanneer het dat noodzakelijk acht voor de uitoefening van zijn taken, een onafhankelijke raadsman of andere adviseur aan te wijzen. Alle kosten hiervan komen ten laste van CZ groep.
8. De Audit-Risk Commissie bepaalt of en wanneer de volgende personen bij de vergaderingen van de Audit-Risk Commissie aanwezig zijn:
 - a. (Statutaire) leden van het Bestuursteam;
 - b. Externe accountant;
 - c. Sleutelfunctiehouders: Risk en Compliance, actuariële functie (in beginsel aanwezig).

- d. De sleutelfunctionaris IAD en de extern accountant zijn standaard uitgenodigd voor de reguliere vergaderingen van de Audit-Risk Commissie.
9. De Audit-Risk Commissie vergadert zo vaak als nodig wordt geacht, maar ten minste vijf maal per jaar waaronder voorafgaand aan de bespreking van de jaarrekening door de Raad van Commissarissen. Er wordt tevens vergaderd op verzoek van de Raad van Commissarissen of de voorzitter van het Bestuursteam.
10. De Audit-Risk Commissie vergadert minstens eenmaal per jaar met uitsluitend de externe accountant en afzonderlijk met de sleutelfunctionaris IAD.
11. De Audit-Risk Commissie brengt verslag uit aan de Raad van Commissarissen over de beraadslaging en bevindingen en de uitkomst van het gesprek over onderstaande onderwerpen. In dit verslag wordt in ieder geval vermeld:
 - a. De wijze waarop de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen is beoordeeld;
 - b. De wijze waarop de effectiviteit van het interne en externe auditproces is beoordeeld;
 - c. Materiële overwegingen inzake de financiële en duurzaamheidsverslaggeving; en
 - d. De wijze waarop de materiële risico's en onzekerheden zijn geanalyseerd en besproken en wat de belangrijkste bevindingen van de Audit-Risk Commissie zijn.
12. In de eerstvolgende vergadering van de Raad van Commissarissen na de vergadering van de Audit-Risk Commissie wordt de rapportage van de Audit-Risk Commissie besproken.
13. De Audit-Risk Commissie beoordeelt - voorafgaand aan de werving - het daarbij te hanteren functieprofiel van de sleutelfunctionaris IAD, de sleutelfunctionaris Compliance, de sleutelfunctionaris Risk en de sleutelfunctionaris Actuariële functie. De voorzitter van de Audit-Risk Commissie bespreekt met het Bestuursteam de voorgedragen kandidaat-sleutelfunctionarissen en spreekt de sleutelfunctionaris IAD voorafgaand aan de respectievelijke benoeming(en) van de overige sleutelfunctionarissen. Ten aanzien van de beoordeling van de sleutelfunctionaris IAD vindt periodiek afstemming plaats tussen de voorzitter van de Audit-Risk Commissie en de voorzitter van het Bestuursteam. De voorzitter van de Audit-Risk Commissie houdt een exitinterview met de sleutelfunctionaris IAD bij diens vertrek. Zowel de benoeming als het ontslag van sleutelfunctionarissen dient, samen met een advies van de Audit-Risk commissie, ter goedkeuring voorgelegd te worden aan de Raad van Commissarissen.

Reglement HR-commissie

(Renumeratie/benoeming)

1. De belangrijkste taak van de HR-commissie is de Raad van Commissarissen te adviseren ter voorbereiding van de besluitvorming van of het doen van voorstellen aan de Raad van Commissarissen over:
 - a. De bezoldiging van de Raad van Commissarissen;
 - b. De bezoldiging van het statutair bestuur;
 - c. De effectieve werking van het beheerst beloningsbeleid;
 - d. Toezicht op beleid op hoofdlijnen van het Bestuursteam c.q. statutair bestuur inzake benoemingsprocedures voor subtop functionarissen (hoger management en staf-directeuren) waaronder ten minste de sleutelfunctionarissen;
 - e. Selectiecriteria, (specifieke) profielschetsen en benoemingsprocedures op te stellen voor leden van de Raad van Commissarissen en de statutaire leden van het Bestuursteam en te adviseren t.a.v. de criteria voor de niet-statutaire leden van het Bestuursteam en daarvoor (mede) scenario's op te stellen ten behoeve van opvolging respectievelijk borging van continuïteit i.r.t. het complete Bestuursteam;
 - f. Benoeming van het statutair bestuur en (her)benoemingen (Raad van Commissarissen);

- g. De beoordeling van het functioneren van de statutaire leden van het en ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van het Bestuursteam over het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van het Bestuursteam c.q. statutair bestuur en bespreking van het functioneren van niet-statutaire leden van het Bestuursteam;
- h. De opzet van de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen;
- i. Het opmaken van een remuneratierapport; in dit rapport wordt, naast hetgeen de wet vereist, op inzichtelijke wijze in ieder geval verslag gedaan:
 - i. Van de wijze waarop het beloningsbeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht;
 - ii. Van de wijze waarop de uitvoering van het beloningsbeleid bijdraagt aan duurzame lange-termijn-waardecreatie;
 - iii. Van de wijze waarop scenarioanalyses in overweging zijn genomen;
 - iv. Van de beloningsverhoudingen binnen de entiteiten van de CZ groep en indien van toepassing de wijzigingen in deze verhoudingen ten opzichte van ten minste vijf voorgaande boekjaren;
 - v. Indien een (voormalig) lid van het Bestuursteam c.q. statutair bestuur een ontslagvergoeding ontvangt, van de reden voor deze vergoeding;
- j. Het door de Raad van Commissarissen vast te stellen D&I-beleid (Diversiteit & Inclusie) voor de samenstelling van het Bestuursteam c.q. statutair bestuur en de Raad van Commissarissen;
- k. Rechtspositionele aangelegenheden van functionarissen rapporterend aan het Bestuursteam c.q. statutair bestuur;
 - l. Integriteitsbeleid (goedkeuring RvC).
 - m. Adviseren over HR-aangelegenheden zoals verloop personeel, verzuim, goed werkgeverschap.
2. De HR-commissie bestaat uit leden van de Raad van Commissarissen en minimaal 1 afgevaardigde uit het Bestuursteam (zonder stemrecht) en wordt niet voorgezeten door de voorzitter van de Raad van Commissarissen.
3. De HR-commissie heeft de bevoegdheid om, wanneer zij dat noodzakelijk acht voor de uitoefening van haar taken, een onafhankelijke raadsman of andere adviseur aan te wijzen. Alle kosten hiervan komen ten laste van CZ groep.
4. De HR-commissie vergadert zo vaak als nodig wordt geacht en minimaal 4 keer per jaar (exclusief de beoordelingsgesprekken Bestuursteam).
5. In de eerstvolgende vergadering van de Raad van Commissarissen na de vergadering van de HR-commissie wordt de rapportage van de HR-commissie besproken.

Kiesreglement van de ledenraad

Artikel 1

Dit is een kiesreglement als bedoeld in de statuten van CZ groep.

Artikel 2

- 2.1 Wanneer een verkiezing voor afgevaardigden van de Ledenraad wordt gehouden stelt de Ledenraad, op advies van de uit zijn geledingen samengestelde Kiescommissie en na de Raad van commissarissen te hebben gehoord, voor de te houden verkiezing een lijst van kandidaten vast. Indien onvoldoende voor (her)benoeming geschikte kandidaten beschikbaar zijn zal een oproep voor kandidaatstelling geplaatst worden via een voor alle leden van CZ groep toegankelijke publicatie CZ.nl).
- 2.2 Bij het opstellen van de lijst van kandidaten zal uitgegaan worden van een evenwichtige verdeling naar leeftijd, gender, woonplaats en (algemene en specifieke) deskundigheden.
- 2.3 Leden van de Ledenraad kunnen slechts eenmaal als kandidaat voor herverkiezing worden voorgedragen.
- 2.4 De Kiescommissie zal minimaal uit twee en maximaal uit vijf leden van de Ledenraad bestaan. Eén lid van de Raad van Commissarissen kan als adviseur voor de vergaderingen van de Kiescommissie uitgenodigd worden.

Artikel 3

- 3.1 De krachtens artikel 2.1 vastgestelde kandidatenlijst zal door middel van een algemene bekendmaking gepubliceerd worden in ten minste één landelijk dagblad en op de website CZ.nl. De keuze van het dagblad of de dagbladen en de tekst van de algemene bekendmaking worden door de Ledenraad in afstemming met de secretaris van het Bestuursteam vastgesteld.
- 3.2 In de algemene bekendmaking worden de leden uitgenodigd aan de verkiezing deel te nemen en wordt melding gemaakt van de verkiezingstermijn.
- 3.3 De leden die aan deze uitnodiging gehoor geven worden in kennis gesteld van de mogelijkheid tegenkandidaten te stellen en de voorwaarden waaraan een tegenkandidatuur moet voldoen.

Artikel 4

- 4.1 Zijn er bij het verstrijken van de in artikel 3.2 genoemde termijn geen geldige en verkiesbare tegenkandidaten gesteld, dan zijn de op basis van artikel 2.1 vastgestelde kandidaten tot afgevaardigde van de Ledenraad gekozen.
- 4.2 Wanneer er sprake is van één of meerdere tegenkandidaten dan zal stemming plaatsvinden. Dit zal door middel van een algemene bekendmaking kenbaar worden gemaakt. Deze bekendmaking zal overeenkomstig artikel 3.1 worden geplaatst en bevat de verdere verkiezingsvoorwaarden.

Artikel 5

- 5.1 Om de kiesgerechtigdheid te kunnen vaststellen, dient degene die zijn stem uitbrengt daarbij zijn naam, adres en polisnummer te vermelden, op straffe van ongeldigheid van stem.



Artikel 6

6.1 Aan de hand van de ontvangen stembrieven wordt de uitslag van de stemming bepaald.

6.2 Degene, dat wil zeggen kandidaat of daartegen gestelde tegenkandidaat of tegenkandidaten, op wie de meeste geldige stemmen zijn uitgebracht, is gekozen als afgevaardigde voor de in de statuten vermelde termijn. Indien een gelijk aantal stemmen wordt uitgebracht beslist het lot.

Artikel 7

De Ledenraad zal, nadat de Raad van Commissarissen en het Bestuursteam van de verkiezingsuitslag in kennis zijn gesteld, deze verkiezingsuitslag aan kandidaten en tegenkandidaten bekend maken.

Artikel 8

Uitsluitend de Ledenraad is bevoegd te beslissen in gevallen waarin dit kiesreglement niet voorziet en over de uitleg van de bepalingen in dit reglement.