

Bestuursverslag 2023

Inhoud

01	Organisatie	5
	Juridische structuur	5
	Leden	6
	Uitgangspunten	6
	Geschiedenis	7
	Bestuur	7
	Directie	7
02	Inleiding	8
03	Resultaten algemeen beleid	10
	Passend Zorglandschap - Zorgakkoorden	12
	Passend zorglandschap - inzet reguliere werkzaamheden	18
	Samenwerken en verbinden	22
	Versterken vertrouwen	25
	Juiste randvoorwaarden	27
	Aanpak coronacrisis	29
04	ZN-vereniging en bureau	30
	Kerncijfers HRM	31
	Governance Commissie	31
	Commissie Kassiersgelden	33
	Werkgeverszaken	34
	Kostenontwikkeling	34
	Verschillenanalyse van begroting en gerealiseerde cijfers 2023	34
	Resultaat 2023	36
	Vermogen	36

Risicomanagement	36
Financieel risico	37
ICT	38
Bescherming van persoonsgegevens	39
Integriteit	39
Personeelsrisico	39
Verwachtingen voor 2023	39

05 Begroting 2024 **42**



HRM

aantal
medewerkers 2023

117

medewerkers-
teurendenheid 2024

7,63



verzuim 2023

4,1%

Finance

ZN-bureau 2023

€ 18,6 mln

Projectkosten 2023

€ 16,6 mln

Totale kosten 2023

€ 35,2 mln

Contributie 2023

€ 1,56

per verzekerde



in 2023

- 1 Uitvoering Zorgakkoorden met het oog op verankeren en versnellen van bestuurlijke afspraken
- 2 Inzet verkiezingen en formatie gericht op het borgen van de toegankelijkheid van zorg, nu en in de toekomst
- 3 Oplevering beoordelingskader impactvolle transformaties
- 4 Succesvolle start fonds wijkverpleging
- 5 Ontwikkeling en vaststelling gezamenlijke visie eerstelijns

10 leden in 2023

α.s.r. **DSW** 

ONVZ eucare#  



Zilveren Kruis





Organisatie

Zorgverzekeraars Nederland (ZN) behartigt de belangen van alle zorgverzekeraars. De vereniging heeft als doel om de zorgverzekeraars te ondersteunen bij hun missie: het realiseren van goede, betaalbare en toegankelijke zorg voor alle verzekerden, gericht op het bevorderen van gezondheid en kwaliteit van leven.

ZN ondersteunt de zorgverzekeraars bij het verwezenlijken van deze missie door zich, samen met de leden, in te zetten op het bevorderen van duurzame toegang tot zorg en gezonder leven voor iedereen.

Juridische structuur

Zorgverzekeraars Nederland is statutair gevestigd in Zeist. Zorgverzekeraars Nederland is enig aandeelhouder van Vektis Beheer B.V. Vektis Beheer C.V. is voorts beherend vennoot van Vektis C.V. De hierna volgende tekst heeft alleen betrekking op Zorgverzekeraars Nederland. Omdat Vektis ook onderdeel is van de geconsolideerde jaarrekening dient door het bestuur formeel ook verslag over Vektis afgelegd te worden. Derhalve is de jaarrekening van Vektis opgenomen in de bijlage. Deze bijlage is derhalve formeel integraal onderdeel van het Bestuursverslag 2023 van Zorgverzekeraars Nederland.

Leden

Alle zorgverzekeraars in Nederland zijn lid van ZN. In 2023 waren dat tien zorgverzekeraars: ASR, CZ, DSW, Eucare, Menzis, ONVZ, Salland, VGZ, Zilveren Kruis en Zorg en Zekerheid.

Per 1 januari 2021 is iptiQ gestopt met het aanbieden van zorgverzekeringsproducten op de Nederlandse markt. Met iptiQ is overeengekomen dat zij in 2023 'uitvoerend lid' blijft van ZN om te borgen dat lopende zaken over de periode 1 januari 2019 tot en met 31 december 2020, goed afgerond kunnen worden. Het formele lidmaatschap is per 31 januari 2020 opgeheven, maar iptiQ blijft na 1 januari 2021 betrokken op de lopende zaken die betrekking hebben op de periode waarin iptiQ lid was.

Uitgangspunten

Zorgverzekeraars behartigen als maatschappelijke ondernemers de belangen van hun verzekerden. ZN ondersteunt de zorgverzekeraars door effectieve belangenbehartiging en collectieve dienstverlening vanuit een gemeenschappelijke visie met de volgende uitgangspunten:

- Zorgverzekeraars hanteren solidariteit en voor iedereen gelijke toegankelijkheid van de zorg als uitgangspunten binnen een privaat verzekeringsstelsel.
- Zorgverzekeraars streven naar voortdurende verbetering van kwaliteit van zorg, gezondheid en kwaliteit van leven van hun verzekerden.
- Zorgverzekeraars maken zich sterk voor doelmatige zorg en kostenbeheersing.
- Zorgverzekeraars zetten betrouwbaarheid, goede service en gemak voorop, zowel voor verzekerden als voor zorgaanbieders. De uitgangspunten zijn: zekerheid, zo min mogelijk administratieve lasten en glasheldere informatie.
- Zorgverzekeraars zijn niet primair gericht op het maken van winst.
- Ondernemerschap en onderlinge concurrentie staan in dienst van betere en betaalbare zorg en het bieden van keuzemogelijkheden aan verzekerden.

Geschiedenis

ZN bestaat sinds 1 januari 1995 en is voortgekomen uit een fusie van de Vereniging van Nederlandse Zorgverzekeraars (VNZ) en het Kontaktorgaan Landelijke Organisaties van Ziektekostenverzekeraars (KLOZ).

Bestuur

De samenstelling van het bestuur was in 2023 als volgt:

- de heer drs. D.J. van den Berg, voorzitter
- de heer drs. J.P.A. van Haarlem
- de heer A.M. van Houten MHA
- mevrouw drs. G.M. Fijneman, vicevoorzitter
- mevrouw M.A.C. Vissers-Kuijpers BEc
- de heer mr. T.P.H. Oremus
- de heer drs. J.G.B. de Groot
- de heer drs. W.J. Bos

Directie

De directie bestond in 2023 uit de volgende personen:

- Algemeen directeur: mevrouw P.H. van Holst-Wormser
- Directeur Zorg: de heer drs. W.J. Adema RA MBA

Leeswijzer: In dit Bestuursverslag worden langs de lijnen van de Ambitie 2025 de resultaten van de belangrijkste overige activiteiten in 2023 toegelicht.

02

Inleiding

Voor u ligt het Bestuursverslag over 2023. Dit jaar staat in het teken van twee belangrijke onderwerpen. Enerzijds de val van kabinet Rutte IV, en daarmee de voorbereiding van nieuwe verkiezingen en een nieuw coalitieakkoord. Anderzijds het belang het om de afspraken vanuit de Zorgakkoorden te verankeren en te versnellen, met het oog op de toegankelijkheid van zorg, nu en in de toekomst.

De noodzaak om de zorg nu, maar ook in een nieuwe kabinetsperiode, echt anders te organiseren, is onverminderd hoog. Alleen dan kunnen we onze maatschappelijke opgave, duurzame toegang tot zorg en tot gezonder leven voor iedereen, verwezenlijken. De schaarste op de arbeidsmarkt, de toenemende krapte als het gaat om financiële kaders, onderstrepen het belang en de inzet rondom ons narratief: duurzame toegang tot zorg en gezonder leven voor iedereen.

In 2023 hebben we daarom inzet gepleegd om de belangrijke thema's vanuit de Zorgakkoorden. De inzet rondom de transformatiemiddelen, huisartsen en wijkverpleging, de totstandkoming van de visie eerste lijn, de inzet rondom digitalisering (totstandkoming van het IZA-platform Digizo.nu), passende zorg; het zijn allemaal belangrijke bouwstenen om de zorg ook daadwerkelijk anders te organiseren.

Maar niet alleen de opgaven vanuit de Zorgakkoorden, ook het reguliere werk, gericht op het optimaal functioneren van het zorgverzekeringstelsel (en daarmee voor de verzekerde/patiënt), heeft in 2023 veel aandacht gekregen. Denk daarbij aan verbetering van de risicoverevening (incl. overeenstemming over een private HKG-correctie), randvoorwaarden voor de zorginkoop, het programma dure geneesmiddelen; het zijn slechts enkele voorbeelden van veel belangrijk werk, dat mede in nauwe en goede samenwerking met de leden is opgepakt en uitgevoerd.

In 2023 is tevens aandacht uitgegaan naar de afwikkeling van de coronacrisis. Hoewel corona nu al enige tijd achter ons ligt, is in 2023 ook veel inzet gepleegd op het afronden van de corona ondersteuningsregelingen. De inzet is daarbij geweest om op zorgvuldige wijze te komen tot afwikkeling van de regelingen, de verrekening daarvan en te besluiten over casussen vanuit de zgn. hardheidsclausules.

Tot slot

Terugblikkend op 2023 is veel belangrijk werk verzet. Werk dat ook vanuit maatschappelijk oogpunt van duurzame toegang tot zorg en gezonder leven, van meerwaarde is geweest. Het realiseren van Meer Tijd voor de Patiënt binnen de huisartsenzorg heeft ertoe geleid dat meer tijd genomen kan worden voor het goede gesprek met de patiënt/verzekerde. Maar dat niet alleen, het vaststellen van de vijf uniforme kernboodschappen voor de contractering van zorg, geeft verzekerden meer inzicht in de status van status van de contractering en de informatievoorziening van dien. Alsook de inzet rondom het programma dure geneesmiddelen, waarmee wordt bijgedragen om de toegang tot essentiële geneesmiddelen voor verzekerden, nu en in de toekomst, blijvend te borgen.

We willen onze leden, hun medewerkers, alsook onze eigen directe collega's danken voor de prettige samenwerking. Samen werken aan duurzame toegang tot zorg en gezonder leven, voor iedereen. Dat is in 2023 onze focus geweest en zal ook in 2024 onverminderd ons uitgangspunt zijn.



Petra van Holst



Wout Adema

Directie ZN

03

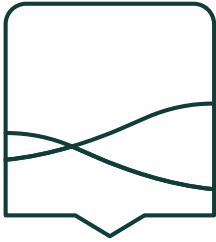
Resultaten algemeen beleid

Duurzame toegang tot zorg en een gezonder leven voor iedereen. Dat is de kern van ons narratief/boodschap duurzame toegang, voortvloeiend uit de Ambitie 2025. Langs de lijnen van de Ambitie 2025 treft u hieronder de resultaten van het algemeen beleid over 2023. De vier lijnen waarlangs gerapporteerd zijn:

passend zorglandschap, samenwerken en verbinden, versterken vertrouwen, juiste randvoorwaarden.

Binnen deze vier lijnen is er met name aandacht voor de inzet rondom de zorgakkoorden, de coronacrisis en het reguliere werk dat in 2023 verder is opgepakt.





Passend Zorglandschap - Zorgakkoorden

2023 heeft met name in teken gestaan van de uitvoering van de bestuurlijke Zorgakkoorden. Het Integraal Zorgakkoord (IZA), het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO), het Gezond en Actief Leven akkoord (GALA) zijn hiervan belangrijke voorbeelden.

Integraal Zorgakkoord

Rode draad in het Integraal Zorgakkoord is de noodzaak tot transformatie van zorg. Deze transformatie van zorg is belangrijk om de zorg in de nabije toekomst toegankelijk en betaalbaar te houden. Er is onder meer afgesproken dat partijen intensiever samenwerken, de eerstelijnszorg versterken en het stimuleren van een gezonde leefstijl om te voorkomen dat zorg nodig is. Hieronder vindt u enkele belangrijke resultaten.

Zorgtransformatie en regie

In ZN-verband is in 2023 veel inzet gepleegd rondom het thema Zorgtransformatie en Regie. In februari 2023 is het beoordelingskader impactvolle transformaties, opgeleverd. Eind juni zijn de regiobeelden voor de 31 zorgkantorregio's opgeleverd, en eind december zijn de regioplannen opgeleverd voor alle 39 regioplanregio's. Dit vormde hét startschot voor het mogelijk maken van het indienen van impactvolle transformaties, een belangrijke mijlpaal voor het verwezenlijken van de transformatie van zorg.

Concentratie en spreiding

Binnen de transformatie van zorg, is het thema concentratie en spreiding tevens een belangrijk element binnen het Integraal Zorgakkoord. In 2023 is het Plan van Aanpak concentratie en spreiding oncologie opgeleverd door het Zorginstituut in samenwerking met alle stakeholders, waaronder ZN. Ditzelfde geldt voor het Plan van Aanpak concentratie en spreiding vaatchirurgie. Dit zijn belangrijke stappen richting houdbare medisch specialistische zorg in de toekomst.

Meer Tijd voor de Patiënt

Om verder bij te dragen aan de gewenste zorgtransformatie, is in het Integraal Zorgakkoord afgesproken om de eerstelijnszorg te versterken. De eerstelijnszorg vervult een sleutelrol als het gaat om het voorkomen van duurdere tweedelijnszorg, bijvoorbeeld door het mogelijk maken van Meer Tijd Voor de Patiënt (MTVP). Door langere consulten in de eerstelijnszorg kan duurdere zorg worden voorkomen in de tweede lijn. In 2023 heeft ZN actief ingezet op het realiseren van meer tijd voor de patiënt via een trapsgewijze implementatie van MTVP. In de Leidraad staan de interventies beschreven waarmee praktijkhouders meer tijd voor de patiënt kunnen realiseren.

ANW-leidraad

Door de ANW-zorg (Avond-, Nacht-, Weekendzorg) anders te organiseren vermindert de druk op alle huisartsen en in het bijzonder op de praktijkhoudende huisartsen, die in de huidige werkwijze alle diensten toebedeeld krijgen. Evenwichtige en gelijkwaardige verdeling van diensten over alle huisartsen is het doel van de nieuwe leidraad. Binnen de nieuwe werkwijze worden alle huisartsen gelijk behandeld, met gelijke rechten en plichten. De ANW-leidraad is door ZN opgesteld met LHV en InEen. De branchepartijen hebben tevens een nieuwe regeling voor de achterwachters opgesteld. De monitoring voor implementatie van de leidraad is in ontwikkeling.

Investeringen in de Wijkverpleging

Als onderdeel van de gesprekken om te komen tot een Integraal Zorgakkoord, is bestuurlijk met partijen van de wijkverpleging afgesproken een extra investering

te doen in de wijkverpleging. In 2023 zijn afspraken hieromtrent vanuit ZN-verband nader geconcretiseerd en opgepakt:

1 IZA fonds Wijkverpleging

ZN heeft in samenwerking met ActiZ en Zorgthuis.nl een fonds van 75 miljoen euro ontworpen en opengesteld om de sector een extra 'boost' te geven op diverse onderwerpen vanuit IZA. Het fonds is na openstelling in 2023 vrijwel volledig uitgenut.

2 Gelijgericht inkopen onplanbare nachtzorg

In 2023 is afgesproken dat zorgverzekeraars per 1 januari 2024 de infrastructuur onplanbare nachtzorg (beschikbaarheid en bereikbaarheid) apart contracteren en bekostigen. Alle zorgverzekeraars betalen naar rato van hun marktaandeel mee in de afgesproken bekostiging.

Visie eerstelijns zorg

In 2023 is de visie eerstelijnszorg opgesteld (welke begin 2024 getekend is). Met veertien partijen is tot overeenstemming gekomen over hoe de eerstelijnszorg er in 2040 er uit zou moeten zien. Dit geeft richting aan alle partijen. De noodzaak tot verandering is groot, want anders zullen vraag en aanbod uit de pas gaan lopen. Meer inzet op het voorkomen van zorg, betere afspraken over patiëntenstromen met de MSZ, GGZ en WLZ zijn belangrijke elementen binnen de visie. Ook het slimmer werken binnen de eerste lijn is onderdeel van de visie.

GGZ-afspraken in het IZA

In 2023 heeft ZN bijgedragen om de punten uit het IZA m.b.t. de GGZ uit te voeren. Belangrijke resultaten in 2023 zijn:

1 Creëren van randvoorwaarden voor Mentale Gezondheidsnetwerken

Het doel van Mentale Gezondheidsnetwerken is passende en tijdige zorg of ondersteuning bieden aan mensen met mentale problemen die ook op andere levensgebieden problemen ervaren. Daarnaast wordt het doel gesteld om de instroom in de GGZ te verminderen. Om dat te realiseren is een aantal, ingrijpende veranderingen nodig. In het landelijk programma Mentale Gezondheidsnetwerken werkt ZN met andere partijen aan het creëren van de randvoorwaarden, zodat per 1 januari 2025 Mentale Gezondheidsnetwerken (MGN) en het verkennend gesprek (VG) structureel vleugels kunnen krijgen.

2 Cruciale GGZ

Een van de opgaven uit het Integraal Zorgakkoord (IZA) is dat er voldoende capaciteit aan cruciale ggz in Nederland is geborgd. Na het opstellen van een handreiking cruciale GGZ, zijn in 2023 tevens de (boven-) regionale- en landelijke cruciale ggz in kaart gebracht door de betrokken partners inclusief ZN. Dit is ondersteunend aan het opstellen van de in het IZA overeengekomen zorgbrede regiobeelden en maakt inzichtelijk welke zorg speciale aandacht vraagt bij het in kaart brengen van de zorgbehoefte en het zorgaanbod in de regio.

3 Wachtlijstreductie

Het inzicht in GGZ wachtlijsten dient te worden verbeterd. Daarom is in 2023 gestart met het in kaart brengen hoe er regionaal inzicht gecreëerd kan worden met de juiste informatie, zodat gewerkt kan worden aan het verbeteren van de toegankelijkheid van de geestelijke gezondheidszorg. Hierbij zijn verschillende uitvoeringsmodaliteiten, en bijpassende organisatievormen, uitgewerkt voor regionaal inzicht in de wachtlijsten van de GGZ en afgewogen tegen relevante wegingscriteria.

Het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA)

Er zijn verschillende stappen gezet op het gebied van het GALA (het Gezond en Actief Leven Akkoord). In dit akkoord, dat in februari is getekend, maken de gemeenten afspraken met het Rijk en worden in de werkagenda de afspraken uit het IZA hoofdstuk gezond leven en preventie verbonden met de GALA afspraken. De werkagenda zet in op domeinoverstijgende samenwerking, de brede inzet op gezondheid en beweging naar de voorkant. Dit wordt gedaan middels de vijf ketenaanpakken en de inrichting van zowel een preventie infrastructuur als een kennisinfra- en ondersteuningsstructuur.

Na het tekenen van het GALA akkoord is de werkagenda van de ZN Expertgroep Preventie herijkt. Afspraken voor de vijf specifieke ketenaanpakken liggen bij de betreffende werkgroepen (team eerstelijns). De overstijgende afspraken bij de Expertgroep Preventie. Zo is er onder andere gewerkt aan een passende bekostiging voor preventie initiatieven, monitoring van het GALA en IZA (doelgroepen monitor), governance GALA, samenwerkingsagenda VNG/ZN, aansluiting gemeentezorgspiegel op GALA afspraken.

Monitoring en governance voor preventie

De GALA ondertekenaars hebben onder leiding van het RiVM gewerkt aan de inrichting van een samenhangende monitor van de verschillende onderdelen van het GALA, zowel de deelmonitors van de ketenaanpakken als de overkoepelende monitor van het GALA. In Q3 is de governance van het GALA ingericht. Naast het bestuurlijk en directeuren overleg is het kernteam GALA ingericht. Het kernteam houdt de regie op het totaal aan afspraken, maakt de verbinding met relevante IZA overleg tafels en werkt aan vraagstukken uit de werkgroepen. De werkgroepen regionale samenwerking, ketenaanpakken en monitoring GALA zijn ingericht.

Digitalisering en gegevensuitwisseling onmisbare schakel: Digizo.nu opgericht

Per oktober 2023 is het Kenniscentrum Digitale Zorg bij ZN gestopt en wordt het door het kenniscentrum ontwikkelde zorgtransformatiemodel gebruikt in het Platform Digizo.nu. Dit platform richt zich op transformatie naar digitale en hybride zorg en ondersteuning en is opgericht door de IZA partijen en levert input op iedere stap van het invullen van het Zorgtransformatiemodel. Dit maakt dat toetsing, waardebeoordeling én evaluatie voor ieder hybride zorgproces kunnen worden doorlopen. Alleen zo komen we gezamenlijk tot geaccepteerd bewijs voor effectiviteit van hybride (zorg)processen.

De uitkomst van het Zorgtransformatiemodel is een op de 'vindplaats' gepubliceerd (Digizo.nu) evaluatierapport per hybride (zorg)proces, met daarin duidelijke inclusie- en exclusiecriteria, KPI's om op te sturen, bevindingen bij succesvolle trajecten en implementatierichtlijnen. Op basis van deze rapporten is het aan individuele zorgverzekeraars om inhoudelijke afspraken te maken met individuele aanbieders over het leveren van zorg via deze hybride (zorg)processen. Verzilveren van de potentie van deze hybride toepassingen is dus nog steeds een kwestie van duidelijk sturen op succesfactoren en benchmarken tussen verschillende partijen om leren van elkaar te stimuleren.

Versterking inzet dure geneesmiddelen (DGM) in het Integraal Zorgakkoord

Binnen het kader van de voorbereidingen op het Integraal Zorgakkoord heeft ZN actief bijgedragen aan voorstellen omtrent de beheersbaarheid van dure geneesmiddelen. Dit heeft geleid tot een uitgebreide paragraaf over DGM waarin de focus is gelegd op het cyclisch pakketbeheer waarbinnen herbeoordelingen nadrukkelijk op de agenda staan, het verbeteren van de instroom van nieuwe geneesmiddelen, het stimuleren van maatschappelijk aanvaardbare prijzen en het ophalen en implementeren van gepast gebruik initiatieven binnen ziekenhuizen.

1 Herbeoordelingen DGM op pakketagenda

ZN heeft het onderwerp herbeoordeling DGM op de pakketagenda 2023 - 2026 gezet.

2 Toekomstbestendig pakketbeheer

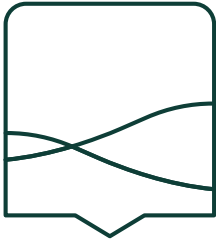
ZN heeft in 2023 bijgedragen aan het borgen van de toegankelijkheid van dure geneesmiddelen door aandacht te vragen voor toekomstbestendig en betaalbaar pakketbeheer. Daarbij is ook aandacht uitgegaan naar de instroom van nieuwe geneesmiddelen binnen het kader van het maatschappelijk belang rondom betaalbaar en toekomstbestendig pakketbeheer.

3 Lagere geneesmiddelenprijzen

ZN heeft grip en urgentie gecreëerd op thema niet aanvaardbare prijzen door onder andere het voorbereiden van een juridische procedure en heeft een plan van aanpak voor lagere prijzen met veldpartijen uitgewerkt.

4 Werkgroep gepast gebruik DGM

In 2023 is er een werkgroep ingesteld samen met ZE&GG en andere veldpartijen met als doel een structuur op te bouwen om gepast gebruik initiatieven beter en sneller te implementeren.



Passend zorglandschap - inzet reguliere werkzaamheden

Naast de strategische voorbereiding op, en uitvoering van het Integraal Zorgakkoord, heeft ZN in 2023 ook veel inzet gepleegd rondom het thema passend zorglandschap als onderdeel van de reguliere werkzaamheden.

Belangrijke stappen gezet binnen de GGZ

In 2023 is bijgedragen aan het verder inzicht geven in regionale wachttijden en het toepassen van (digitaal) zelfmanagement door patiënten op de wachtlijst, alsmede d.m.v. regiobeelden zicht krijgen op de benodigde capaciteit, voorzieningen en infrastructuur van (boven) regionaal cruciaal zorgaanbod, passend bij de zorguraag van de patiënt, zodat zorgverzekeraars en aanbieders gezamenlijk het noodzakelijke zorgaanbod regionaal en bovenregionaal passend en doelmatig organiseren.

De wachttijden in de GGZ zijn al langer een nadrukkelijk punt van aandacht. Om verzekerden ook (meer) te kunnen ondersteunen in de toeleiding naar (passende) zorg, is het van belang dat beter inzichtelijk wordt welke verzekerden op welke wachtlijst staan, zodat verzekerden meer actief kunnen worden begeleid naar andere zorgverleners en waarmee wachttijden verkort kunnen worden.

Tot slot is binnen de GGZ in 2023 veel aandacht besteed aan passende zorg: realiseren van opschaling en toepassing van hybride GGZ-zorg en digitale toepassingen in de GGZ vanuit uitgangspunten: zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan. Alsmede het realiseren instrumentarium voor onze leden om in te kopen op kwaliteit middels borging van de minimale kwaliteitseisen, het data gedreven stimuleren van de dialoog over gepast gebruik en het stimuleren van prospectief leren en verbeteren.

Versterking van de eerstelijns

In 2023 zijn een belangrijke stappen gezet als het gaat om de versterking van de eerstelijns. Voor de fysiotherapie is een kwaliteitskader opgesteld. Inhoudelijk wordt deze door ZN gesteund. In 2024 krijgt de financiering en implementatie hiervan vorm. Naast het opstellen van deze visie, zijn in de eerste lijn belangrijke andere stappen gezet:

- Uniformeringstraject voor hulpmiddelenreglementen op taal en vorm opgeleverd.
- Kwaliteitsraad hulpmiddelen en zorg gestart. Dit is een landelijke kwaliteitsraad waarin alle belanghebbenden plaatsnemen, een nieuwe vorm van samenwerken op dit vlak.

Naar een toekomstbestendige kraamzorg

In 2023 is een convenant gesloten voor kraamzorg. Daarmee is een lijn in gezet om te komen tot een toekomstbestendige kraamzorg en concreet het zo optimaal verdelen van de beschikbare capaciteit. Een van de afspraken betreft het faciliteren van de 400 extra opleidingsplaatsen. In 2023 zijn hiervoor de fundamenten hiervan gelegd. In 2022 zijn verder de halfjaarlijkse regiomonitoren wachttijden twee keer opgeleverd door de Stuurgroep Wachttijden en aangeboden aan minister Conny Helder. Dit liep door in 2023. De wachttijden blijven, ondanks alle inspanningen, onverminderd hoog.

Farmacie

Op het gebied van farmacie zijn in 2023 een aantal belangrijke resultaten behaald:

→ Leveringszekerheid

Er zijn afspraken gemaakt die moeten helpen bij het oplossen van geneesmiddeltekorten en het optimaliseren van het preferentiebeleid.

Er zijn afspraken gemaakt over het overeenkomen van de hoogte en inrichting van de distributiefte t.b.v. logistieke levering van geneesmiddelen.

→ Verantwoord Wisselen

Er zijn veldbrede afspraken gemaakt omtrent het wisselen van longinhalatiemiddelen en het evalueren van de Leidraad Verantwoord Wisselen.

Houdbare langdurige zorg

- De commissie Wlz heeft met elkaar in 2023 een nieuwe strategie 2024-2026 afgerond met akkoord van het bestuur. De grootste veranderingen zijn een stevigere basis voor (onderlinge) resultaatsturing op basis van gedeelde inzichten, meer aandacht voor de uitvoering van zorgkantoren en verbeterde communicatie vanuit zorgkantoren over hun maatschappelijke rol en meerwaarde. In de uitwerking is een programma rondom betaalbaarheid en de toegang van de Wlz gestart wat zich richt op het gezamenlijk formuleren van KPI's op deze twee items. Ook biedt de strategie de basis voor uitwerking in 2024 om per inhoudelijk dossier concreet te maken “wat” zorgkantoren gezamenlijk willen bereiken.
- 2023 stond tevens in het teken van een nieuw meerjarig inkoopbeleid, wat bestond uit een landelijke visie en een landelijk tariefsmodel en een vertaling van de visie naar regionaal zorginkoopbeleid. De zorgkantoren werden daaropvolgend gedaagd in een kort geding vanwege (o.a.) de onderbouwing van het tariefsmodel. Hoewel de uitkomst positief stemde, leidde dit echter wel tot aanpassing van het referentiejaar (t-2) en het schrappen van de kortingen door de minister voor (alleen) 2024, waardoor de juridische basis voor kortingen die doorlopen ná 2024, in het belang van houdbare zorg, juridisch onzeker blijven.
- De commissie Wlz heeft gekozen voor een investering in het ophalen van bewezen innovaties, gedurende het jaar is dit project opgegaan in Kennis Centrum Digitale zorg, en zijn er naast digitale innovaties ook eerste ervaringen opgedaan met sociale innovaties, eind december zijn de eerste innovaties gedupliceerd op de Vindplaats (VV, GZ en GGZ).

Verbeteren van de ICT-infrastructuur in de zorg

Oplevering Nationale Visie en Strategie op het Gezondheidsinformatiestelsel. Samen met VWS, Nictiz en VZVZ heeft ZN de Nationale Visie en Strategie (NVS) op het gezondheidsinformatiestelsel geschreven. In deze visie staat hoe het informatiestelsel de beweging naar passende hybride zorg, preventie en gezondheid kan ondersteunen. Databeschikbaarheid, vertrouwen en regie zijn daarbij belangrijke fundamenten. De NVS is goedgekeurd door het Informatieberaad en de ministerraad en aangeboden aan de Tweede Kamer. Inmiddels wordt het gedachtegoed breed omarmd. Hoewel de tijdschikhorizon tot 2035 reikt en realisatie in grofweg 3 plateaus zal plaatsvinden, is met name de strategie voor plateau 1 (2023-2026) goed uitgewerkt. ZN en VWS bewaken de samenhang tussen de NVS, de IZA afspraken en de bredere transitie in de zorg. Bij IZA-transformatieplannen en ook afspraken zoals geconcre-

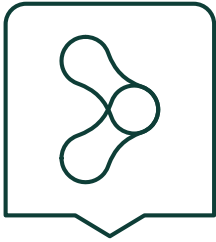
tiseerd in het IZA Uitvoeringsakkoord Gegevensuitwisseling wordt standaard getoetst of deze voldoen aan de NVS. Eind 2023 is ook de langere termijnstrategie verder uitgewerkt; de consultatie hiervan vindt begin 2024 plaats.

Koerswijziging MedMij en ontwikkeling generieke inzagefunctie

Op basis van verschillende onderzoeken, de herijkte visie op persoonlijke gezondheidsomgevingen (PGO's) en de uitwerking van verschillende scenario's binnen het MedElkaar traject, is de meest kansrijke richting voor doorontwikkeling van het PGO-stelsel vastgesteld. Door ingrijpen van ZN is de koers ten aanzien van de PGO-ontwikkelingen bijgesteld. Zoals ook bekrachtigd in het IZA Uitvoeringsakkoord Gegevensuitwisseling, zet VWS in op de ontwikkeling van een generieke inzagefunctie voor het inzien van medische gegevens door zowel burgers als zorgverleners. Deze functionaliteit wordt ook ter beschikking gesteld aan PGO's. Een andere belangrijke koerswijziging is de stap naar publieke verankering van de Stichting MedMij. Dit leidt tot het afbouwen van de financiering van MedMij en de rol van ZN in deze ontwikkelingen.

Livegang Mitz

In de zomer van 2023 is de online toestemmingsvoorziening Mitz live gegaan en hebben de eerste burgers hun toestemmingskeuzes geregistreerd. In totaal zijn er ruim 16.000 toestemmingskeuzes vastgelegd door bijna 3800 burgers. In november zijn ook de eerste zorgaanbieders aangesloten, die samen ruim 25.000 patiënten bedienen. Vrijwel alle eerstelijns XIS-leveranciers hebben de vergoedingsregeling getekend en zullen voor 1 juli 2024 aansluiten op Mitz. De landelijke campagne van VWS over het belang van toestemmingen draagt bij aan bewustwording over het belang van het vastleggen van toestemmingskeuzes.



Samenwerken en verbinden

Centraal in deze opgave staan twee taken: betrouwbare en deskundige zorginkoop gericht op goede en doelmatige zorg en het vereenvoudigen en vergemakkelijken van administratie voor zorgverleners.

Passende zorg

Met Zorginstituut en NZa is door ZN samengewerkt gericht op de concretisering van passende zorg. Dit heeft geresulteerd in rapportages m.b.t. arbeidsbesparing in de wijkverpleging en opvolging van verbeterselementen ICD en OSA. Daarnaast is het programma passende zorgpraktijken van ZIN door ZN van input voorzien voor via de inkoop opschaalbare passende zorgpraktijken.

Zorgevaluatie en Gepast Gebruik (ZE&GG)

In 2022 en 2023 zijn belangrijke stappen gezet met de implementatieplannen voor ZE&GG die op tijd beschikbaar zijn voor de inkoop en er is duidelijke voortgang in implementatie. Voor de benodigde spiegelinfrastructuur is een koers bepaald. Dit betreft onder andere:

- Gezamenlijk narratief en strategie opgesteld omtrent passende zorg door zorgverzekeraars. Samen met veldpartijen willen we een impuls geven aan
 - Arbeidsbesparende maatregelen wijkverpleging
 - Implementeren beleidskader palliatieve zorg
 - Advance Care Planning en Samen Beslissen
 - Versnellen ZE&GG evaluatie en implementatie

Dit komt terug in het narratief en wordt gedragen door zorgverzekeraars.

- Met het programma ZE&GG is dit jaar is een spiegelinfrastructuur operationeel m.b.t. Gepast Gebruik, waarmee resultaten van de spiegels voor aanbieders en verzekeraars beschikbaar zijn. De implementatie van gepast gebruik door NVZ-leden is gekoppeld aan de jaarlijkse inkoopcyclus, waarbij dit jaar de doelstelling van 80% implementatie is gerealiseerd. De gewenste versnelling op evaluatie, implementatie en de ‘less is more’ aanpak, krijgt een plek in het vervolg van het programma.
- De pakketagenda van het Zorginstituut bevat een aantal belangrijke vraagstukken die vanuit ZN zijn aangedragen die vragen om uitspraken t.a.v. het verzekerd pakket. Dit is met name gericht op vraagstukken in de eerstelijns, langdurige zorg, herbeoordeling dure geneesmiddelen en GGZ.

Betekenisvolle kwaliteitsinformatie

- Onder het ‘Bestuurlijk Overleg Kwaliteit voor Passende MSZ Zorg’ heeft ZN met de IZA-MSZ partijen samen de bestuurlijke en administratieve druk verminderd, door een aantal programma’s in elkaar te schuiven: de Transparantiekalender, Regie op Registers, Uitkomstgerichte Zorg en Kwaliteitsregistraties. Fase I van Uitkomstgerichte Zorg is afgerond met producten als landelijke aandoeningsbrede uitkomstensets en tools voor Samen Beslissen. De plannen voor de implementatie van Fase II zijn opgesteld en afgestemd.
- Het lukt ons impact te maken op het kwaliteitsregistratielandschap door de rol van ZN enerzijds als financier en anderzijds als lid van de governance-commissies. Hiervoor hebben wij een gedegen proces voor de toetsing door de inhoud- en datagovernance commissie (IGC/DGC) opgezet en succesvol geïmplementeerd in samenwerking met de leden: in 2023 is voor 29 kwaliteitsregistraties de beoordeling gestart. Hiervoor hebben wij in hoofdlijnen het van proces financiering kwaliteitsregistraties ingericht.
- Inzichten in passende zorg zijn gestimuleerd door het benutten van declaratiedata met Vektis. Voor programma Zorgevaluatie en Gepast gebruik zijn spiegels ontwikkeld, waarvan de eerste reeks is gepubliceerd. Met de NVU is een wetenschappelijk artikel gepubliceerd over een ontwikkelde uitkomstindicator voor incontinentie na prostatectomie. Met NHR, Radboud UMC en Aboard is verder gewerkt aan diverse projecten om met declaratiedata inzicht te geven in passende zorg.
- De herziene vragenlijst PREM Farmacie is operationeel, waarmee de patiëntervaringen die gebruikt worden voor de zorginkoop van openbare apotheken ook op ZorgkaartNederland beschikbaar komen voor patiënten (net zoals in de wijkverpleging, verpleeghuiszorg en paramedische zorg).

Borgen van toegang tot goede en betaalbare (dure) geneesmiddelen - verwachte besparing van 80 miljoen in beeld

Op het gebied van (dure) geneesmiddelen zijn in 2023 de volgende resultaten behaald, allen met het doel de toeging en betaalbaarheid te verbeteren:

1 Behaalde besparing Clean Team

Het Clean Team heeft in 2023 ruim 15 afspraken gemaakt met farmaceuten om de prijzen van geneesmiddelen te verlagen. Tot nu toe zijn er in totaal 40 contracten met een verwachte besparing van zo'n 80 mln.

2 CieBAG-reglement

Het CieBAG-reglement is in 2023 vastgesteld waarin de taken en verantwoordelijkheden staan beschreven en de positie van de CieBAG juridisch is bestendigd.

3 Visiedocument DGM 2024 - 2027

De visie, doelen en strategieën van de gezamenlijke zorgverzekeraars op het dossier DGM zijn vastgesteld.

4 Afronding eerste DAP-traject

In 2023 is het 1^e Drug Access Protocol (DAP)-traject van het geneesmiddel cemiplimab afgerond. Hierdoor hebben patiënten eerder toegang gekregen tot het geneesmiddel en zijn er bewijzen verzameld m.b.t. het beoordelen van de Stand van de Wetenschap en Praktijk.

5 Innovatief contract

Voor het eerst heeft het Clean Team een succesvolle onderhandeling uitgevoerd met ondersteuning van een externe partij die hiervoor een kosteneffectiviteitsanalyse heeft uitgevoerd.

Vereenvoudiging en vergemakkelijking van administratie voor zorgverleners

Op het gebied van passende zorg is tevens gewerkt aan een vereenvoudiging en vergemakkelijking van administratieve lasten voor zorgverleners. Het Ontregel de Zorg traject waar ZN in participeert is hier een voorbeeld van. Tevens is in het uniformeringstraject voor hulpmiddelenreglementen gekeken naar uniformeren op taal en vorm, wat maakt dat verschillen tussen zorgverzekeraars zijn weggenomen wat de administratielast ten goede komt.



Versterken vertrouwen

Zorgverzekeraars kunnen hun ambitie voor de Nederlandse zorg alleen realiseren als het zorgsysteem en de rol die zorgverzekeraars daarin hebben op draagvlak in de samenleving kan rekenen.

Val kabinet Rutte IV en start voorbereiding nieuwe verkiezingen

Op 7 juli 2023 viel het kabinet Rutte IV. Daarmee startte de voorbereiding op nieuwe verkiezingen en de inzet ten aanzien van een nieuw coalitieakkoord. Het belang daarbij is om de inzet op de transformatie van zorg, middels de agenda van de Zorgakkoorden, onverminderd voort te zetten. Op een groot aantal thema's, zoals de positionering alsmede betaalbaarheid van de ouderenzorg alsmede andere bepalende vraagstukken zoals bijvoorbeeld de mondzorg en de toegankelijkheid en positionering daarvan, is in nauwe samenwerking met onze leden, standpunt bepaald.

Zorgcontractering – duidelijkheid voor de verzekerde

In 2023 zijn 5 kernboodschappen opgesteld die gedurende het contracteringsproces door zorgverzekeraars en zorgaanbieders worden gebruikt om de status van contractering aan te geven. Het gebruik van de 5 kernboodschappen door zorgverzekeraars heeft bijgedragen aan het verbeteren van de informatievoorziening aan verzekerden: enerzijds door een uniforme wijze van communiceren en anderzijds door de inhoud van de kernboodschappen. Hierdoor is een grote stap gezet om de informatievoorziening naar verzekerden gedurende het overstapeseizoen te verbeteren.

Zichtbaarheid in de media

Op verschillende momenten is door ZN in 2023 actief de media gezocht. Er is veel woordvoering geweest rondom het Integraal Zorgakkoord en de positie van zorgverzekeraars daarbij. Ook hebben diverse media- en tv-optredens plaatsgevonden. Zo is in het consumentenprogramma RADAR tekst en uitleg gegeven omtrent de contractering van zorgverzekeraars. In belangrijke dagbladen zijn opinieartikelen geplaatst rondom de noodzaak tot transformatie van zorg om de zorg toegankelijk te houden.

Fraudebeheersing - verantwoorde besteding van maatschappelijk premiegeld

De signalen van fraude die zorgverzekeraars onderling delen en die zorgverzekeraars ontvangen via het Informatieknooppunt Zorgfraude (IKZ) van de NZa, IGJ, opsporing en gemeenten, worden met ingang van 1 januari 2024 gedeeld en afgestemd via een applicatie bij Vektis en niet meer via ZN. Deze verandering is in 2023 gestart na toetsing van dit signaleringsproces aan AVG-normering en vereisten voor informatiebeveiliging. De IT-infrastructuur van Vektis is veel beter toegerust om dit proces te kunnen uitvoeren.



Juiste randvoorwaarden

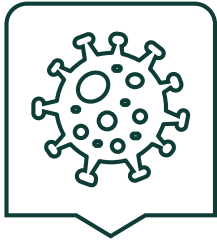
De ambitie van zorgverzekeraars voor de Nederlandse zorg kan het beste worden gerealiseerd wanneer alle betrokkenen de juiste kaders, informatie en stimulans hebben om hun rol optimaal te vervullen.

In 2023 heeft ZN veel inzet gepleegd rondom de strategische thema's gelijk speelveld (waaronder risicoverevening), toekomstige financiering van zorg, en de verduurzaming van de zorgsector. Ten aanzien van het thema gelijk speelveld, zijn in 2023 belangrijke stappen gezet.

- Met meer waarde vergelijken: er lagen 14 punten waar zorgverzekeraars en vergelijkers mee aan de slag willen. Dit jaar zijn we in de clusters 'transparant vergelijken', 'uitlegbaar polisaanbod' en 'presentatie & meerwaardefactoren' tot een gezamenlijke visie gekomen tussen zorgverzekeraars en vergelijkers die kan landen in de individuele contractering.
- Greendeal samenwerken aan duurzame zorg: op het gebied van duurzaamheid zijn door ZN verschillende deliverables opgeleverd, zo wordt in het inkoopbeleid en de uniforme teksten een duurzaamheidsparagraaf opgenomen. Ook is door de zorgverzekeraars gezamenlijk een shortlist CSRD opgesteld, waarmee stappen gezet worden richting een duurzamer zorgverzekeringsveld die de komende jaren worden voortgezet.
- In het KOTA-project van de Expertgroep Wanbetalers is inzet gepleegd met als resultaat dat gedupeerde gekwalificeerde verzekerden uit de bronheffing worden gehaald.
- Besluitvorming risicoverevening 2024 afgerond incl. overeenstemming over een private HKG-correctie.

Verduurzaming zorgsector – inzet Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

CSRD verplicht bedrijven te rapporteren over de milieu impact en sociale impact van bedrijfsactiviteiten. Met de invoering van de CSRD in Nederlandse wetgeving zijn zeven van de tien leden van ZN per verzekeringsjaar 2024 CSRD-plichtig. De drie overige leden van ZN zijn CSRD-plichtig vanaf verzekeringsjaar 2025. In 2023 hebben de tien leden van ZN met elkaar afgesproken dat zij in ZN-verband willen samenwerken om invulling te geven aan hun CSRD-verplichtingen ten aanzien van het inkopen van zorg. De samenwerking in ZN-verband draagt bij aan gezamenlijke compliance, efficiëntie in de verslaglegging en rapportageverplichtingen, alsmede het voorkomen van extra administratieve belasting voor de ketenrelaties.



Aanpak coronacrisis

Hoewel corona nu al enige tijd achter ons ligt, is in 2023 ook nog inzet gepleegd op het afronden en afwikkelen van de corona ondersteuningsregelingen. De inzet is daarbij geweest om op zorgvuldige wijze te komen tot afwikkeling van de regelingen, de verrekening daarvan en te besluiten over casussen vanuit de zgn. hardheidsclausules. Voor de verschillende sectoren zijn de jaren 2020, 2021 succesvol afgerond.

Onderstaand vindt u een beknopte samenvatting van inhoudelijke werkzaamheden binnen het kader van de aanpak van de coronacrisis.

Programma toegankelijkheid zorg


In januari 2023 is het programma 'Toegankelijkheid van MSZ i.r.t. COVID-pandemie' afgerond. Per januari 2023 is het business-as-usual. Dit betekent alle openstaande activiteiten zijn uitgevoerd en daar waar nodig overgedragen aan het MSZ-team van ZN. De reguliere overlegstructuur is leidend. De COVID-monitors zijn on hold gezet met uitzondering van het dashboard 'Monitor uitgestelde zorg'. Dit dashboard is gezien de issues rond toegankelijkheid van MSZ van toegevoegde waarde voor in ieder geval het eerste halfjaar van 2023. Het programmateam heeft verder een draaiboek pandemie opgeleverd, waarbij een overzicht is gemaakt van hoe te handelen in welke fase van de (COVID-)pandemie. Het idee hierbij is dat hiermee basis voor een werkwijze en instrumentarium klaarligt voor een mogelijke volgende pandemie. Uiteraard is het onzeker of deze dezelfde impact heeft als COVID, dus aanpassen op de nieuwe situatie blijft noodzakelijk.

De financiële meerkosten- en ex-post COVID-ELV -regelingen over 2021 zijn inmiddels afgerond, voor het jaar 2022 is dit nog in uitvoering, dit zal in 2024 worden afgerond.

04

ZN-vereniging en bureau

Sparrenheuvel B

The image shows the exterior of a modern building with a curved facade and a large glass entrance. A paved walkway leads to the entrance, flanked by manicured hedges and small trees. The building has multiple windows and a prominent entrance area.

Met de Ambitie 2025 is ingezet op een wendbare, flexibele en slagvaardige branchevereniging. Kwartaalsturing vervult hierbij een belangrijke rol. Per kwartaal blikken we vooruit en bepalen we de prioriteiten van komend kwartaal. We blikken daarbij terug op afgelopen kwartaal om daarvan te leren en te verbeteren. Hieronder vindt u meer informatie over de ZN-vereniging en het bureau.

Kerncijfers HRM

Eind december 2023 heeft ZN 117 medewerkers in dienst. Daarbij heeft ZN een flexibele schil van externe ondersteuners. Zij zorgen vooral voor extra incidentele capaciteitsuitbreiding en voor specialistische kennis die binnen de organisatie niet aanwezig is. Zo moesten we in 2023 capaciteit inhuren voor bijvoorbeeld IZA-werkzaamheden, de uitloop van COVID-19 en ook voor de overbrugging van de periode van een aantal lastiger in te vullen vacatures.

Het ziekteverzuim cijfer over 2023 is 4,1% (exclusief zwangerschap); een kleine stijging ten opzichte van 2022 (3,6) en eerdere jaren (2021 betrof het verzuimpercentage 3,0% en in 2020 was dit 1,5%). De lichte toename van het ziekteverzuimcijfer in 2023 is te verklaren omdat een paar medewerkers langer moesten verzuimen vanwege een (ernstige) ziekte of privéomstandigheden. In 2023 zijn achttien nieuwe medewerkers bij ZN in dienst gekomen. Vijf nieuwe medewerkers vullen vacatures in van medewerkers die een andere baan kregen, of als gevolg van pensionering uit dienst traden. In 2023 hebben dertien medewerkers ZN verlaten (waarvan negen op eigen verzoek in verband met een baan elders of pensionering. Daarnaast heeft ZN met drie medewerkers de overeenkomst niet verlengd.

In 2023 is geen medewerkers onderzoek uitgevoerd, het eerstvolgende medewerkers onderzoek volgt in februari 2024.

Governance Commissie

De Governance Commissie heeft in 2023 zeven keer vergaderd (januari, februari, maart, mei, juni, oktober en december). Mevrouw Fijneman (vicevoorzitter Zorgverzekeraars Nederland, tevens voorzitter van de Governance Commissie) en de heer Van Houten maken namens het bestuur deel uit van de Governance Commissie. Op 7 november 2022 zijn de leden Fijneman en Van Houten herbenoemd door het

ZN-bestuur (beiden 1 januari 2023 t/m 31 december 2024). Ook is de voorzitter van ZN, de heer Van den Berg, lid van de Governance Commissie. Mevrouw Van Holst, algemeen directeur van ZN, faciliteert de Governance Commissie en participeert in de vergadering. Vanuit het bureau is een secretaris aangesteld die ondersteunt in de voorbereiding en verslaglegging.

Het bestuur en de Algemene Ledenvergadering van Zorgverzekeraars Nederland hebben op 2 oktober ingestemd met een nieuwe termijn voor Dirk Jan van den Berg als voorzitter. Dirk Jan van den Berg is sinds februari 2020 voorzitter van ZN, zijn tweede termijn gaat in per 1 februari 2024.

Belangrijkste resultaten van de Governance Commissie in 2023 zijn:

- Het bestuur heeft in 2023, na positief advies van de Governance Commissie, ingestemd met de herbenoeming van de heer Van den Berg als voorzitter van ZN
- De Governance Commissie is in 2023 nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de strategische agenda (2024) van het bestuur.
- De Governance Commissie heeft verder positief geadviseerd op de uitbreiding van de ZN-begroting per 1 januari 2024, waarmee de ZN-formatie in personele zin versterkt kan worden.
- De Governance Commissie heeft positief besloten op het verlengen van het 'uitvoerend lidmaatschap' van iptiQ voor 2023, voor wat betreft (enkel) de werkzaamheden gericht op het afwikkelen van openstaande punten en (corona)regelingen uit 2020. Het bestuur heeft aansluitend het advies van de Governance Commissie opgevolgd.
- De Governance Commissie heeft actief meegedacht in de opzet en opvolging van de zgn. 24-uursessie van het ZN-bestuur. De Governance Commissie adviseerde over het programma, de opzet alsmede de inbedding en uitvoering van acties voortvloeiend uit de 24-uursessie.
- De Governance Commissie heeft, als klankbord, bijgedragen bij het herijken van de ZN-besturingsfilosofie, op basis van het advies van Rijnconsult.
- Daarnaast heeft de Governance Commissie evaluatiegesprekken gevoerd met de directie van ZN.

Commissie Kassiersgelden

De Commissie Kassiersgelden is in 2023 tweemaal bijeengekomen en heeft de lopende zaken via het ZNNet opgepakt. De Commissie Kassiersgelden bestaat uit twee leden van de ZN-Bestuurscommissie Zorg (BCZ) en twee leden van de Bestuurscommissie Verzekeringen en Uitvoering (BCVU).

Taken van de Commissie Kassiersgelden zijn onder andere het monitoren van de governance afspraken over inzet van de kassiersgelden, financiële rapportage (verantwoording) en op hoofdlijnen op inhoud of de gestelde resultaten zijn behaald.

Resultaten van de Commissie Kassiersgelden voor 2023 zijn:

→ Intern ZN-proces en bijbehorende producten

Er is opdracht in 2022 gegeven aan PWC voor een onderzoek om de processen en systemen van de kassiersfunctie verder te verbeteren. Er zijn interviews met commissieleden en ZN-medewerkers gehouden en het rapport met de aanbevelingen is in 2022 opgeleverd. De hoofdaanleiding voor het onderzoek is uitbreiding van het financieel proces voor de financiering van het kwaliteitsregistratielandschap in Nederland. Maar ook de aanbeveling van de interne accountant om de koppeling te automatiseren tussen de project- en financiële administratie.

Vervolgopdracht met de uitwerkingen van de aanbevelingen uit het onderzoek van PWC 'Verbeteren processen en systemen van kassiersfunctie Zorgverzekeraars Nederland' is gestart in oktober 2022 en het definitieve voorstel is in mei 2023 opgeleverd. Een plan van aanpak met de verbetervoorstellen (inclusief definitieve kosten) wordt ter besluitvorming verwacht in 2024.

→ Nieuwe producten gericht op partijen die geld ontvangen via de kassiersfunctie

De nieuwe ZN Modelovereenkomst Transitiefinanciering kwaliteitsregistraties is opgeleverd met ondersteuning van Loyens en Loeff. De overeenkomst is vastgesteld en wordt in de loop van 2024 de nieuwe model-financieringsovereenkomst voor alle kassiersgeldenprojecten. Daarbij is de opbouw zo ingericht dat de overeenkomst modulair kan worden toegepast afhankelijk van de aard van de financieringsafspraken en of doelen. In 2023 is gestart met de verkenning om de kassiersgelden projecten te koppelen aan de ZN strategische thema's (portfoliomanagement).

Werkgeverszaken

- Doordat in 2022 de Cao voor de Zorgverzekeraars voor een periode van twee jaar is afgesloten, heeft in 2023 geen cao-overleg plaatsgevonden. Wel is het overleg met vakorganisaties over de herziening van de pensioenregeling op basis van de nieuwe pensioenwetgeving verder geïntensiveerd. Er is toegewerkt naar het opleveren van het transitieplan per 1 april 2024. In dit transitieplan worden alle gemaakte keuzes voor de nieuwe pensioenregeling vastgelegd: de contractkeuze, de compensatie en het invaren van de oude rechten zijn daarbij belangrijke onderwerpen.
- Wet Normering Topinkomens: de Bezoldigingscode is aangepast en in samenwerking met VWS is de indexatie per 1 januari 2024 vastgesteld.

Kostenontwikkeling

De kostenontwikkeling, uitgedrukt in contributiebedragen per verzekerde, kent het volgende verloop:

Contributie per verzekerde	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Bureaunkosten	0,876	0,809	0,707	0,710	0,641	0,648
Projectenkosten	0,686	0,823	0,749	0,482	0,239	0,229
Vektis			0,875	0,829	0,819	0,782
Totaal	1,562	1,632	2,331	2,021	1,669	1,659

Verschillenanalyse van begroting en gerealiseerde cijfers 2023

Hieronder wordt ingegaan op de belangrijkste verschillen in de exploitatierekening tussen de begroting 2023 en gerealiseerde cijfers 2023, zoals op te maken uit onderstaande tabel.

Baten	Realisatie 2023	Begroot 2023
Bijdrage leden	27.876.000	25.418.000
Bijdrage Zorgkantoren/Wlz-uitvoerders	6.665.000	6.954.000
Bijdrage VWS/ZonMw	1.423.000	-
Overige baten	165.000	100.000
Totaal baten	36.129.000	32.472.000

Lasten	Realisatie 2023	Begroot 2023
Personeelskosten	14.723.000	14.284.000
Afschrijving materiële vaste activa	414.000	480.000
Huisvestingskosten	708.000	795.000
P.R. en voorlichting	410.000	430.000
Adviezen en onderzoeken	1.008.000	654.000
Bestuurskosten	16.000	10.000
Kantoorkosten	483.000	519.000
Werkgeverszaken	343.000	316.000
Algemene kosten	452.000	438.000
Totaal bureaукosten	18.557.000	17.926.000
Projecten	15.224.000	14.471.000
Subsidieprojecten	1.423.000	-
Totaal kosten	35.204.000	32.397.000
Bedrijfsresultaat	925.000	75.000
Financieel resultaat	114.000	-75.000
Resultaat deelneming	210.000	0
Resultaat	1.249.000	0

Per saldo is bij het onderdeel Personeelskosten sprake van een overschrijding van € 441.000. Diverse vacatures zijn tijdelijk ingevuld (inhuur) i.p.v. vast op de loonlijst (salariskosten). Daarnaast is er ook inhuur i.v.m. afwezigheid van vaste collega's door ziekteverlof.

Bij het onderdeel huisvestingskosten is er sprake van een onderschrijding op de begroting door lagere service- en schoonmaakkosten.

De afschrijvingskosten zijn lager dan begroot doordat de begrote investering in o.a. laptops, telefonie nieuwe centrale, modules AFAS HRM en implementatie SharePoint, later of nog niet hebben plaatsgevonden.

Bij het onderdeel kantoorkosten is er sprake van een onderschrijding van € 36.000 op de begroting. Dit komt hoofdzakelijk doordat de telefoniekosten en automatiseringskosten lager zijn dan verwacht.

De totale kosten van adviezen en onderzoeken zijn in totaal € 354.000 hoger dan begroot.

Gezien de negatieve rente in 2022 was in de begroting een last van € 75.000 opgenomen, in werkelijkheid was er een bate van € 114.000.

Diverse projecten zijn onder de begroting gebleven namelijk: Adviezen COVID-19, Digitale zorg, Horizontaal Toezicht MSZ en GGZ en Controle MSZ Handreiking. Voor het project Adviezen COVID-19 is in totaal € 5.900.000 geïnd bij de leden, de werkelijke kosten waren € 5.407.000. De totale projectkosten gefinancierd vanuit Zuw vallen per saldo in 2023 € 1.356.000 lager uit dan begroot.

De Wlz-projecten zijn € 4.479.000. Deze werkzaamheden worden door middel van de beheerskosten van de zorgkantoren gefinancierd.

Conform resultaatbestemming 2022 is in 2023 € 1.988.959 uitgekeerd aan de leden en € 1.217.619 toegevoegd aan de reserves.

Resultaat 2023

Het bedrijfsresultaat van ZN in 2023 bedraagt € 1.038.705 positief. Het resultaat van Vektis Beheer B.V. bedraagt € 210.224 positief en het resultaat in Vektis Beheer C.V. bedraagt € 63 positief. Het totale resultaat over het jaar 2023 komt daardoor uit op € 1.248.992 positief. Liquiditeit: current ratio (vlottende activa/vlottende passiva) is 1,10. Solvabiliteit: solvabiliteitsratio (eigen vermogen/totaal vermogen) is 0,19.

Vermogen

Het totale vermogen van ZN is, na resultaatbestemming 2022, gestegen van € 12.037.762 naar € 13.255.000. Het aandeel van Vektis is hierin € 6.766.195. Het totale vermogen is geheel vrij besteedbaar vermogen. Het vrij besteedbaar vermogen bestaat uit een Continuïteitsreserve van € 13.255.000 en het nog te bestemmen positief resultaat over 2023 van € 1.248.992 (2022: € 3.206.197).

Risicomanagement

De risico's waaraan ZN wordt blootgesteld zijn globaal in te delen in financiële en operationele risico's. Het risicomanagementbeleid van ZN is erop gericht om de risico's zo effectief mogelijk af te dekken.

Financieel risico

De financiële risico's zijn voor ZN vooral het debiteurenrisico, liquiditeitsrisico, beleggingsrisico, solvabiliteitsrisico, kasstroomrisico, risico's samenhangend met het beheer van de zogenaamde derdengelden en fraude. In de procuratieregeling is helder belegd wie welk mandaat heeft om overeenkomsten en financiële transacties te doen.

In het kader van het debiteuren- en liquiditeitsrisico is vooral het beheer van de debiteuren van belang. Om het debiteurenrisico zo veel mogelijk te mitigeren werkt ZN met adequate incassoprocédures. ZN werkt met een treasuryreglement en om het beleggingsrisico zoveel mogelijk te beperken belegt ZN momenteel uitsluitend in spaarrekeningen bij minimaal een AA-rating.

ZN draagt zorg voor een toereikende solvabiliteit door te streven naar een algemene reserve van een half jaar huisvestingskosten en een jaar personeelskosten.

Met het oog op gezamenlijke financiering door de leden van zorginhoudelijke projecten incasseert ZN via de zogenaamde 'kassiersfunctie' gelden bij de leden. Deze toenemende kassiersfunctie brengt risico's met zich mee. Daarom is besloten o.a. de governance aan te passen.

Dit heeft geleid tot de volgende maatregelen:

- Uitgangspunt is dat ZN deze 'derdengelden' eerst incasseert bij de leden voordat doorbetaling aan derden plaatsvindt.
- Om de transparantie rond dit soort uitgaven te vergroten worden de betreffende uitgaven verantwoord in het financieel verslag.
- Er is een aangescherpt toetsingskader ontwikkeld (toetsing governance en financiële verantwoording).
- Dossievorming van projecten gecentraliseerd via ZNNet (besloten omgeving)
- Modelovereenkomst ontwikkeld (uniforme afspraken en financiële verantwoording met derden).
- Controleprotocol inclusief model controleverklaring en format subsidieverantwoording ontwikkeld.
- Nieuw kassiersregister ontwikkeld.
- In 2018 is er een administratieve scheiding met separate bankrekeningen doorgevoerd tussen de reguliere gelden en de kassiersgelden.

De financiële administratie is zodanig ingericht dat de kans op fraude (verkeerde betalingen) zeer beperkt is. Een duidelijke functiescheiding tussen enerzijds het verwerken van facturen en anderzijds het doen van betalingen speelt daarbij een belangrijke rol.

ICT

Het operationele beheer van de ICT is geheel is binnen ZN geheel in eigen handen. Beleid en strategiebepaling op het gebied van ICT wordt door team ICT in samenwerking met de organisatie en het management ontwikkeld. Binnen team ICT zijn vier medewerkers werkzaam. De operationele beschikbaarheid van ICT en de ontwikkeling van nieuwe diensten wordt binnen dit team opgevangen.

Net als in 2022, stond 2023 in het teken van het optimaliseren van samenwerken en delen van informatie tussen ZN en externe organisaties. Dit gebeurt onder het motto 'medewerkers kunnen veilig met actuele informatie altijd en overal (samen)werken met collega's, leden en stakeholders'. Hoge prioriteit bij deze transitie heeft beveiliging van data volgens de nieuwste normen en met gebruikmaking van de nieuwste technologie. Technologie die altijd als eerste beschikbaar is in clouddiensten en die ervoor zorgt dat de veiligheid van de ICT-systemen bij ZN is gewaarborgd. In 2023 is veel inzet geweest om het werken middels SharePoint te implementeren en te optimaliseren. Dit zal worden voortgezet in 2024.

Van de data van ZN die in de Cloud bij Microsoft is opgeslagen wordt dagelijks een kopie gemaakt naar lokale opslag zodat ZN altijd de beschikking heeft over een reserve kopie van deze data in geval van een incident of calamiteit. Daarnaast wordt dagelijks ook een kopie gemaakt van alle systemen die op het lokale netwerk van ZN aanwezig zijn. Deze data worden extern opgeslagen bij een ISO gecertificeerde leverancier en is altijd beschikbaar in geval van een incident of calamiteit. Voor herstel van de informatievoorziening is een geactualiseerd continuïteitsplan aanwezig.

Hybride werken is niet meer weg te denken in de werkwijze van ZN. Om de hierbij behorende werkvormen maximaal te faciliteren, zijn in het vergadercentrum van ZN in alle vergaderruimtes mogelijkheden gecreëerd om fysieke overleggen te combineren met digitale overleggen. Deze mogelijkheden voor hybride overleggen of het samenwerken met anderen kunnen door ZN-medewerkers, leden en stakeholders worden gebruikt. Het vergadercentrum van ZN heeft hierdoor het karakter van een locatie waar leden en stakeholders fysiek, maar ook 'op afstand' samen kunnen komen én samen kunnen werken, zowel met externen als met ZN-medewerkers.

Bescherming van persoonsgegevens

Door de werkgroep AVG & IB wordt (in samenwerking met Team ICT) gewerkt met een Jaarcyclus AVG en Informatiebeveiliging waarbij tweemaal per jaar gerapporteerd wordt aan het MT. In het regulier beheer van de werkgroep is er continue aandacht om het bewustzijn voor informatiebeveiliging en veilige omgang met (persoons) gegevens bij medewerkers te verhogen. Ook wordt het Register Verwerkingsactiviteiten doorlopend geactualiseerd. De volgende acties zijn in 2022 afgerond en gerapporteerd op 1 september 2022 naar het MT:

- 1 Opstellen AVG en Informatiebeveiligingsbeleid 2022–2024. Dit betreft een actualisatie van het beleid 2019–2021.
- 2 Fysieke toegangs- en databeveiliging controle (PEN testen). Dit was gepland in 2020 en vanwege de Coronapandemie in 2022 uitgevoerd.
- 3 Meervoudige authenticatie (Multi-Factor Authenticatie (MFA)) gerealiseerd voor zowel interne als extern toegankelijke informatiesystemen.

Integriteit

ZN vindt een veilige en integere werkomgeving belangrijk. ZN heeft in 2023 haar beleid rond omgangsvormen, een klachtenregeling en een klokkenluidersregeling geactualiseerd. ZN heeft samen met het Nederlands Compliance Instituut haar hernieuwde beleid omgangsvormen ontwikkeld. Ook is in januari 2024 de klokkenluidersregeling geëffectueerd, waar in 2023 aan gewerkt is. Hierin kunnen medewerkers kennismaken van een veilige en integere werkomgeving en wat te doen als zij geconfronteerd worden met ongewenste omgangsvormen. Eind 2022 is een geschikte externe vertrouwenspersoon geselecteerd. In 2023 is middels een aantal sessies en bijeenkomsten over het thema integriteit binnen ZN gesproken. Dit zal worden voortgezet in 2024.

Personeelsrisico

De werkdruk, druk op prestatie, continuïteit van medewerkers en het hybride werken vormen een risico voor een relatief kleine organisatie als ZN. Omwille van de continuïteit hebben we in 2023 wederom een uitbreiding van medewerkers gehad. De werkdruk trachten we hiermee te verminderen en de werkdruk beter te verdelen. Er zijn gezamenlijke activiteiten georganiseerd om medewerkers te blijven boeien en

binden aan ZN, zowel op inhoud als op relatie. Dit lijkt aardig te lukken, de uitstroom in 2023 was beperkt en ondanks dat men hard werkt bij ZN is de waardering voor het werken hoog evenals de waardering voor de grote impact die met het werk gemaakt wordt.

Verwachtingen voor 2024

De opdrachten en taakstellingen vanuit de Zorgakkoorden geven in belangrijke mate richting aan de werkzaamheden van het ZN-bureau in 2024. De eerste prioriteiten die in het vierde kwartaal van 2023 zijn opgepakt, lopen door in 2024. Het takenpakket zal daarbij worden uitgebreid, met thema's vanuit de bestuurlijke Zorgakkoorden die eveneens gezien het tijdspad van bestuurlijke akkoorden moeten worden opgepakt.

Ook in 2024, of beter gezegd, juist in 2024 is duurzame toegang de kern van onze inzet. Want 2024 wordt in meerdere opzichten een belangrijk jaar. In 2024 vindt de formatie plaats en zal een nieuw coalitieakkoord worden opgesteld, op basis van een nieuwe verhoudingen in de Tweede Kamer. Ook vindt de Midterm Review van het Integraal Zorgakkoord plaats. Op voorhand wordt daarmee duidelijk dat belangrijke gesprekken zullen plaatsvinden over de inrichting van het stelsel van zorg en verzekeren, de inrichting van de ouderenzorg, alsmede de budgettaire kaders, die als gevolg van monetair beleid, steeds krapper zullen worden. In 2024 richten we ons daarom op een 15-tal strategische prioriteiten. Deze prioriteiten vloeien primair voort uit de Zorgakkoorden en de eigen ZN-visies en werkagenda's. Deze prioriteiten zijn eerder benoemd en vastgesteld in de Kaderbrief 2024. Maar naast de formatie, Regeerakkoord en de Midterm Review, willen we ons in 2024 ook richten op belangrijke reguliere onderwerpen/werk die van groot belang zijn voor het optimaal functioneren van het zorgverzekeringsstelsel. Denk hierbij aan de verbetering van de risicoverevening, het creëren van de juiste randvoorwaarden voor de zorginkoop, het programma dure geneesmiddelen etc.

Ook in 2024 zal de afwikkeling van de coronacrisis aandacht blijven vragen. Verschillende regelingen over met name de periode 2021-2022 zullen nog worden afgewikkeld.

ZN zet zich in om ook in 2024 onze boodschap rondom duurzame toegang tot zorg te verwezenlijken. De opgaven zijn groot en de politieke context waarbinnen we ons werk in 2024 doen, is ongewis. De samenwerking binnen de kaders van de afgesloten

Zorgakkoorden, is daarom leidend. Want duidelijk is dat we de kracht vanuit de gezamenlijke agenda (Zorgakkoorden) zullen moeten blijven benutten én voortzetten, juist in 2024. Alleen zo verzekeren we ons van duurzame toegang tot zorg en gezonder leven voor iedereen.

05

Begroting 2024



In de vergadering van het bestuur van 1 december 2023 is de begroting voor het jaar 2024 vastgesteld. De begroting 2024 ziet er als volgt uit.

Kosten

Bureaunkosten

→ Personeelskosten	€15.536.000
→ Huisvestingskosten	€1.300.000
→ P.R. en voorlichting	€300.000
→ Adviezen en onderzoeken	€604.000
→ Bestuurskosten	€10.000
→ Kantoorkosten	€683.000
→ Werkgeverszaken	€380.000
→ Algemene kosten	€464.000

Projectkosten €14.630.000

Totaal kosten €33.907.000

Baten

Bijdrage leden	€26.873.000
Bijdrage zorgkantoren/Wlz uitvoerders	€6.504.000
Overige baten	€530.000

Totaal baten €33.907.000

Zorgverzekeraars Nederland (ZN)

Zeist | juni 2024

030 698 89 11

info@zn.nl | www.zn.nl

Layout: Studio PIXIES