



---

# Ambitie 2025

De visie van zorgverzekeraars op de toekomst  
van de zorg en hun eigen rol daarbij

---

verbinden~vertrouwen~vernieuwen



# Inhoud

- |           |   |    |
|-----------|---|----|
| <b>01</b> | Voorwoord                               | 2  |
| <b>02</b> | Onze inzet                              | 4  |
| <b>03</b> | Trends en<br>Uitdagingen                | 6  |
| <b>04</b> | Ambities voor<br>de zorg in 2025        | 10 |
| <b>05</b> | De zes opgaven voor<br>zorgverzekeraars | 12 |
| <b>06</b> | Hoe verder                              | 22 |

# 01

## Voorwoord

Zorg is mensenwerk, zorg is emotie.  
Zorg moet kwalitatief goed zijn.  
Zorg moet voor iedereen toegankelijk zijn.  
Zorg moet ook betaalbaar blijven.

Eigenlijk zaken die zo op het oog voor zich spreken. Maar die niet altijd vanzelf hand in hand gaan. Integendeel: het blijkt in de praktijk vaak knap lastig om de balans tussen deze aspecten te bewaken en ze de aandacht te geven die ze nodig hebben. Dat is uiteindelijk een verantwoordelijkheid van alle bij de zorg betrokken partijen.

De zorgverzekeraars hebben nadrukkelijk de taak gekregen erop toe te zien dat iedereen toegang heeft tot goede zorg tegen acceptabele zorgpremies en eigen bijdragen. Wij moeten oog hebben voor kwalitatief goede en menselijke zorg voor de individuele patiënt, maar óók voor zinnige en zuinige zorg en daardoor voor een beheerste groei van de zorguitgaven.

Wij vervullen deze taak al tien jaar lang met veel enthousiasme. Maar we realiseren ons ook dat dit ons niet altijd in dank wordt afgenomen. Toch zijn we ervan overtuigd dat wij een wezenlijke bijdrage leveren aan het publieke belang: toegang tot goede en betaalbare zorg voor iedereen, vandaag en in de toekomst. En dat willen we ook de komende jaren vol overtuiging en met bezieling blijven doen.

Maar de wereld verandert en de zorg verandert. Wat betekent dat voor de manier waarop we onze rol de komende jaren moeten invullen? Voor een antwoord op die vraag hebben we met elkaar dit document opgesteld over onze ambitie voor de zorg in 2025. In de voorbereiding hebben we tal van partijen betrokken: van verzekerden tot zorgprofessionals, van wetenschappers tot scholieren. En dat is ook nodig, want alleen een ambitie die op breed draagvlak kan rekenen, kan ook werkelijkheid worden. Van onze kant geven we aan, hoe we als zorgverzekeraars daaraan willen bijdragen.

Deze ambitie en de bijbehorende opgaven geven richting en schetsen de kaders waarbinnen de zorgverzekeraars hun werk doen. Dat geldt voor hun taken bij de uitvoering van de Zorgverzekeringswet, maar evenzeer voor de uitvoering van de Wet langdurige zorg door de zorgkantoren.

Dit document laat ook veel open. Dat is nodig, want op bijna alle gebieden moet de concrete invulling plaatsvinden in de regio, in samenwerking tussen zorgverzekeraars, zorgverleners, vertegenwoordigers van patiënten, overheden enzovoort. Zorgverzekeraars zullen dat ook ieder op hun eigen manier doen, want pluriformiteit is een groot goed. Ook zullen we een aantal onderwerpen gezamenlijk in ZN-verband oppakken.

Naast onze inhoudelijke ambities voor de zorg willen we met dit document vooral ook onze ambitie tot samenwerking met iedereen die bijdraagt aan de zorg in ons land uitspreken. Omdat de enorme opgave waar we in de zorg voor staan de komende jaren die samenwerking absoluut noodzakelijk maakt. We hopen dat u daar net zo over denkt!

Namens de leden van Zorgverzekeraars Nederland,

**André Rouvoet** | voorzitter

**Petra van Holst-Wormser** | algemeen directeur

02

Onze inzet



### **Zorgverzekeraars hebben als missie:**

Het waarborgen van kwalitatief goede, betaalbare en toegankelijke zorg voor alle verzekerden gericht op het bevorderen van gezondheid en kwaliteit van leven, nu en in de toekomst.

Wij, de zorgverzekeraars in Nederland, hanteren daarbij drie uitgangspunten.

## **Verbinden**

Wij zijn ons ervan bewust dat we onze rol alleen kunnen invullen in nauw contact en goede samenwerking met anderen. Wij zoeken in ons werk daarom steeds de verbinding met verzekerden, patiënten, zorgverleners en andere betrokken partijen. En we willen toegankelijk en aanspreekbaar zijn voor al deze partijen.

## **Vertrouwen**

Vertrouwen vormt de basis van een goede samenwerking. En echt vertrouwen is wederzijds: het gaat om geven en krijgen. Voor zorgverzekeraars is vertrouwen in de ander het uitgangspunt. En wij willen investeren in relaties gebaseerd op vertrouwen. We zeggen daarbij: transparantie en de juiste mate van verantwoording vormen de basis voor gerechtvaardigd vertrouwen.

## **Vernieuwen**

De ontwikkelingen in de zorg gaan snel. Nieuwe technologie en een veranderende samenstelling van de bevolking maken vernieuwing van onze gezondheidszorg nodig én mogelijk. De gezondheidszorg zal er de komende jaren echt anders gaan uitzien. Zorgverzekeraars willen die vernieuwing van de zorg helpen mogelijk maken. En we blijven onszelf daarbij vernieuwen.

03

# Trends en uitdagingen





Zorgverzekeraars signaleren vier trends voor de toekomst. Tegen deze achtergrond zien wij vier grote uitdagingen voor alle bij de zorg betrokken partijen. Zorgverzekeraars willen uiteraard hun eigen verantwoordelijkheid nemen om deze uitdagingen aan te gaan en onderstrepen dat het slagen daarvan een goede en intensieve samenwerking vereist.

### Veranderende zorgvraag

Het aantal chronisch zieken en kwetsbare ouderen neemt toe. En veel patiënten hebben vaak op meerdere terreinen problemen. Mensen willen vooral dat de zorg goed voor hen geregeld is. Steeds meer mensen willen ook eigen regie en zeggenschap. Daarbij stellen ze hogere eisen: de zorg moet snel beschikbaar zijn en alleen het beste is goed genoeg.

#### UITDAGING

Mogelijk maken dat iedereen op zijn eigen wijze invulling kan geven aan zijn (complexere wordende) zorgbehoefte, met zo min mogelijk hinder van organisatorische of institutionele belemmeringen.

### Veranderend zorgaanbod

Nieuwe technologische mogelijkheden zullen leiden tot ingrijpende veranderingen. Aan de ene kant zien we in de zorg steeds verdergaande specialisatie. Tegelijkertijd zal de zorg zich ook steeds meer moeten richten op de wensen en behoeften van de patiënt en zal vaak thuis of dichtbij huis plaatsvinden. De harde grenzen tussen preventie, welzijn, care en cure zullen vervagen.

#### UITDAGING

De zorg op een innovatieve wijze zodanig 'slim' organiseren dat optimaal tegemoet wordt gekomen aan de zorgbehoefte, met ruimte voor de menselijke maat en compassie. En dat wel binnen de randvoorwaarden van beschikbaarheid, toegankelijkheid en betaalbaarheid.



## Groei zorguitgaven, solidariteit onder druk

Hoewel het de afgelopen jaren gelukt is de groei van de zorguitgaven te beperken, zullen de totale zorgkosten ook de komende jaren blijven stijgen. Daarmee blijft het deel van het inkomen dat naar de zorg gaat, groeien. De zorg verdringt andere uitgaven. Ook bestaat het gevaar dat stijgende premies het maatschappelijk draagvlak voor de solidariteit onder druk zetten.

### UITDAGING

De solidariteit binnen het stelsel behouden en de groei van de zorguitgaven beheersen.

---

## Draagvlak voor stelsel is kwetsbaar

Terwijl andere landen vaak met grote interesse naar het Nederlandse zorgstelsel kijken, lijkt het draagvlak in eigen land tamelijk wankel. Dat heeft onder meer te maken met de complexiteit van het stelsel. En met het feit dat veel aandacht uitgaat naar regels en procedures, waarbij het doel soms uit het zicht raakt. Mensen maken zich bovendien zorgen over de betaalbaarheid en de kwaliteit van de zorg, nu en in de toekomst. Het thema 'zorg' staat dan ook onverminderd hoog op de lijstjes van ervaren maatschappelijke problemen bij de bevolking.

### UITDAGING

De werking van het stelsel optimaliseren en het draagvlak voor het stelsel vergroten.

---

# 04

## Ambitie voor de zorg in 2025

Houdbare zorg die de persoon centraal stelt, met compassie geleverd wordt op een effectieve manier in netwerken rondom de patiënt en die zinnig, zuinig en eerlijk omgaat met het premiegeld om solidariteit te behouden.

Dit is onze ambitie voor de zorg in 2025. Het gaat daarbij nadrukkelijk om wat volgens ons de ambitie voor de hele zorg moet zijn tegen de achtergrond van de genoemde trends en uitdagingen: het gaat om een gezamenlijke opgave voor alle betrokken partijen. In het volgende hoofdstuk geven we aan tot welke opgaven voor zorgverzekeraars deze ambitie leidt.

Het schema hiernaast geeft de invulling en de richting van de ambitie weer. Houdbare zorg die de persoon centraal stelt, daar moet het om gaan. Dat is volgens ons wat voorop moet staan. Maar is dat ook altijd het geval? Vaak lijken regels, procedures en organisatiebelangen het vertrekpunt en moet de persoon om wie het gaat zich daarnaar richten. De systeemwereld is dan dominant geworden. Maar het kan ook anders. In de zorg en ook bij zorgverzekeraars zijn daarvan goede voorbeelden te vinden. Essentieel in dit schema is daarom de pijlrichting: niet starten bij het systeem, maar bij de persoon.

## **...voor een houdbare zorg...**

- De zorg is van goede kwaliteit: deskundig, veilig en menselijk.
- Iedereen heeft gelijke toegang tot zorg.
- De zorgkosten zijn rechtvaardig verdeeld tussen gezonde en zieke mensen.
- Er is breed draagvlak in de samenleving voor het zorgsysteem en de financiering van de zorg.

## **...die de persoon centraal stelt...**

- Zorg focust op gezondheid, welbevinden en zelfredzaamheid.
- De behoeften en mogelijkheden van de patiënt zijn het vertrekpunt voor zorg op maat.
- Patiënten hebben keuzemogelijkheden, houden regie over eigen zorg en samen beslissen krijgt een structurele plaats in de arts-patiëntrelatie.

## **...die zinnig, zuinig en eerlijk omgaat met het premiegeld om solidariteit te behouden...**

- Beheerste ontwikkeling van de zorguitgaven.
- Zo effectief en efficiënt mogelijke besteding van het premiegeld.
- Maatschappelijk verantwoord en klantgericht verzekeren.

## **...die met compassie geleverd wordt op een effectieve manier in netwerken rondom de patiënt...**

- De zorg wordt geïntegreerd geleverd en volgt de patiënt (niet andersom).
- Zorgverleners hebben tijd en ruimte voor hun professionele oordeel.
- Gebruik van digitale zorg, innovatieve technologie en nieuwe zorgconcepten.
- De gezondheidszorg is met het oog hierop wezenlijk anders georganiseerd dan nu.

05

# De zes opgaven voor zorgverzekeraars





Zorgverzekeraars zien voor zichzelf zes opgaven waarmee zij een substantiële bijdrage willen leveren aan het realiseren van de ambitie. Per opgave is een agenda geformuleerd die zij, samen met de andere partijen in de zorg, gaan uitvoeren.



# 1

## Ondersteunen van verzekerden bij de voor hen passende zorg en stimuleren van gezondheid

Zorgverzekeraars willen hun verzekerden helpen om zo goed mogelijk de weg te vinden en keuzes te maken in de zorg. En zij stimuleren preventie en gezond gedrag.



### Agenda

- Samen met zorgverleners zorgen dat patiënten kunnen beschikken over laagdrempelige en eenduidige keuze-informatie over behandeling en zorgverleners; zodat wie dat wil, zelf de regie kan nemen.
  - Informatiepunt zijn voor verzekerden bij het verkrijgen van zorg. Dit gaat over wachtlijstbemiddeling en zorg op maat over de financieringsschotten van Zvw, Wlz en WMO heen.
  - Werk maken van preventie voor de eigen verzekerden en stimuleren van gezond gedrag, in samenwerking met gemeenten.
-



## 2

### **Stimuleren van passend zorglandschap bij veranderende zorgvraag**

Zorgverzekeraars hebben de ambitie partijen samen te brengen om te werken aan vernieuwing van het zorglandschap. Zij willen samen met zorgpartijen bewerkstelligen dat het zorgaanbod optimaal aansluit op de (toekomstige) vraag (kwantitatief en kwalitatief) met voldoende keuzemogelijkheden en oog voor innovatie.



#### **Agenda**

- Samen met zorgverleners en patiënten het toekomstige zorglandschap vormgeven: primair in de regio, op landelijk niveau waar noodzakelijk. Dit vereist van zorgverzekeraars samen met zorgverleners een gezamenlijke investering in ‘transitie’.
  - Eveneens samen met zorgverleners en patiënten verbeteren en versnellen van de digitale snelweg zodat informatie-uitwisseling tussen zorgverleners onderling en tussen zorgverlener en patiënt efficiënt en veilig verloopt. En zodat de patiënt makkelijk inzage heeft in zijn eigen medische gegevens.
  - Stimuleren van innovatie in de zorg (bijvoorbeeld op het gebied van eHealth). Succesvolle initiatieven – die aantoonbare meerwaarde hebben voor de patiënt en doelmatig zijn – belonen en bredere implementatie daarvan mogelijk maken. Tegelijkertijd bevorderen dat ondoelmatige behandelingen stoppen.
-

## 3

### **Samenwerken met zorgverleners vanuit gerechtvaardigd vertrouwen**

#### 3a

#### **Betrouwbare en deskundige zorginkoop gericht op goede en doelmatige zorg**

Zorgverzekeraars garanderen goede en voldoende zorg. Tegelijkertijd willen zij elke euro zo zinnig mogelijk besteden, met maximale toegevoegde waarde voor de patiënt. Als zorginkoper onderhandelen zij namens hun verzekerden om zorgverleners te stimuleren kwalitatief goede en toegankelijke zorg tegen een aanvaardbare prijs te leveren. Zorgverzekeraars hebben de ambitie de zorginkoop vorm te geven op basis van wederzijds vertrouwen.

#### **Agenda**

- Meerjarige duurzame relatie tussen zorgverzekeraar en zorgverleners.
  - Zorgverleners belonen op basis van toegevoegde waarde voor de patiënt en het effect van de geleverde zorg (in plaats van betalen voor productie).
  - Zorginkoop waarbij in samenhang wordt ingekocht, integraal over zorgvormen heen, waar nodig samen met andere partijen.
-

3b

## Vereenvoudigen en vergemakkelijken van de administratie voor zorgverleners

Zorgverzekeraars zijn degenen die vergoedingsvoorwaarden in contracten vastleggen, de rekeningen van zorgverleners betalen en controleren. Zorgverzekeraars hebben de ambitie zorgverleners te faciliteren (ontzorgen) zodat zij zoveel mogelijk tijd kunnen besteden aan het verlenen van goede zorg en de tijd voor administratieve handelingen zo beperkt mogelijk is.



### Agenda

- Regeldruk in de zorgketen wegnemen door deze aan de bron aan te pakken of de regeldruk als zorgverzekeraars overnemen waar dat efficiënter en mogelijk is.
  - Werken aan effectieve en efficiënte administratieve ketenprocessen door intensieve samenwerking tussen zorgverzekeraars, zorgverleners, overheid en andere betrokkenen.
  - Het afleggen van rekenschap door zorgverleners en het uitvoeren van controles door zorgverzekeraars inrichten vanuit gerechtvaardigd vertrouwen.
-



# 4

## Vernieuwen verzekeraarschap

Zorgverzekeraars hebben de ambitie verzekerden optimaal te informeren over hun verzekering en hun wensen te betrekken bij de verzekering. Continu verbeteren en vernieuwen van het verzekeraarschap is dan ook de uitdaging.



### Agenda

- Verzekerden vanuit klantbelang actief betrekken bij polisvoorwaarden, dienstverlening en zorginkoopbeleid.
  - Zorgen voor een overzichtelijk polisaanbod en heldere polisinhoud, ook om de solidariteit te waarborgen.
  - Actief aanbieden van relevante informatie voor de verzekerde op een toegankelijke en laagdrempelige wijze.
-

# 5

## Versterken van het vertrouwen in het zorgsysteem

Zorgverzekeraars kunnen hun ambitie voor de Nederlandse zorg in 2025 alleen realiseren als het zorgsysteem en de rol die zorgverzekeraars daarin hebben, op draagvlak in de samenleving kunnen rekenen.

### Agenda

- Verbinden, vertrouwen en vernieuwen als uitgangspunt hanteren en vanuit die principes de samenwerking zoeken met andere partijen.
  - Vanuit het belang van de patiënt en de verzekerde het beleid, de dilemma's en keuzes van de zorgverzekeraars formuleren en proactief uitdragen naar politiek en andere partijen.
  - Inzichtelijk maken en uitdragen van de werking en prestaties van onze gezondheidszorg in ons huidige zorgsysteem.
  - Staan voor het behoud van solidariteit tussen gezonde en zieke mensen en waar nodig als zorgverzekeraars stelling nemen in het publieke debat, ook over zaken als financiering van zorg, de inhoud van het basispakket en de knellende keuzes in de zorg.
-

## 6

### **Borgen van de juiste randvoorwaarden in het zorgsysteem**

De ambitie van de zorgverzekeraars voor de Nederlandse zorg in 2025 kan het beste worden gerealiseerd in ons zorgsysteem wanneer alle betrokkenen de juiste kaders, informatie en stimulans hebben om hun rollen optimaal te vervullen.

#### **Agenda**

- Draagvlak behouden en vergroten voor de opvatting dat een goed werkende zorg gebaat is bij evolutie van het huidige stelsel in plaats van stelselwijziging of ingrijpende aanpassingen.
- In samenwerking met zorgverleners steeds beter zicht krijgen op de geleverde zorg, de kwaliteit van de geleverde zorg en het effect van de geleverde zorg.
- Borgen van een gelijk speelveld voor zorgverzekeraars, met name door optimalisering van de risicoverevening.
- Voldoende sturingsmogelijkheden voor zorgverzekeraars bij de zorgcontractering en de juiste prikkels voor betrokkenen, met focus op schottenproblematiek en bekostiging.
- Tegengaan van wet- en regelgeving die leidt tot onnodige controle en toezicht richting zorgverzekeraars en zorgverleners en daardoor ten koste gaat van de aandacht voor de zorg.



06

Hoe verder





Dit document schetst een algemeen kader waarbinnen de zorgverzekeraars hun werk doen. Zij zijn aanspreekbaar op de uitgangspunten, zoals in dit document geformuleerd.

Zorgverzekeraars delen met elkaar de ambitie, maar geven ieder op hun eigen manier invulling aan de in dit stuk genoemde opgaven en bijbehorende agenda. Daarbij zullen ze, in al hun verscheidenheid, eigen keuzes maken en handelen.

De zorgverzekeraars bepalen op basis van dit kader ook met elkaar welke aspecten ze gezamenlijk willen oppakken binnen hun vereniging Zorgverzekeraars Nederland. Uiteraard binnen de grenzen van de mededingingsregels.

Dan gaat het bijvoorbeeld om bijdragen aan een efficiënte uitvoering of noodzakelijke samenwerking ten behoeve van vernieuwingen in de zorg. Tevens zullen de zorgverzekeraars zich in ZN-verband blijven inzetten voor behoud en ontwikkeling van de juiste randvoorwaarden binnen het stelsel om hun rol te kunnen vervullen.

**Zorgverzekeraars Nederland (ZN)**

Zeist | september 2017

030 698 89 11

[info@zn.nl](mailto:info@zn.nl) | [www.zn.nl](http://www.zn.nl)

Fotografie: Frank Muller | ZorgenBeeld



