
Bestuursverslag **2022**

Inhoud

01	Organisatie	4
	Juridische structuur	4
	Leden	5
	Uitgangspunten	5
	Geschiedenis	6
	Bestuur	6
	Directie	6
02	Inleiding	7
03	Resultaten algemeen beleid	10
04	ZN-vereniging en bureau	26
	Kerncijfers HRM	27
	Governance Commissie	28
	Commissie Kassiersgelden	29
	Werkgeverszaken	30
	Kostenontwikkeling	30
	Risicomanagement	32
	Verwachtingen voor 2023	37
05	Begroting 2023	38



HRM

aantal
medewerkers 2022

112

medewerkers-
teurendenheid 2021

7,19



verzuim 2022

3,6%

Finance

ZN-bureau 2022

€ 16,8 mln

Projectkosten 2022

€ 17,7 mln

Totale kosten 2022

€ 34,5 mln

Contributie 2022

€ 1,63

per verzekerde



in 2022

- 1 Strategische voorbereiding en eerste uitwerking zorgakkoorden: IZA, WOZO en GALA
- 2 Ontwikkeling leidraad Meer Tijd voor de Patiënt & Fonds Wijkverpleging
- 3 Ondersteuning van zorgverleners in coronatijd (begin 2022)
- 4 Verbetering risicovereeniging: invoering bandbreedteregeling ten behoeve van gelijk speelveld
- 5 Ontwikkeling visie op transformatie van de MSZ en de acute zorg

10 leden in 2022

α.s.r. **DSW**



ONVZ

eucare#



Zilveren Kruis



01

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 2022 van Zorgverzekeraars Nederland.

Leden

Alle zorgverzekeraars in Nederland zijn lid van ZN. In 2022 waren dat tien zorgverzekeraars: ASR, CZ, DSW, Eno, Eucare, Menzis, ONVZ, 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 2022 '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 Konaktoorgaan Landelijke Organisaties van Ziektekostenverzekeraars (KLOZ).

Bestuur

De samenstelling van het bestuur was in 2022 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 ir. C.E.G. van Gennip,
per 1 februari 2022: mevrouw M.A.C. Vissers-Kuijpers
- mevrouw drs. J.D. Lansberg,
per 9 mei 2022 de heer mr. T.P.H. Oremus
- de heer drs. J. de Groot
- de heer drs. R. Wenselaar,
per 16 mei 2022: de heer drs. W.J. Bos

Directie

De directie bestond in 2022 uit de volgende personen:

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

02

Inleiding

Voor u ligt het bestuursverslag over 2022. 2022 staat in het teken van het begin van het einde van de coronapandemie. Als partijen in de zorg hebben we hier lang naar uitgekeken. Van de zorg is veel gevraagd tijdens de coronapandemie. Zorgverzekeraars hebben grote waardering voor de inzet van zorgverleners te midden van de coronapandemie.

Met het begin van het eind van de coronapandemie, begint een nieuwe periode/bladzijde in onze gezondheidszorg. De coronacrisis is onder controle, maar de noodzaak om het anders te gaan doen is niet geweken. Zonder aangepast beleid loopt de zorg in de nabije toekomst vast. Het tekort aan personeel, de toenemende zorgvraag (zowel in de curatieve als in de langdurige zorg), de toenemende kosten die op gespannen voet staan met toegankelijkheid van zorg; het zijn allemaal belangrijke vraagstukken die onze nadrukkelijke aandacht vragen om een toekomstige zorgcrisis af te wenden.

Voor zorgverzekeraars staat voorop dat zij de toegang tot zorg voor hun verzekerden nu en in de toekomst kunnen blijven garanderen. De kernboodschap 'Duurzame toegang tot zorg en een gezonder leven voor iedereen', voortvloeiend uit de Ambitie2025 en vastgesteld in het bestuur, is daarbij leidend.

Het is belangrijk dat we als partijen in de zorg onze verantwoordelijkheid nemen. In 2022 hebben partijen in de zorg het Integraal Zorgakkoord ondertekend om samen de handschoen op te pakken als het gaat om de noodzakelijke transformatie van zorg. Want samen weten we dat het op deze manier niet verder kan. De zorg loopt zonder gewijzigd beleid vast.

2022 stond daarom, naast corona, nadrukkelijk in teken van de voorbereiding op de bestuurlijke zorgakkoorden, zoals het Integraal Zorgakkoord. Met de leden hebben we intensief samengewerkt om onze inzet richting de zorgakkoorden goed over het voetlicht te brengen. En met succes: op 16 september 2022 ondertekenden partijen het Integraal Zorgakkoord, waarmee zij hun commitment tonen om de grote uitdagingen waar de zorg voor staat, het hoofd te bieden.

Het ZN-bureau heeft deze uitdagingen vertaald in een strategische agenda, waarin een vijftiental strategische prioriteiten zijn opgenomen, mede afkomstig vanuit de bestuurlijke zorgakkoorden. In het vierde kwartaal van 2022 zijn de eerste en belangrijkste prioriteiten opgepakt. Het aanhaken van de huisartsen, door middel van Meer Tijd voor de Patiënt (en later de inzet rondom de avond-, nacht- en weekenddiensten - ANW), de inzet rondom de wijkverpleging (het fonds en de extra middelen voor de sector), alsmede de inzet rondom zorgtransformatie en regie, vormden daarbij de (eerste) inzet.

Om dit alles in goede banen te leiden is ZN in 2022 verder gaan bouwen aan kwartaalsturing. Per kwartaal prioriteert het bureau, samen met de leden, welke prioriteiten worden opgepakt. We kijken daarbij terug op het afgelopen kwartaal om daarvan te leren en te verbeteren.

Tot slot

We willen onze leden, hun medewerkers, alsook onze eigen directe collega's danken voor de prettige samenwerking in dit zeer intensieve en bijzondere jaar. Samen werken aan duurzame toegang tot zorg en gezonder leven voor iedereen. Daar willen we ook in 2023 met elkaar aan werken!



Petra van Holst

Directie ZN



Wout Adema

Leeswijzer: In dit Bestuursverslag worden langs de lijnen van de Ambitie 2025 de resultaten van de belangrijkste overige activiteiten in 2022 toegelicht.

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 Ambitie2025 treft u hieronder de resultaten van het algemeen beleid over 2022. De vier lijnen waarlangs gerapporteerd zijn (conform opzet Jaarplan 2022):

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 2022 verder is opgepakt.





Passend zorglandschap – Integraal Zorgakkoord

2022 heeft met name in het teken gestaan van de voorbereiding op nieuwe bestuurlijke zorgakkoorden. Het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderenakkoord (WOZO), het Gezond en Actief Leven akkoord (GALA) zijn hiervan belangrijke voorbeelden.

Om daadwerkelijk bij te dragen aan de transformatie van zorg, is het van groot belang dat alle partijen zich committeren aan een gezamenlijke opdracht met een gezamenlijke werkagenda. Om die reden is afgestapt van afzonderlijke sectorale zorgakkoorden en ingezet op een 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 een gezonde leefstijl stimuleren om te voorkomen dat zorg nodig is.

Zorgtransformatie en Regie

In ZN-verband is in 2022 veel inzet gepleegd rondom het thema Zorgtransformatie en Regie. Samen met de leden is gewerkt aan het **beoordelingskader impactvolle transformaties, regionale samenwerking en contractering**. Deze onderwerpen zijn sterk aan elkaar gerelateerd. Van zorgverzekeraars wordt verwacht dat zij het voortouw nemen in het transformatieproces. In het Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ) gaan zorgverzekeraars samen aan de slag met plannen voor de toekomstbestendige acute zorgketen. Zo moet er een Regiobeeld, een ROAZ-beeld en ROAZ-plan worden opgesteld. Voor de leden die met de plannen aan de slag moeten gaan, zijn er startbijeenkomsten geweest.

Meer Tijd Voor de Patiënt

Om 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 eerste

lijn kan duurdere zorg worden voorkomen in de tweede lijn. In 2022 heeft ZN actief ingezet op het realiseren van meer tijd voor de patiënt. Daarbij is veel aandacht gegaan naar het samenstellen van de Leidraad MTVP. In de Leidraad staan de interventies beschreven waarmee praktijkhouders meer tijd voor de patiënt kunnen realiseren.

Aansluitend is veel ingezet gepleegd rondom de **avond-, nacht- en weekenddiensten (ANW)** van huisartsen. Om de toegang tot ANW-zorg te blijven borgen zijn aanvullende afspraken gemaakt tussen zorgverzekeraars en huisartsen. Met dit pakket aan afspraken, in combinatie met de afspraken rondom MTVP, hebben de huisartsen aangegeven te kunnen aansluiten bij het Integraal Zorgakkoord, een stap die door alle partijen verbonden aan het integraal zorgakkoord, werd verwelkomd.

Investerings 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 2022 zijn afspraken hieromtrent vanuit ZN-verband nader geconcretiseerd en opgepakt. Vanaf oktober 2022 zijn partijen onder begeleiding van Common Eye de gesprekken gestart om het fonds vorm te geven (€75 mln.). Inmiddels is de opzet van het fonds grotendeels opgesteld. Daarnaast doorloopt ZN een intern proces onder meer aangaande de (on)mogelijkheden om het fonds onder te brengen in de risicoverevening, de verdeelsleutel om het fonds te vullen en het inrichten van de kassiersfunctie van ZN.

Succesvolle inbedding ggz-afspraken in het IZA

In 2022 heeft ZN succesvol bijgedragen om de punten uit het strategisch vergezicht ggz van ZN (uitgebracht in 2020) nagenoeg volledig te laten landen in het Integraal Zorgakkoord. De ggz-afspraken zijn onderdeel van alle hoofdstukken van het IZA en zijn met name geconcentreerd in het onderdeel 'samenwerking sociaal domein - huisartsen - ggz'. In het onderdeel 'regionale samenwerking' van het IZA is afgesproken dat eind 2022 een Handreiking cruciale ggz-zorg wordt opgeleverd. Deze deadline is gehaald.

Betekenisvolle inzet rondom preventie – het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA)

In 2022 is hard gewerkt aan het preventieakkoord (GALA). In het GALA hebben de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), Zorgverzekeraars Nederland (ZN) en GGD GHOR Nederland afspraken gemaakt om slim samen te werken aan meer gezondheid, preventie en een sterke sociale basis. In het akkoord is afgesproken hoe we in 2040 een gezonde generatie bereiken met weerbare gezonde mensen die opgroeien, leven, werken en wonen in een sociaal en fysiek gezonde leefomgeving. In ZN-verband is actief bijgedragen aan de totstandkoming van dit preventieakkoord, teneinde een betekenisvolle stap te zetten ten aanzien van gezondheid en preventie, samen met veldpartijen.

Digitalisering en gegevensuitwisseling onmisbare schakel

In 2022 is succesvol geborgd dat digitalisering en gegevensuitwisseling expliciet onderdeel zijn van de integrale afspraken in het IZA. Vanuit ZN is veel inzet geleverd om tot de juiste afspraken te komen en de vertaalslag te maken naar een concrete werkagenda. ZN werkt actief mee aan uitvoering van de afspraken over de ontwikkeling van een nationale visie en strategie op het informatiestelsel, een visie op PGO's, de inrichting van een landelijk kenniscentrum digitale zorg en een passende ondersteuningsstructuur om knelpunten op te lossen.

Het Kenniscentrum digitale zorg is in IZA opgenomen als hét vehikel voor kennisoverdracht voor digitale zorgtransformatie; hiermee is ook de doorontwikkeling van het ZN kenniscentrum tot een landelijk zorgtransformatieplatform geregeld. Partijen uit het veld zullen de komende periode aansluiten terwijl we vanuit zorgverzekeraars alvast zorgen dat er een goede governance staat die ook recht doet aan onze doelen met digitale zorg. Elektronische gegevensuitwisseling draagt bij aan goede en veilige zorg voor de patiënt/cliënt, verlicht de werkdruk van zorgverleners en is een essentiële randvoorwaarde om de andere doelen uit het IZA te behalen.

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 (DGM). 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 maatschappelijke aanvaardbare prijzen en het ophalen en implementeren van gepast gebruik initiatieven binnen ziekenhuizen. De essentie van de IZA-tekst is dat partijen willen dat dure geneesmiddelen snel op de markt komen tegen een reële prijs, als duidelijk is dat deze effectief zijn en voor welke groep patiënten deze gepast ingezet kunnen worden.

Strategische keuzes Wlz

In 2022 is vanuit ZN, in lijn met onze visie op ouderenzorg, effectief bijgedragen aan het programma **Wonen, ondersteuning en zorg voor ouderen (WOZO)**. Belangrijk hierin was de voorbereiding op het akkoord Wonen en Zorg (onderdeel van WOZO). Daarin hebben we gezorgd voor een escalatieladder voor de regio's en een oplossing voor de onrendabele top voor zorg thuis. Zorgkantoren publiceerden in dit kader net als in 2021 regionale plannen rondom capaciteit, waarin vraag en aanbod in de regio inzichtelijk worden gemaakt.

Naast de inzet rondom WOZO, is in de zomer van 2022 een bestuurlijk akkoord gesloten tussen ZN en VGN. Daarbij blijkt het van strategische waarde om samen te kijken hoe we met dezelfde middelen meer mensen kunnen helpen. Naast een focus op toegang, gaven de leden aan een meer stevige rol te willen pakken op betaalbaarheid. Hiervoor werd een programma opgestart. Zorgkantoren hebben daarbij met elkaar de ambitie uitgesproken meer gelijkgericht te gaan sturen op betaalbaarheid, naast de initiatieven die in de regio lopen (differentiatie, extramurale zorg stimuleren, innovatie, passende zorg): op basis van gedeeld inzicht komen zij tot gelijkgerichte doelen en onderlinge vergelijking. Verder werd een gezamenlijke website voor cliënteninformatie gelanceerd en bereikten we de mijlpaal dat alle zorgkantoren per oktober 2022 over zijn op PGB2.0. Ook zijn vanuit ZN voorbereidingen getroffen voor de zorginkoop 2024, waarin gekozen is voor een meer regionale koers: een landelijke gezamenlijke visie, aangevuld met onderlinge resultaatsafspraken en een een gezamenlijk model voor de tariefonderbouwing. Dit biedt zorgkantoren de mogelijkheid om regionaal te differentiëren en zo aan te sluiten bij wat er nodig is voor de regionale transitie. Tenslotte vroeg de hoge instroom ggz in de Wlz onze aandacht, de overheveling behandeling Wlz – en de overheveling behandeling ggz (van Zuw naar Wlz).



Passend zorglandschap – inzet reguliere werkzaamheden

Naast de strategische voorbereiding op, en uitvoering van het Integraal Zorgakkoord, heeft ZN in 2022 ook veel inzet gepleegd rondom het thema passend zorglandschap als onderdeel van de reguliere werkzaamheden. De werkzaamheden hebben belangrijke bouwstenen opgeleverd voor de afgesloten zorgakkoorden.

Gezamenlijke visie op transformatie MSZ en acute zorg

In 2022 is de gezamenlijke visie van zorgverzekeraars op de **transformatie van de MSZ en de acute zorg** verder vormgegeven en vastgelegd in een gezamenlijke visie voor de Medisch Specialistische Zorg en de Acute Zorg. Dit is nodig om de toegankelijkheid, kwaliteit en betaalbaarheid te borgen voor elke Nederlander nu en in de toekomst. De visie Acute Zorg is op 4 april vastgesteld in het ZN-bestuur en op 5 april 2022 aangeboden aan minister Kuipers. Voor beide visiedocumenten zijn werkagenda's opgesteld en is met de implementatie gestart. Deze zal de komende jaren nog voortgezet worden. Er zijn belangrijke stappen gezet om de medisch specialistische zorg en de acute zorg de komende jaren te transformeren.

Verbetering van de samenwerking in de acute zorgketen

Afgelopen jaar heeft ZN bijgedragen aan het beleid en de activiteiten om de **samenwerking binnen de acute zorgketen** te verbeteren (domein-overstijgend en regionaal) en daarmee het (patiënt)proces te stroomlijnen. Dit gebeurt onder andere door zorgcoördinatie, waarbij de juiste zorg op de juiste plek en het juiste moment moet worden geleverd en zwaardere zorg(vragen) waar mogelijk voorkomen moeten worden. Daarbij bevordert en stimuleert ZN, samen met de leden, om in de acute zorg scherpe keuzes te maken ten aanzien van de inzet van schaars personeel en differentiatie en spreiding van faciliteiten op het gebied van ambulancezorg, SEH's en ziekenhuizen.

Belangrijke stappen gezet binnen de ggz

Na een lange voorbereiding is het **Zorgprestatiemodel (ZPM) per 1-1 2022 ingevoerd**, ter vervanging van de DBC-systematiek in de ggz. Team ggz is het volledige jaar 2022 bezig geweest met de implementatie -met

name van het declaratieverkeer-, monitoring van de contractering, twee onderzoeken naar omzetverliezen van ggz-instellingen, NZa-tarief-discussies en gesprekken over bevoorschotting (tot het moment dat het declaratieverkeer op orde is).

In 2022 zijn verder de halfjaarlijkse regiomonitoren wachttijden twee keer opgeleverd door de Stuurgroep Wachttijden en aangeboden aan minister Conny Helder. Dit loopt door in 2023. De wachttijden blijven, ondanks alle inspanningen, onverminderd hoog.

Tot slot zijn bestuurlijke afspraken gemaakt over de **tijdelijke (overbruggings-) financiering van de coördinatiefunctie** voor een regeling die ggz-patiënten die potentieel gevaarlijk gedrag vertonen voor zichzelf en de samenleving (= de levensloopregeling voor de ketenveldnorm beveiligde zorg). Deze overbrugging geldt voor 2022-2023 en er wordt uitwerking gegeven aan de structurele oplossing per 2024, of 2025 als VWS niet tijdig gereed is met de structurele oplossing.

Versterking van de eerste lijn

In 2022 zijn belangrijke stappen gezet als het gaat om de versterking van de eerste lijn. Zo zijn de bestuurlijke afspraken paramedie 2019-2021 afgerond en is met het Zorginstituut Nederland en veldpartijen een eerste schets van fysiotherapie/oefentherapie in het licht van passende zorg opgesteld (showcase). Ten aanzien van het eerstelijnsverblijf, heeft doorontwikkeling van de coördinatiefuncties plaatsgevonden. Ook is de visie bekostiging kortdurende zorg (ontschotting GRZ en ELV) opgesteld. Binnen de hulpmiddelen is bijgedragen aan het rapport uniformeren hulpmiddelen (Berenschot) en is, met ondersteuning van CommonEye, bijgedragen aan een passende governance-structuur voor het overleg met de sector, inclusief een strategische agenda voor de toekomst. Binnen de geboortezorg is ingezet om de integrale geboortezorg meer mogelijk te maken en is nadrukkelijk aandacht geweest voor de capaciteitsproblemen binnen de geboortezorg, met name de kraam- en verloskundige zorg. Dit zal ook in de nabije toekomst tijd en aandacht vragen. Binnen de huisartsenzorg is, naast de vele inzet rondom MTVP en ANW, de visie op de huisartsenzorg, inclusief bijbehorende werkagenda, opgestart. In de farmacie is veel inzet gepleegd rondom Verantwoord Wisselen en het maken van veldbrede afspraken omtrent het wisselen van geneesmiddelen. Daarbij is ook aandacht gegaan naar de leveringszekerheid

bij geneesmiddelentekorten en is actief bijgedragen aan de voorgenomen plannen ten aanzien van de herziening van het Geneesmiddelen Vergoedingsstelsel (GVS). Binnen het domein van preventie is, naast de grote inzet rondom het GALA-akkoord, de ketenaanpak gecombineerde leefstijl interventie (GLI) voor kinderen nader vormgegeven.

In de wijkverpleging is binnen de handreiking preventie en vroegsignalering, een inventarisatie gedaan naar goede voorbeelden van preventie en vroegsignalering vanuit het perspectief van wijkverpleegkundigen. Daarnaast bevat het rapport ook een handreiking die wijkverpleegkundigen ondersteunt en activeert om te starten met wijkgerichte preventie en vroegsignalering. Ook is, binnen wet- en regelgeving, inzet gepleegd om het contracteerproces voor kleine zorgaanbieders te verbeteren. BDO heeft in opdracht van de HLA-partijen onafhankelijk kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar het contracteringsproces van kleine zorgaanbieders in de wijkverpleging. Het onderzoek heeft handvatten opgeleverd die het contracteringsproces tussen kleine zorgaanbieders en zorgverzekeraars kunnen verbeteren.

Verbeteren van de ICT-infrastructuur in de zorg

In 2022 heeft ZN samen met VWS, Nictiz en VZVZ en in afstemming met het zorgveld de **Nationale Visie op het Gezondheidsinformatiestelsel** opgesteld. In 2023 wordt ook de bijbehorende nationale strategie uitgewerkt en wordt gestart met de uitvoering, in lijn met de afspraken in het IZA, WOZO, GALA en TAZ.

Evenals in voorgaande jaren heeft ZN mede door middel van financiering bijgedragen aan een groot aantal programma's die de zorgcommunicatie verder verbeteren, zoals Twiin, Faexit, Data Delen Midden Nederland en de ontwikkeling van een keurmerk XIS. Dit geldt ook voor de (door) ontwikkeling van gemeenschappelijke voorzieningen zoals Mitz, de online toestemmingsvoorziening die eind 2022 technisch live is gegaan en de komende jaren landelijk in gebruik wordt genomen.

Verder is op initiatief van de zorgverzekeraars het programma MedElkaar opgestart. Hierin wordt in nauwe samenwerking met VWS, de Patiëntenfederatie en MedMij besloten wat het optimale scenario is om persoonlijke gezondheidsomgevingen (PGO's) nu echt binnen afzienbare tijd beter bruikbaar en nuttig te maken voor patiënten én zorgverleners.

Op het vlak van digitalisering heeft het Kenniscentrum digitale zorg een goede basis gelegd voor de noodzakelijke opschaling van bewezen effectieve digitale toepassingen.



Samenwerken en verbinden

Centraal in deze opgave staan twee taken: ondersteuning van onze leden ten behoeve van betrouwbare en deskundige zorginkoop en het vereenvoudigen en vergemakkelijken van administratie voor zorgverleners.

Samen met zorgverleners werken aan verbeteren van kwaliteit in alle zorgsectoren door transparantie van betekenisvolle kwaliteitsinformatie

In 2022 heeft ZN zich, samen met externen, een beeld gevormd van kwaliteit. Resultaten hiervan zijn geland in de gesprekken en de teksten voor het Integraal Zorgakkoord en een interne werkagenda. Er is ook veel inzet gepleegd rondom de ontwikkeling van een **toekomstbestendig kwaliteitsregistratielandschap**. ZN maakt impact op (de nieuwe governance van) het kwaliteitsregistratielandschap door de rol van ZN als financier en als lid van de governancecommissies. Dit leidt tot meer draagvlak voor registraties, rationalisatie van datastromen, vermindering administratieve lasten en eenduidige financieringsafspraken. Ook vormt het de basis voor een positieve maatschappelijke business case voor waardegedreven zorg met een landelijke data- en IT-zorginfrastructuur.

Ten aanzien van het beleid en de inrichting van de financiersrol is de aanpak ontworpen en toegepast op de financieringsverzoeken 2023. De overeenkomsten voor de overbruggingsfinanciering voor kwaliteitsregistraties in 2022/2023 zijn afgesloten.

Daarnaast is veel ingezet gepleegd rondom het impact maken met **waardegedreven zorgdata voor waardegedreven zorg, onder andere door het benutten van declaratiedata**. Met Vektis zijn spiegels ontwikkeld voor gepast gebruik. Daarnaast is er intensief samengewerkt met stakeholders aan verschillende kwaliteitsonderzoeken, waaronder een artikel over nastaar bij cataract. Ook is bijgedragen aan het structureel beschikbaar stellen van transparante uitkomstinformatie voor ver-

zekerden om te kunnen kiezen, en voor zorgverzekeraars om in de inkoop mee te kunnen nemen. Het programma Uitkomstgerichte Zorg heeft diverse resultaten opgeleverd, waaronder filmpjes waaraan diverse leden hebben meegewerkt. Hierin staan voorbeelden van uitkomstgericht organiseren en betalen.

Het project om meer PREM-resultaten beschikbaar te maken via **ZorgkaartNederland** is afgerond en heeft geresulteerd in een geverifieerde route voor PREMs in de MSZ, wijkverpleging, paramedie en farmacie, die ook bruikbaar is in andere sectoren. 57% van de waarderingen komt via een geverifieerde route binnen en zodoende is de patiënt-zorgverlener relatie gecontroleerd. Dit maakt het meervoudig gebruik van PREMs mogelijk.

Zorgevaluatie en Gepast Gebruik (ZE&GG)

ZN coördineert de strategische positionering op passende zorg en stimuleert gepast gebruik van zorg via het programma **Zorgevaluatie en Gepast Gebruik (ZE&GG)**. In 2022 is een belangrijke stap 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 koers bepaald.

Borgen van toegang tot goede en betaalbare (dure) geneesmiddelen

In 2022 is ingezet op personele uitbreiding van het team dure geneesmiddelen (DGM) en het professionaliseren van de DGM-gremia (het Cleanteam en CieBAG) om de ambitieuze doelstellingen op termijn te kunnen behalen.

De Commissie Beoordeling Add-on geneesmiddelen (CieBAG) heeft haar positie in het veld ten aanzien van het duiden van nieuwe geneesmiddelen verstevigd en houdt zich onder meer bezig met het verbeteren van de juiste instroom en gepaste inzet van deze geneesmiddelen. Het Cleanteam heeft in 2022 16 nieuwe overeenkomsten gesloten met farmaceuten die een **potentiële jaarlijkse besparing vertegenwoordigen van ruim €25 mln.** Het team DGM heeft verder gewerkt aan verbeteren en structureren van de beoordelingsprocessen van de CieBAG, er is een lobby-strategie opgesteld waarbinnen de contacten met stakeholders zijn geïntensiveerd en het team heeft de projectcoördinatie van de NFU-transformatiedeal op zich genomen. Ten slotte is de werkgroep

DGM omgevormd tot een commissie waarin een organisatie is neergezet om strategische thema's slagvaardiger op te pakken.

Vereenvoudiging en vergemakkelijking van administratie voor zorgverleners

In 2022 is veel inzet gepleegd rondom het versterken van het Horizontaal Toezicht. In 2022 lag de focus op Horizontaal Toezicht (HT) in de MSZ en ggz, de vooraf controles (zogenoemde logische controlebeschrijvingen – LCB's) en de wettelijke grondslag/ privacy ten aanzien van het mogen samenwerken tussen zorgverzekeraars op het gebied van controle.

De belangrijkste resultaten zijn:

- 51 ziekenhuizen en 15 ggz-instellingen over op HT.
- Zorgverzekeraars kunnen voor hun verantwoording steunen op het representatieproces HT verantwoordingsjaar 2020, omdat de joint audit de omvang en uitvoering van werkzaamheden als toereikend heeft beoordeeld.
- Afspraken zijn gemaakt voor verdere verbetering van het representatieproces HT en de doorontwikkeling van het landelijke HT-instrumentarium.
- Voor alle Zvw sectoren zijn de LCB's 2023 opgesteld en gepubliceerd.
- Een principiële discussie wordt gevoerd ten behoeve van de kaders waarbinnen zorgverzekeraars het controleproces gezamenlijk kunnen uitvoeren.



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 kunnen rekenen.

Formatie en regeringsverklaring

Het jaar 2022 startte met de beëdiging en regeringsverklaring van het kabinet Rutte IV. ZN heeft met succes het initiatief genomen om zo snel mogelijk contact te leggen met de nieuwe bewindspersonen op VWS teneinde de inzet van beide partijen, in het belang van toegankelijke en houdbare zorg, kenbaar te maken. In de Tweede Kamer heeft ZN zich sterk gemaakt voor de steeds nijper wordende arbeidsmarkttekorten

in de zorg. Daarbij is aandacht gevraagd voor het belang om in loondienst te werken en het zzp-schap in de zorg verder te ontmoedigen. Het toenemend aantal zzp-ers in de zorg is een punt van aandacht: roosters zijn moeilijker rond te krijgen en avond-, nacht- en weekenddiensten dalen neer bij personeel in loondiensten. Ook is actief bijgedragen aan de Wet elektronische gegevensuitwisseling in de zorg die is aangenomen, waarbij ZN succesvol aandacht heeft gevraagd voor onder andere de API-strategie.

Dialogobijeenkomsten en masterclasses

In 2022 heeft ZN tevens verschillende dialogobijeenkomsten en masterclasses georganiseerd. Zo heeft een succesvolle dialogobijeenkomst plaatsgevonden tussen een aantal Kamerleden en ZN-bestuurders. Onderwerp van gesprek daarbij was de transformatie van zorg en de rol van zorgverzekeraars daarbij. Ook is een vijfdelige masterclass voor de leden- en verzekerdenraden van zorgverzekeraars georganiseerd, om leden van leden- en verzekerdenraden kennis bij te brengen over de werking van het zorgverzekeringsstelsel en de rol van ledenraden daarbij.

Zichtbaarheid in de media

Op verschillende momenten is door ZN in 2022 actief de media gezocht. Er is veel woordvoering rondom het Integraal Zorgakkoord en de positie van zorgverzekeraars daarbij. Ook is een belangrijk opinieartikel gepubliceerd in het Financiële Dagblad. Tevens zijn er diverse TV-optredens geweest. Zo is bij omroep MAX aandacht gevraagd voor het belang van het afsluiten van passende verzekeringen als Nederlanders in het buitenland acute zorg nodig hebben.

Fraudebeheersing - verantwoorde besteding van maatschappelijk premiegeld

In 2022 is het team Fraudebeheersing binnen ZN versterkt. Door uitbreiding van het team Fraudebeheersing en detachering van een beleidsadviseur bij het Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ) speelt ZN een proactieve rol in de verbetering van de samenwerkingsstructuur, zowel tussen zorgverzekeraars onderling als tussen landelijke ketenpartners. Dit is van groot belang om zorggeld rechtmatig te besteden en daarmee het vertrouwen in een verantwoorde besteding van het zorggeld te vergroten.



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 2022 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 2022 belangrijke stappen gezet. Zo zijn afspraken gemaakt omtrent de bandbreedteregeling binnen de risico-verevening, die effect hebben gesorteerd tijdens de overstapperiode eind 2022. Naast dit punt is ook bredere consensus bereikt over de risico-vereveningsmodellen 2023. Deze modellen zijn van groot belang om het gelijke speelveld tussen zorgverzekeraars te borgen en solidariteit tussen gezond en ziek te waarborgen. Ook is bijgedragen aan het strategisch thema financiering van zorg, door onder andere (nog lopend) onderzoek naar scenario's rond toekomstbestendige financiering van de zorg inclusief de zorgtoeslag. Verder is succesvol inzet gepleegd rondom verduurzaming van zorg. In 2022 is de Green Deal Zorg 3.0 ondertekend en is de ZN-visie verduurzaming zorgsector door de vereniging vastgesteld.



Aanpak coronacrisis

Hoewel 2022 grotendeels vooral in teken heeft gestaan van de voorbereidingen op de bestuurlijke zorgakkoorden, stond de start van 2022 voor velen in het teken van corona.

Begin januari 2022 bevond Nederland zich nog in een 'harde lockdown'. Op 10 januari 2022 gingen het basis- en voortgezet onderwijs weer open. Op 26 januari volgden meer versoepelingen. De aanpak van de coronacrisis heeft daarom begin 2022, maar ook gaande het jaar, veel aandacht gevraagd van het bureau en de leden. Onderstaand vindt u een beknopte samenvatting van inhoudelijke werkzaamheden binnen het kader van de aanpak van de coronacrisis.

Ondersteuning van zorgaanbieders tijdens de coronapandemie

In 2022 hebben zorgverzekeraars, net als 2020 en 2021, zorgaanbieders financieel ondersteund. De voorwaarden in 2022 waren in algemeen kader, wel anders dan in het begin van de coronapandemie. Daar waar in het begin bredere financiële ondersteuning plaatsvond, kwam nadrukkelijk in 2021 en 2022 aandacht voor proportionaliteit van de regelingen. Zo is kritisch gekeken naar nut en noodzaak van regelingen, teneinde zoveel mogelijk terug te keren naar de reguliere contractering tussen zorgverzekeraar en zorgverlener. Voor de MSZ zijn in 2022 afspraken gemaakt voor COVID-19 gerelateerde (rest)risico's die nog niet aan de bilaterale onderhandelingstafel konden worden opgelost en daarom met gezamenlijke afspraken werden afgevangen. Daardoor konden zorgverzekeraars en ziekenhuizen zowel het benodigde maatwerk in bilaterale contractering met elkaar realiseren, alsook de benodigde zekerheid bieden voor het omgaan met de COVID-risico's. Daarnaast troffen we in 2022 ook voor andere sectoren regelingen, zoals de wijkverpleging

In 2022 is ook veel aandacht uitgegaan naar de afwikkeling van verschillende CB-regelingen en meerkostenregelingen, bijvoorbeeld binnen de MSZ, de wijkverpleging en de ggz. In 2022 is voor de ggz een exces verzuimregeling (soft guidance) opgesteld ter ondersteuning van de individuele zorginkoop.

Wat betreft de financiële registratie en verantwoording, zijn in 2022 verschillende activiteiten ondernomen. Zo is de finale herijking van de beleidsregel van de catastroferegeling afgerond, zijn meerdere herijkte COVID-ramingen opgeleverd en landelijke uniforme teksten opgeleverd ten behoeve van jaarwerk. Verder is met de NZa afgestemd over de bestuurlijke oordelen inzake meerkosten/hardheidsclausules van de COVID-regelingen. Daarnaast heeft ZN zich ingezet voor de ontwikkeling en uitvoering van de solidariteitsregelingen 2020 en 2021.

04

ZN-vereniging en bureau



Met de Ambitie 2025 is het voornemen uitgesproken een wendbare, flexibele en slagvaardige branchevereniging te zijn. Langs de lijnen van kwartaalsturing willen we invulling geven aan het voornemen om wendbaar, flexibel en slagvaardig te zijn. 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, het bureau.

Kerncijfers HRM

ZN heeft per eind december 2022 112 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 2022 capaciteit inhuren voor bijvoorbeeld de uitloop van COVID-19 en IZA-werkzaamheden.

Het ziekteverzuim cijfer over 2022 is 3,6% (exclusief zwangerschap); een kleine stijging ten opzichte van 2021 (3,0%). In 2020 was het ziekteverzuimcijfer 1,5% en in 2019 3,7%. De lichte toename van het ziekteverzuimcijfer in 2022 is te verklaren door een paar medewerkers met een (ernstige) ziekte, waardoor ze langer moeten verzuimen en door een kleine toename van het korte verzuim.

In 2022 zijn twintig nieuwe medewerkers bij ZN in dienst gekomen, waaronder vijftien in de extra begrote formatieruimte. Vijf nieuwe medewerkers vulden vacatures in van medewerkers die een andere baan kregen, of als gevolg van pensionering van medewerkers.

Governance Commissie

De Governance Commissie heeft in 2022 zes keer vergaderd (maart, april, juni, september, oktober, november). 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.

Belangrijkste resultaten van de Governance Commissie in 2022 zijn:

- De Governance Commissie is in 2022 nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de strategische agenda (2023) van het bestuur.
- De Governance Commissie heeft verder positief geadviseerd op de uitbreiding van de ZN-begroting per 1 januari 2023, 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 verder positief geadviseerd op het opheffen van een aantal inactieve stichtingen binnen ZN-verband. Het bestuur heeft het advies van de Governance Commissie unaniem overgenomen.
- De Governance Commissie heeft bestuur en directie gedurende de onderhandelingen van het Integraal Zorgakkoord van advies voorzien en fungeerde als klankbordgroep.

Daarnaast heeft de Governance Commissie evaluatiegesprekken gevoerd met de directie van ZN.

Commissie Kassiersgelden

De Commissie Kassiersgelden is in 2022 niet fysiek bijeengekomen maar 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 2022 zijn:

Intern ZN-proces en bijbehorende producten

De implementatie financiële afhandeling Vektis (incasso/facturatie) in proces Kassiersgelden is afgerond.

Er is opdracht 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 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. Een plan van aanpak met de verbetervoorstellen (inclusief definitieve kosten) worden ter besluitvorming in de eerste helft van 2023 verwacht.

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 2023 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.

Werkgeverszaken

- ZN heeft de Collectieve Arbeidsovereenkomst voor Zorgverzekeraars 2022-2024 afgesloten. De afspraak over de loonsverhoging was door de hoge inflatie de grootste uitdaging binnen de onderhandelingen. Uiteindelijk is via een eindbod van werkgevers een tweejarige cao tot stand gekomen met twee van de drie vakorganisaties. Daarnaast is in 2022 met vakorganisaties gewerkt aan de herziening van de pensioenregeling op basis van de Wet Toekomst Pensioen. De wet treedt naar verwachting op 1 juli 2023 in werking. Het pensioenoverleg zal in 2023 en 2024 verder worden geïntensiveerd.
- Wet Normering Topinkomens: de Bezoldigingscode is aangepast en in samenwerking met VWS is de indexatie per 1 januari 2023 vastgesteld.

Bij de cijfers

Kostenontwikkeling

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

Contributie per verzekerde	2022	2021	2020	2019
Bureaunkosten	0,809	0,707	0,710	0,641
Projectenkosten	0,823	0,749	0,482	0,239
Vektis		0,875	0,829	0,819
Totaal	1,632	2,331	2,021	1,669

Hieronder wordt ingegaan op de belangrijkste verschillen in de exploitatierekening tussen de begroting 2022 en gerealiseerde cijfers 2022.

Het grootste deel van de baten zijn jaarlijks terugkerend.

Per saldo is bij het onderdeel Personeelskosten sprake van een minimale overschrijding van €12.000.

Bij het onderdeel huisvestingskosten is er sprake van een onderschrijding van €37.000 op de begroting. De schoonmaakkosten zijn lager i.v.m. lagere bezetting op kantoor door hybride werken en de Coronamaatregelen begin 2022.

De begrote investering in o.a. laptops, ontwikkeling CRM pakket (Decos), modules AFAS HRM en laadpalen hebben slechts gedeeltelijk, later of nog niet plaatsgevonden. De afschrijvingslast voor dit jaar is hierdoor 57.000 lager dan begroot.

Bij het onderdeel kantoorkosten is er sprake van een onderschrijding van €108.000 op de begroting. Dit komt hoofdzakelijk doordat diverse activiteiten zijn afgeschaald tijdens de Coronaperiode zoals restaurant, catering en automaten. Er is bespaard op abonnementskosten doordat er diverse abonnementen opgezegd zijn. Daarnaast zijn de telefoniekosten en automatiseringskosten lager dan verwacht.

Diverse projecten zijn fors onder de begroting gebleven namelijk: diverse Beleidsprojecten, programma kwaliteit en diverse Uitvoeringstrajecten. De projecten HLA Huisartsen en IZA wijkverpleging kostentool zijn hoger dan begroot. Voor het project Adviezen COVID-19 is in totaal €9.865.000 geïnd bij de leden. De werkelijke kosten waren €863.000 lager. De totale Projectkosten gefinancierd vanuit Zuw vallen per saldo in 2022 €2.377.000 lager uit dan begroot.

De Wlz-projecten zijn €4.280.000. Deze werkzaamheden worden door middel van de beheerskosten van de zorgkantoren gefinancierd.

Conform resultaatbestemming 2021 is in 2022 939.653 ten laste gebracht op de bestemmingsreserve.

Resultaat 2022

Het bedrijfsresultaat van ZN in 2022 bedraagt € 2.678.520 positief. Het resultaat van Vektis Beheer B.V. bedraagt € 527.499 positief en het resultaat in Vektis Beheer C.V. bedraagt € 178 positief. Het totale resultaat over het jaar 2022 komt daardoor uit op € 3.206.197 positief. Liquiditeit: current ratio (vlottende activa/vlottende passiva) is 1,12. Solvabiliteit: solvabiliteitsratio (eigen vermogen/totaal vermogen) is 0,21.

Vermogen

Het totale vermogen van ZN is gestegen van € 12.037.762 naar € 15.243.959. Het aandeel van Vektis is hierin € 6.555.908. Het totale vermogen is geheel vrij besteedbaar vermogen. Het vrij besteedbaar vermogen bestaat uit een Continuïteitsreserve van € 11.499.000, een bestemmingsreserve van € 538.762 en het nog te bestemmen positief resultaat over 2022 van € 3.206.197 (2021: negatief resultaat € 939.653).

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. Het bestuur heeft in 2019 besloten een procuratieregeling vast te stellen waarin helder belegd is wie welk mandaat heeft om overeenkomsten en financiële transacties te doen. Deze regeling is begin 2020 door het ZN-bestuur vastgesteld.

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 incassoprocedures. 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).
- Dossiervorming 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.

Operationeel risico

De activiteiten van ZN leiden ertoe dat de organisatie wordt blootgesteld aan verschillende operationele risico's die inherent zijn aan de activiteiten van de vereniging. De belangrijkste operationele risico's zijn risico's op het gebied van de beschikbaarheid en goede werking van de ICT, vertrouwelijk gebruik van persoonsgegevens en de integriteit en deskundigheid van de medewerkers.

Verder is inherent aan de rol van een brancheorganisatie als ZN de afhankelijkheid van enerzijds de wensen en keuzes van de leden en anderzijds de beleidsontwikkelingen op het gebied van zorg en verzekeringen. Strategische keuzes worden door het bestuur van ZN gemaakt, waarbij implicaties daarvan voor personeel en budget ook onderdeel zijn van die keuzes en door de gezamenlijke leden gedragen worden.

ICT

ZN heeft in 2022 een start gemaakt met de transitie van het technisch beheer naar de cloud. Het operationele beheer van de ICT is geheel in eigen handen. Beleid en strategiebepaling op het gebied van ICT wordt door team ICT in samenspraak met de organisatie en het management ontwikkeld.

Binnen team ICT zijn drie medewerkers werkzaam die elkaar goed kunnen vervangen. 2022 was een jaar met extra inspanningen van de leden van team ICT door het langdurig uitvallen van een van de medewerkers door ziekte. Deze lacune is grotendeels opgevangen door extra eigen inzet en inzet van een externe partij waarmee ZN een overeenkomst heeft voor dit soort scenario's. De operationele beschikbaarheid van ICT en de ontwikkeling van nieuwe diensten is om die reden niet minder of lager geweest dan in 2021.

ZN is gestart met een strategisch migratietraject voor de opslag van lokale data naar opslag in de cloud. Dit om het samenwerken en delen van informatie tussen ZN en externe organisaties te optimaliseren 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.

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 wordt extern opgeslagen bij een ISO gecertificeerde leverancier en is ten alle tijden beschikbaar in geval van een incident of calamiteit. Voor herstel van de informatievoorziening is een geactualiseerd continuïteitsplan aanwezig.

In het jaar na de Coronapandemie is gebleken dat hybride werkvormen een vaste waarde zijn geworden bij het samenwerken tussen ZN, de leden en stakeholders. Om deze nieuwe werkvormen maximaal te faciliteren, zijn in het vergadercentrum van ZN in alle vergaderruimtes mogelijkheden gecreëerd om fysieke overleggen te combineren met digitale. 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 aan 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

Een risico binnen ZN heeft betrekking op de thema's integriteit en omgangsvormen. ZN vindt een veilige en integere werkomgeving belangrijk. ZN wil en moet haar beleid rond omgangsvormen, de klachtenregeling en de klokkenluidersregeling actualiseren. Eén van de manieren om daar meer aandacht aan te geven is via een zichtbare externe vertrouwenspersoon, die actief aandacht besteedt aan het creëren van bewustwording ten aanzien van integriteit en omgangsvormen. Eind 2022 hebben we een nieuwe vertrouwenspersoon aangesteld. Het beleid gaan wij onder haar begeleiding in 2023 aanpassen.

Personeelsrisico

De werkdruk, druk op prestatie, continuïteit van medewerkers en het hybride werken vormen een groot risico voor een relatief kleine organisatie als ZN. Omwille van de continuïteit hebben we in 2022 een tamelijk grote uitbreiding van medewerkers gehad. De werkdruk trachten we hiermee te verminderen en de werklast beter te verdelen. We hebben in 2022 aandacht besteed aan een nieuw onboardingsprogramma en we hebben een heel aantal gezamenlijke activiteiten gehad om medewerkers te blijven boeien en binden aan ZN. Dit lijkt aardig te lukken, de uitstroom in 2022 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 2023

Met het afsluiten van de bestuurlijke zorgakkoorden in 2022, zullen de opdrachten en taakstellingen vanuit de zorgakkoorden belangrijk richting geven aan de werkzaamheden van het ZN-bureau in 2023. De eerste prioriteiten die in het vierde kwartaal van 2022 zijn opgepakt, lopen door in 2023. Het takenpakket zal daarbij worden uitgebreid, met thema's vanuit de bestuurlijke zorgakkoorden die eveneens gezien het tijdspad van bestuurlijke akkoorden, en de midterm review per 2024, moeten worden opgepakt.

Ook in 2023 zal de afwikkeling van de coronacrisis aandacht blijven vragen. Verschillende regelingen over de periode 2020-2022 zullen nog worden afgewikkeld. Daarbij gaat vooral aandacht naar de jaren 2021 en 2022.

Ook de Statenverkiezingen zullen om aandacht vragen, daar waar het gaat om standpuntbepaling van de branche op belangrijke thema's gerelateerd aan de inrichting van de curatieve en de langdurige zorg - en de samenwerking over de verschillende domeinen heen.

In meerdere opzichten wordt 2023 een belangrijk jaar voor ZN, zorgverzekeraars en zorgkantoren. De inzet daarbij volgt de lijnen van de Ambitie2025, met daarbij nadruk op de duurzame toegang tot zorg en gezonder leven voor iedereen.

05

Begroting 2023



In de vergadering van het bestuur van 5 december 2022 is de begroting voor het jaar 2023 vastgesteld. Uitgaven in het kader van de kassiersfunctie van ZN vallen buiten deze begroting. Vanaf 2022 vallen de kosten van Vektis ook onder kassiersgelden. De ZN-begroting 2023 ziet er als volgt uit.

Kosten	
Bureaunkosten	
→ Personeelskosten	€14.284.000
→ Huisvestingskosten	€1.275.000
→ P.R. en voorlichting	€430.000
→ Adviezen en onderzoeken	€654.000
→ Bestuurskosten	€10.000
→ Kantoorkosten	€519.000
→ Werkgeverszaken	€316.000
→ Algemene kosten	€513.000
Projectkosten	€14.471.000
Totaal kosten	€32.472.000
Baten	
Bijdrage leden	€25.162.000
Bijdrage zorgkantoren/Wlz uitvoerders	€6.954.000
Overige baten	€356.000
Totaal baten	€32.472.000

Zorgverzekeraars Nederland (ZN)

Zeist | juni 2023

030 698 89 11

info@zn.nl | www.zn.nl

Layout: Studio PIXIES