



Bestuursverslag 2025

Inhoud

01	Organisatie	5
	Juridische structuur	5
	Leden	6
	Uitgangspunten	6
	Geschiedenis	6
	Bestuur	7
	Directie	7
02	Inleiding	8
03	Resultaten algemeen beleid	10
	Passend Zorglandschap	12
	Samenwerken en verbinden	16
	Versterken vertrouwen	20
	Juiste randvoorwaarden	23
04	ZN-vereniging en bureau	24
	Kerncijfers HRM	25
	Governance Commissie	25
	Commissie Kassiersgelden	26
	Werkgeverszaken	27
	Kostenontwikkeling	27
	Verschillenanalyse van begroting en gerealiseerde cijfers 2025	28

Resultaat 2025	29
Vermogen	30
Risicomanagement	30
Financieel risico	30
ICT	31
Bescherming van persoonsgegevens	32
Personeelsrisico	32
Verwachtingen voor 2026	33

05 Begroting 2026 **34**



HRM

aantal
medewerkers 2025

128

medewerkers-
teurendenheid 2025

6,9



verzuim 2025

3,4%

Finance

ZN-bureau 2025
€ 20,9 mln

Projectkosten 2025
€ 18,0 mln

Totale kosten 2025
€ 38,9 mln

Contributie 2025
€ 1,59
per verzekerde



in 2025

- 1 ZN 30 jaar (1995-2025): jubileum en congres
- 2 Totstandkoming Aanvullend Zorg en Welzijnsakkoord (AZWA)
- 3 Totstandkoming Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO)
- 4 Voorbereiding Tweede Kamerverkiezingen en nieuw Regeerakkoord
- 5 Succesvolle inzet transformatieplannen en middelen

10 leden in 2025

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.

In het 2025 kenmerkte de organisatie zich door intensieve samenwerking met leden, zorgkantoren en ketenpartners, mede gedreven door het afsluiten van het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA), het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO). De vereniging vertegenwoordigde in 2025 alle tien zorgverzekeraars.

Juridische structuur

Zorgverzekeraars Nederland is statutair gevestigd in Zeist. Zorgverzekeraars Nederland is de enige aandeelhouder van Vektis Beheer B.V. Vektis Beheer C.V. is daarnaast de beherend vennoot van Vektis C.V. De volgende tekst heeft betrekking op Zorgverzekeraars Nederland. Omdat Vektis ook onderdeel is van de geconsoli-

deerde jaarrekening, moet het bestuur formeel verslag doen over Vektis. Daarom is de jaarrekening van Vektis opgenomen in de bijlage. Deze bijlage maakt formeel deel uit van het Bestuursverslag 2025 van Zorgverzekeraars Nederland.

Leden

Alle zorgverzekeraars in Nederland zijn lid van ZN. In 2025 waren dat tien zorgverzekeraars: ASR, CZ, DSW, Eucare, Menzis, ONVZ, Salland, VGZ, Zilveren Kruis en Zorg en Zekerheid.

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 2025 als volgt:

- de heer drs. D.J. van den Berg, voorzitter
- mevrouw drs. G.M. Fijneman, vicevoorzitter
- de heer drs. W.J. Bos
- de heer drs. J.G.B. de Groot
- de heer drs. J.P.A. van Haarlem
- de heer A.M. van Houten MHA (tot 1 maart 2025);
de heer H.P.J. Gerla (vanaf 1 maart 2025)
- de heer mr. T.P.H. Oremus (tot 1 oktober 2025)
- mevrouw M.A.C. Vissers-Kuijpers BEc

Directie

In 2025 nam Zorgverzekeraars Nederland afscheid van Wout Adema, die na ruim zeven jaar als directeur Zorg per 1 oktober aantrad als Regiodirecteur Leger des Heils in Amsterdam. Per diezelfde datum trad Luc Demoulin aan als directeur Zorg. Met zijn brede bestuurlijke ervaring versterkt hij de directie en zet ZN de inzet voort op het duurzaam toegankelijk en betaalbaar houden van de zorg. ZN dankt Wout Adema voor zijn belangrijke bijdrage voor ZN.

De directie bestond in 2025 derhalve uit de volgende personen:

- Algemeen directeur: mevrouw P.H. Wormser
- Directeur Zorg: de heer drs. W.J. Adema RA MBA (tot 1 oktober 2025)
- Directeur Zorg: de heer L.H.H.M. Demoulin (vanaf 1 oktober 2025)

02

Inleiding

Voor u ligt het Bestuursverslag 2025 van Zorgverzekeraars Nederland (ZN). 2025 was in meerdere opzichten een belangrijk jaar. Allereerst vanwege het **30-jarig bestaan** van ZN; 1995-2025. Om invulling te geven aan het jubileum, organiseerde ZN op 26 november een succesvol congres.

2025 stond verder in teken van de totstandkoming van de zorgakkoorden: AZWA en HLO. Na een intensief traject, werden in september 2025 het Aanvullend Zorg en Welzijnsakkoord (AZWA) en het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO) ondertekend. Daarmee is een belangrijke stap gezet in het borgen van de toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg, samen met andere zorg- en welzijnsorganisaties en het ministerie van VWS. Vanuit hun rol zullen zorgverzekeraars zich de komende periode vol inzetten om bij te dragen aan de acties uit het AZWA en het HLO.

Gelijktijdig werden we in 2025 geconfronteerd met de val van het kabinet Schoof, waardoor een aantal dossiers in ander (politiek) vaarwater terecht kwam, zoals bijvoorbeeld de verlaging van het eigen risico. In het najaar van 2025 heeft ZN daarom veel aandacht besteed aan de Tweede Kamerverkiezingen en het stellen van prioriteiten binnen de zorgakkoorden, gelet op het borgen van de betaalbaarheid en toegankelijkheid van zorg. Deze lijn zetten we ook in 2026 voort,

want de opdracht waarvoor we staan blijft groot: de vraag naar zorg neemt toe, en de financiële kaders waarbinnen we ons werk doen staan, mede als gevolg van de geopolitieke ontwikkelingen, onder druk.

Tot slot

Het bovenstaande is slechts een klein arsenaal aan activiteiten, onderwerpen en thema's die in 2025 zijn opgepakt. In dit verslag vindt u een nadere uiteenzetting van de vele onderwerpen die we in 2025 hebben opgepakt en waarbij veel werk is verzet en resultaten zijn bereikt. 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 2025 onze focus geweest en zal ook in 2026 onverminderd ons uitgangspunt zijn.



Petra Wormser



Luc Demoulin

Directie ZN

Leeswijzer: In dit bestuursverslag worden aan hand van de lijnen van de Ambitie 2025 - passend zorglandschap, samenwerken en verbinden, versterken van vertrouwen en juiste randvoorwaarden - de belangrijkste resultaten in 2025 toegelicht.

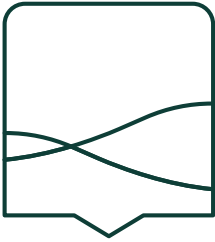
03

Resultaten algemeen beleid

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

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





Passend Zorglandschap

Transformatieplannen en -middelen

In 2025 stond de verdere uitwerking van de transformatieplannen, als onderdeel van de zorgakkoorden, stevig op de bestuurlijke agenda. Het jaar markeerde een volgende stap in het realiseren van de beweging naar passende zorg, waarbij de middelen steeds gericht en succesvoller worden ingezet op **impact en uitvoerbaarheid**. De inzichten uit het Gupta-onderzoek hebben richting gegeven aan het aanscherpen van keuzes, prioritering en governance.

ZN heeft, samen met de leden, toegewerkt naar een meer samenhangende inzet van transformatiemiddelen, met als doel de beweging naar de voorkant van de zorg te versnellen en te borgen. Ook kreeg het in 2024 vastgestelde addendum voor het sociaal domein in 2025 concreet vervolg, door afspraken te maken over verschuiving van zorg naar het sociaal domein en een passende bekostiging daarvan.

IZA uitvoeringsakkoord gegevensuitwisseling

In 2025 stond de verdere uitwerking en borging van de afspraken uit het IZA-uitvoeringsakkoord gegevensuitwisseling nadrukkelijk op de bestuurlijke agenda. De reeds in 2024 ingezette lijn om digitale gegevensuitwisseling te professionaliseren, te standaardiseren en te versnellen, werd in 2025 voortgezet binnen een steeds complexere zorg- en beleidsomgeving.

Bestuurlijk werd in 2025 sterk ingezet op het **consolideren van uniforme digitale ambities** tussen zorgverzekeraars, zorgkantoren en veldpartijen. De eerder geformuleerde gezamenlijke doelen op het gebied van digitalisering en gegevensuitwisseling - gericht op toegankelijke, toekomstbestendige en cliëntgerichte zorg - kregen dit jaar verdere verdieping. Daarbij bleef het leidende principe overeind: zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan.

Een belangrijk bestuurlijk moment in 2025 was de doorontwikkeling van de afspraken uit het IZA uitvoeringsakkoord en de **Nationale Visie en Strategie op het Gezondheidsinformatiestelsel (NVS)**. In dat kader werd gestuurd op het versterken van interoperabiliteit, het verbeteren van de gegevensstromen tussen domeinen en het realiseren van een structureel hoger volwassenheidsniveau in digitale gegevensuitwisseling. Zorgverzekeraars en zorgkantoren bleven hierin nadrukkelijk de samenwerking opzoeken met zorgaanbieders.

Bestuurlijk werd ook stevig ingezet op het **versterken van de randvoorwaarden voor succesvolle implementatie in de praktijk**. Hierbij ging het onder meer om het adresseren van knelpunten rondom uitvoerbaarheid, technische standaarden, registratielasten voor zorgverleners en het borgen van privacy en informatieveiligheid binnen de steeds verder digitaliserende zorgketen.

Concentratie en spreiding IZA

In 2025 kreeg de impactanalyse rond de concentratie en spreiding van medisch specialistische zorg verdere bestuurlijke verdieping. De analyse, die in 2024 werd gestart, bleef een belangrijk instrument om de noodzakelijke keuzes binnen het Integraal Zorgakkoord (IZA) te onderbouwen. De toenemende druk op de regionale zorgcapaciteit - veroorzaakt door arbeidsmarktkrapte, demografische ontwikkelingen en aangescherpte kwaliteitseisen - maakte dat de bestuurlijke urgentie onverminderd hoog bleef. In 2025 zijn de **normen tranche 1 vastgesteld** door landelijke Ronde Tafels o.b.v. regionale impactanalyses. Vervolgens zijn herverdelingsscenario's per regio overeengekomen tussen zorgaanbieders, zorgverzekeraars en patiëntenvoortwoorders, welke in 2026 ingaan.

Invulling AZWA-afspraken wachttijdbemiddeling

In 2025 is tevens, kort na het afsluiten van de zorgakkoorden, een voortvarende start met gemaakt de afspraken rondom de zorgbemiddeling. Het doel daarvan is om verzekeren, voor zover zij zorg willen gebruiken waarbij de wachttijd langer is dan de Treeknorm, actief te kunnen bemiddelen naar een andere zorgverlener. In overleg met partijen is gestart met de uitvoering van de afspraken, gericht op implementatie/livegang Q1 2026.

Invulling AZWA afspraken ongecontracteerde zorg

Eveneens is in 2025, kort na het afsluiten van de zorgakkoorden, een belangrijke start gemaakt met de afspraken vanuit het AZWA rondom ongecontracteerde zorg (E4). Daarbij heeft o.a. Gupta een quickscan uitgevoerd naar de niet-gecontracteerde zorg. Deze inzet is in 2026 verder vervolg gegeven, zeker met oog op de afspraken vanuit het Regeerakkoord 'Aan de Slag' van D66-VVD-CDA.

Budgetbekostiging

In de zomer van 2025 heeft de NZa advies uitgebracht over budgetbekostiging SEH en daarbij een tussenmodel heeft voorgesteld. ZN had, vanuit **het belang van de betaalbaarheid en toegankelijkheid van zorg, nadrukkelijke zorgen bij**, en een alternatief model ontwikkeld. Het ministerie van VWS heeft, ondanks zorgen vanuit ZN, daar niet voor gekozen en heeft aansluitend in september besloten tot invoering van de budgetbekostiging SEH o.b.v. NZa-tussenmodel per 1 januari 2027. Partijen hebben aansluitend de regelgeving en afspraken over o.a. schoning, kwaliteit en transparantie verder uitgewerkt. Bij deze uitwerking heeft ZN gesignaleerd, alsook een andere gerenommeerde partijen (SIRM, Gupta), dat dit tussenmodel nadelig uitpakt voor patiënten (dubbel eigen risico) en ziekenhuizen, terwijl het niet leidt tot extra financiële middelen of meer zekerheid voor kwetsbare ziekenhuizen. De gesprekken hierover zijn gecontinueerd in 2026.

De NZa heeft aansluitend in het najaar van 2025 advies uitgebracht over de budgetbekostiging in de acute verloskunde en de intensive care, waarbij de NZa voor AV en IC heeft geadviseerd niet over te gaan tot budgetbekostiging. ZN blijft, zoals gezegd, zorgen houden over de gekozen maatregelen; met name het belang van het groeipad, het acute zorglandschap en bijbehorende normenkader.

Implementatie zorgcoördinatie

In 2025 is bestuurlijk verder gewerkt aan de implementatie van zorgcoördinatie, voortbouwend op de stappen die in 2024 zijn gezet. In februari 2024 publiceerde het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) het Implementatieplan Zorgcoördinatie, waarin is vastgelegd dat zorgverzekeraars een aanpak en proces moeten opstellen voor de bekostiging van zorgcoördinatie in 2025.

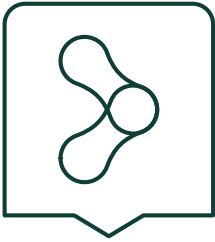
De bestuurlijke aandacht richtte zich in 2025 op het verder uitwerken van de randvoorwaarden voor een landelijk gedragen en toekomstbestendige vorm van zorgcoördinatie. In die hoedanigheid is in 2025 in elke regio een **transformatieplan opgeleverd voor de implementatie van zorgcoördinatie**, welke allemaal zijn goedgekeurd. Voor 2026 wordt gestart met de implementatie.

Concessieverdeling zorgkantoren

In 2025 stond de voorbereiding op de nieuwe concessieverdeling voor de zorgkantoren opnieuw nadrukkelijk op de bestuurlijke agenda. De concessieperiode is eind 2025 afgelopen, waardoor in 2024 een zorgvuldig traject is gestart om te komen tot een **herverdeling voor de periode 2026-2030**. Deze gesprekken zijn in 2025 voortgezet, met blijvende aandacht voor de historische marktposities van zorgkantoren en de vraag hoe een toekomstbestendige en evenwichtige verdeling vorm moet krijgen.

In bestuurlijke zin was de inzet in 2025 vooral gericht op het creëren van een gedeeld beeld over de uitgangspunten voor een nieuwe concessiestructuur. Daarbij werd aandacht besteed aan regionale verschillen, continuïteit van dienstverlening en de rol van zorgkantoren binnen de bredere opgave voor passende langdurige zorg. De gesprekken vonden plaats in nauwe afstemming tussen leden, zorgkantoren en andere betrokken partijen, waarbij steeds werd gekeken naar uitvoerbaarheid, stabiliteit en de mate waarin de nieuwe verdeling bijdraagt aan landelijk consistente resultaten voor Wlz verzekerden.

Het proces kende in 2025 een verdere verdieping, waarbij scenario's en opties beleidsmatig werden verkend en voorbereid. Daarmee vormde 2025 een belangrijk schakeljaar in de aanloop naar besluitvorming over de concessieperiode 2026-2030.



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.

Werkbezoeken

In 2025 bracht Zorgverzekeraars Nederland o.a. werkbezoeken aan onder meer het **medisch servicecentrum Altide** en **ouderenzorgorganisatie Coloriet**. Deze bezoeken boden waardevolle inzichten in de praktijk van digitale zorg en vernieuwende vormen van ouderenzorg. Bij Altide stond zorg op afstand centraal, waarbij technologie bijdraagt aan meer regie voor patiënten, ontlasting van zorgverleners en het langer veilig thuis kunnen wonen. Het bezoek aan Coloriet liet zien hoe een integrale benadering van welzijn, preventie en nieuwe woonvormen bijdraagt aan toekomstbestendige ouderenzorg.

Vanuit de Ambitie2025 willen zorgverzekeraars en zorgkantoren niet alleen klaarstaan voor hun verzekerden, maar ook voor zorgverleners. Enkele collega's gingen langs bij twee huisartspraktijken. Beide praktijken werken op hun eigen manier aan het leveren van 'digitale zorg'. Van jong tot oud. Iedereen profiteert mee van slimmere zorg. De werkbezoeken hebben **waardevolle inzichten** gegeven in de praktijk van de zorg en onderstrepen het belang van samenwerking, innovatie en mensgericht werken om de zorg toegankelijk en betaalbaar te houden.

Vermindering geneesmiddelentekorten (Gupta-onderzoek)

In oktober 2024 heeft Gupta in opdracht van ZN het onderzoek naar de **geneesmiddelentekorten** opgeleverd. Hierbij hebben we ook aangegeven zelf acties te

ondernemen, als ook de dringende oproep aan andere partijen om, gelet op het belang, ook acties te ondernemen. De uitwerking van acties liepen door in Q1 2025 met ondersteuning van Gupta. De druk blijft hoog met aanhoudende media en politieke aandacht voor geneesmiddelentekorten inclusief veel voorstellen van VWS die impact hebben op het beleid van zorgverzekeraars en om reactie vraagt. In Q4 is het eindrapport over de distributiefee door PricewaterhouseCoopers (PwC) opgeleverd. Op basis hiervan is de hoogte van de fee vastgesteld en worden voorschotten nagecalculeerd. Dit alles met als (maatschappelijk) doel: goede, beschikbare en betaalbare medicijnen. Dankzij de inzet van ZN is er brede steun in politiek en maatschappij om te komen tot een onafhankelijk meldpunt geneesmiddelentekorten.

Organisatie samenwerking in de wijk/regio in de eerste lijn

Begin 2025 is een goede start gemaakt met het nader organiseren van de samenwerking in de wijk/regio door eerstelijns zorgaanbieders (vorming van **RESV's**) en met name in de samenwerking met het sociaal domein. De basis hiervoor zijn de AZWA afspraken medisch-sociaal, waar de ketenaanpakken als basisfunctionaliteit zijn opgenomen (incl. structurele financiering voor het 'sociaal domein-aandeel'). Bij de kortdurende zorg is veel aandacht besteed aan het experiment modulaire bekostiging en de uitwerking van het experiment Wijkkliniek.

Kraamzorg

In 2025 heeft ZN veel aandacht besteed aan de kraamzorg, en het belang om deze zorg toegankelijk te houden. In die hoedanigheid had de krapte in de kraamzorg in 2025 de voortdurende en intensieve aandacht, waarbij met de sector gewerkt wordt aan een beter inzicht in de problematiek en het 'passend' verdelen van de schaarste, rekening houdend met technologische ontwikkelingen (digitale zorg) en veranderingen in de maatschappij, met bijzondere aandacht voor kwetsbare gezinnen.

Mondzorg

In 2025 heeft de inzet rondom de toegankelijkheid van mondzorg, mijding van mondzorg om financiële redenen en de voortgang van gemeentepolis-pilots een vervolg gekregen. Binnen ZN werd de voortgang nauwlettend gevolgd, waarbij

het uitgangspunt bleef dat goede mondgezondheid essentieel is voor de algehele gezondheid en dat passende mondzorg voor iedereen bereikbaar moet zijn.

In 2024 is, in samenwerking met het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), gesproken over oplossingsrichtingen om mijding van mondzorg om financiële redenen tegen te gaan. Deze gesprekken kregen in 2025 bestuurlijk vervolg, waarbij ZN actief betrokken bleef bij het verder uitwerken van mogelijke maatregelen.

Zorgverzekeraars, in ZN-verband, benadrukken het belang van goede mondzorg. Het uitgangspunt is, zoals aangegeven, dat goede mondgezondheid essentieel is voor de algehele gezondheid en dat passende mondzorg voor iedereen bereikbaar moet zijn, met inachtneming van kwaliteit, betaalbaarheid en toegankelijkheid van deze zorg.

Versnellingsinitiatieven passende zorg

Zorgverzekeraars hebben de ambitie om, in nauwe samenwerking met andere IZA-partijen, te komen tot een inhoudelijke invulling van de IZA-afspraken die de benodigde balans houden tussen kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid. Om dit waar te maken, willen we als zorgverzekeraars meer kunnen sturen op de realisatie van deze doelen op passende zorg, door het inrichten van een lerend systeem, het bevorderen van doelmatige en effectieve zorg en de implementatie van niet-effectieve/niet-doelmatige zorg. Voor het realiseren van betekenisvolle impact is een goede uitlijning van alle betrokken partijen vereist. In 2025 is vanuit ZN-verband actief bijgedragen aan **versnellingsinitiatieven** passende zorg, om de zorg goed, toegankelijk en betaalbaar te houden

Inkoop langdurige zorg

De zorgkantoren kopen Wlz-zorg in voor de Wlz-uitvoerders. Per 2027 gaat een nieuw meerjarig kader in. In voorbereiding hier op zijn zorgkantoren in 2024 reeds gestart met een verkenning hoe de zorginkoop te verbeteren. In 2025 stond deze verkenning in het teken van afspraken over wat willen we met elkaar bereiken en wat vraagt dit ook aan gelijkgerichte ambities. Wlz-uitvoerders en zorgkantoren zijn overeengekomen om voor de **zorginkoop Wlz vanuit een nieuwe mindset** te werken: vroegtijdig en gezamenlijk bepalen 'wat' het beste is voor Wlz-verzekerden

met gelijkheid op landelijke doelstellingen/beoogde resultaten tussen zorgkantoren en zorgkantoren kunnen alleen verschillen als dat goed uitlegbaar is (gelijk, tenzij) nadat verschillen vooraf goed zijn bediscussieerd via omgekeerde bewijsvoering.

Één van de ambities was om ook het tariefsmodel meer toekomstbestendig te maken, zodat het geld zo goed mogelijk verdeeld kan worden en zorgkantoren ruimte voor differentiatie in de zorginkoop waar dit meerwaarde heeft. Zorgkantoren hebben deze verkenning gedaan en zijn tot aanpassingen van het model per 2027 gekomen. De voorgenomen aanpassingen zijn getoetst op uitlegbaarheid en juridische houdbaarheid. De ambitie voor differentiatie via het tariefsmodel is hierbij niet volledig waargemaakt, omdat de databeschikbaarheid hierbij een belemmerende factor is.

Inkoopadviezen minimumnormen vastgesteld

In lijn met voorgaande jaren, heeft ZN ook in 2025 gedragen inkoopadviezen, binnen de ACM-kaders, voor veelvoorkomende aandoeningen, opgesteld. Deze adviezen kunnen de leden gebruiken voor hun inkoop, teneinde de kwaliteit van zorg te vergroten.



Versterken vertrouwen

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

ZN heeft in 2025 actief bijgedragen in het maatschappelijk debat, door mediaoptredens, actieve woordvoering richting politiek en media. In 2025 zijn veel media-uragen beantwoord over o.a. medicijntekorten, huisartsentekorten, machtigingenbeleid, zorgfraude, contractering van zorgaanbieders en apotheken. Daarnaast organiseerden we diverse achtergrondgesprekken over o.a. medicijntekorten en zorgfraude en honoreren we zoveel als mogelijk interviewaanvragen, zoals bij **Radar**.

In aanloop naar en tijdens de kabinetsformatie heeft ZN haar stem nadrukkelijk laten horen, vanuit het maatschappelijke belang van betaalbaarheid en toegankelijkheid van zorg. Via onder meer een verkiezingspamflet, de (mede)organisatie van **Het Grote Zorgdebat**, gerichte position papers en bijdragen richting de formatietafel zijn de standpunten van zorgverzekeraars onder de aandacht gebracht. Hiermee heeft ZN beoogd om de rol en taken van zorgverzekeraars in het zorgstelsel goed te positioneren in de totstandkoming van een nieuw kabinet, welke met succes tot een aantal belangrijke maatregelen in het Regeerakkoord hebben geleid, dit vanuit het belang van betaalbare en toegankelijke zorg, voor iedere Nederlander.

Communicatie & public affairs

Grote Zorgdebat

In oktober 2025 vond Het Grote Zorgdebat plaats, mede georganiseerd door Zorgverzekeraars Nederland en andere zorgpartijen. Tijdens het debat gingen kandidaat Kamerleden met elkaar in gesprek over de toekomst van de zorg, met aan-

dacht voor gezondheid, toegankelijkheid en het werken in de zorg. ZN benadrukte het belang van betaalbare en toegankelijke zorg voor iedereen, nu en in de toekomst. Daarbij werd gewezen op de noodzaak van samenhangende langetermijnkeuzes, intensieve samenwerking in de zorgketen en het verminderen van administratieve lasten. Het debat droeg bij aan een duidelijke positionering van zorg en gezondheid in de politieke agenda richting de verkiezingen.

Podcast Van Zorg Verzekerd

In 2025 lanceerde Zorgverzekeraars Nederland de podcast Van Zorg Verzekerd, gericht op zorgprofessionals en beleidsmakers. In gesprekken met experts uit de praktijk worden actuele thema's in de zorg verdiept, waaronder kraamzorg, acute zorg en huisartsenzorg. De podcast biedt reflectie op de toenemende druk op het zorgstelsel en verkent oplossingsrichtingen om de eerstelijnszorg en acute zorg toekomstbestendig te houden. Daarmee draagt de podcast bij aan kennisdeling, dialoog en inzicht in de uitdagingen en keuzes waar de zorg voor staat.

Lustrum: 30 jaar Zorgverzekeraars Nederland

In november 2025 markeerde Zorgverzekeraars Nederland haar 30-jarig bestaan met een lustrumcongres waarin terugblik en toekomstperspectief samenkwamen. Het congres op 26 november 2025 bood ruimte voor ontmoeting tussen collega's, oud collega's en relaties, en vormde een inhoudelijk moment van reflectie op de vraag hoe de zorg zich de komende jaren moet ontwikkelen.

Tijdens het middagprogramma gingen toonaangevende sprekers in op actuele en toekomstige vraagstukken in de zorg. De rode draad was helder: de verschuiving van zorg die vooral wordt georganiseerd vanuit systemen en prognoses naar zorg die uitgaat van perspectief, menselijkheid en daadwerkelijke behoefte. Thema's als passende zorg, digitalisering met behoud van empathie en het belang van gemeenschapszin stonden daarbij centraal. Er waren inspirerende woorden van Rudi Westendorp (emeritus-hoogleraar, directeur Reable Nederland) over gezondheid herzien van prognoses naar perspectief. Bart Geerts (anesthesioloog, klinisch farmacoloog, oprichter Healthplus.ai) nam de aanwezigen mee in 'Empathie in een digitale wereld hoe AI de zorg menselijker maakt'. En tenslotte ontroerde Teun Toebes (zorgvernieuwer en humanitair activist) iedereen met zijn pleidooi voor blijvende menselijkheid in de zorg 'Mens voor Altijd'. Dit alles onder leiding van Rick Nieman.

Het congres onderstreepte de opgave waar de zorg voor staat: grote demografische veranderingen, een toenemend arbeidsmarkttekort en de noodzaak om zorg toegankelijk en betaalbaar te houden. Tegelijkertijd werd zichtbaar hoeveel energie

en betrokkenheid er is om deze uitdagingen gezamenlijk aan te pakken. Niet door méér zorg te organiseren, maar door zorg slimmer en passender vorm te geven, op de juiste plek en op het juiste moment.

Ter gelegenheid van het jubileum verbindt ZN woorden aan daden. In 2026 nemen alle medewerkers deel aan een maatschappelijke inzetdag, waarbij zij als vrijwilliger actief zijn in de zorgpraktijk. Daarmee wordt het uitgangspunt van nabijheid en verbinding met de praktijk ook concreet gemaakt.

Het lustrumcongres bevestigde dat samenwerking, vertrouwen en het centraal stellen van de mens essentieel zijn voor een toekomstbestendig zorgstelsel. Vanuit die overtuiging blijft Zorgverzekeraars Nederland zich inzetten voor een solide, toegankelijk en solidair stelsel – in het belang van verzekerden, zorgverleners en de samenleving als geheel.



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 2025 heeft ZN zich intensief ingezet om de randvoorwaarden te scheppen die nodig zijn voor het realiseren van de ambities van zorgverzekeraars. Er zijn belangrijke beslissingen genomen over de concessieverdeling van zorgkantoren, mandaat- en volmachtovereenkomsten, de doorontwikkeling van risicoverevening en behoud van DSM op de factuur. Daarnaast zijn afspraken gemaakt over de private HKG-correctie. Ook is gewerkt aan landelijke standaardisatie van kwaliteitsregistraties en alternatieve inkoopmodellen voor digitale zorg. Op financieel en organisatorisch vlak zijn verdiepende risicoassessments uitgevoerd voor kassiersgelden, CSRD-bouwstenen afgerond en zijn verantwoordingstrajecten en rapportages opgesteld die richting geven aan verbeteringen binnen het stelsel.

04

ZN-vereniging en bureau



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 2025 heeft ZN 128 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 2025 capaciteit inhuren voor bijvoorbeeld AZWA-werkzaamheden, en ook voor de overbrugging van de periode voor de invulling van een paar vacatures was gerealiseerd.

Het ziekteverzuim cijfer over 2025 is 3,4% (exclusief zwangerschap); een kleine stijging opzichte van 2024 (2,6). Ziekteverzuimcijfers meerdere jaren: 2023 4,1% -- 2022 3,6% -- 2021 3,0%.

In 2025 zijn 22 nieuwe medewerkers bij ZN in dienst gekomen. Zij vulden vacatures in van medewerkers die intern of extern een andere baan kregen, of medewerkers die als gevolg van pensionering uit dienst traden. In 2025 hebben zeventien medewerkers ZN verlaten.

In 2025 is een tussentijdse, beknopt medewerkersonderzoek uitgevoerd (de zgn. 'are-we-on-track' onderzoek).

Governance Commissie

De Governance Commissie heeft in 2025 acht keer vergaderd (februari, maart, mei, juni, september, oktober, november en december). Mevrouw Fijneman (vice-voorzitter Zorgverzekeraars Nederland, ook voorzitter van de Governance Commissie) en de heer Van Houten maken in 2025 namens het bestuur deel uit van de Governance Commissie. Met ingang van 1 maart is de heer Van Houten teruggetreden uit de Governance Commissie en heeft de heer Gerla zijn plaats overgenomen. Ook is de voorzitter van ZN, de heer Van den Berg, lid van de Governance Commissie.

Mevrouw Wormser, 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 2025 zijn:

- De Governance Commissie is in 2025 nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de strategische agenda (2026) van het bestuur.
- De Governance Commissie heeft verder positief geadviseerd op de ZN-begroting per 2026, waarmee de ZN-formatie in personele zin versterkt kan worden.
- De Governance Commissie heeft actief meegedacht in de opzet en opvolging van de zgn. 24-uursessies van het ZN-bestuur. De Governance Commissie adviseerde over het programma, de opzet en ook over de inbedding en uitvoering van acties voortvloeiend uit de 24-uursessie.
- De Governance Commissie heeft, als klankbord, bijgedragen aan de doorontwikkeling van het ZN-bureau.
- De Governance Commissie heeft, met oog op het uittreden van a.s.r. uit het ZN-bestuur, voorstellen ontwikkeld voor de 'governance' van het bestuur en de vereniging in breder kader.
- Daarnaast heeft de Governance Commissie evaluatiegesprekken gevoerd met de directie van ZN.

Commissie Kassiersgelden

De Commissie Kassiersgelden bestaat uit één lid van de 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.

De Commissie Kassiersgelden is in 2025 tweemaal bijeengekomen.

Resultaten van de Commissie Kassiersgelden voor 2025 zijn:

- In april 2025 is voor het ZN-bestuur en de bestuurscommissies een bijeenkomst georganiseerd over de ontwikkelingen rondom de Kassiersgelden. De uitkomst hiervan was dat de leden de Kassiersgelden graag bij ZN willen behouden. Gezien de toenemende omvang is afgesproken dat er een risicoassessment

wordt uitgevoerd op het proces rondom de Kassiersgelden. Dit assessment is na de zomer gestart en loopt door in 2026.

- Voor alle kassiersgelden wordt gebruik gemaakt van modeldocumenten zoals de toetsingskaders en de modelovereenkomst.
- In 2025 is een project gestart om de financiële verantwoording te verbeteren. Daarbij wordt onderzocht op welke wijze de verplichtingenadministratie ingericht kan worden en of via PowerBI de rapportage ontsloten kan worden. De verdere opschaling van dit project loopt door in 2026.
- Voorleggen van het Controleprotocol Kassiersgelden bij de werkgroep COPRA om te toetsen of dit voldoet aan de NBA. Het verwerken van deze uitkomsten in het Controleprotocol volgen in 2026.

Werkgeverszaken

- Doordat in 2024 de Cao voor de Zorgverzekeraars voor een periode van twee jaar is afgesloten, heeft in 2025 geen cao-overleg plaatsgevonden.
- In de loop van 2025 werd duidelijk dat de beoogde transitiedatum van 1 juli 2026 naar het nieuwe pensioenstelsel niet zou worden gehaald. Hiervoor is 1 januari 2028 in de plaats gekomen. Doordat de huidige pensioenuitvoerder uiterlijk in 2030 haar werkzaamheden beëindigd, moet ons pensioenfonds SBZ op zoek naar een nieuwe pensioenuitvoerder. De bestuurders van de zorgverzekeraars die de SBZ-regeling toepassen zijn betrokken in dit proces.
- Wet Normering Topinkomens: de Bezoldigingscode is aangepast en in samenwerking met VWS is de indexatie per 1 januari 2026 vastgesteld.

Kostenontwikkeling

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

Contributie per verzekerde	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Bureaunkosten	1,020	0,926	0,876	0,809	0,707	0,710	0,641
Projectenkosten	0,568	0,711	0,686	0,823	0,749	0,482	0,239
Vektis					0,875	0,829	0,819
Totaal	1,588	1,637	1,562	1,632	2,331	2,021	1,669

Verschillenanalyse van begroting en gerealiseerde cijfers 2025

Hieronder wordt ingegaan op de belangrijkste verschillen in de exploitatierekening tussen de begroting 2025 en gerealiseerde cijfers 2025, zoals op te maken uit onderstaande tabel.

Baten	Realisatie 2025	Begroot 2025
Bijdrage leden	28.497.000	28.576.000
Bijdrage Zorgkantoren/Wlz-uitvoerders	7.350.000	9.791.000
Bijdrage VWS/ZonMw	5.030.000	-
Overige baten	363.000	280.000
Totaal baten	41.240.000	38.647.000

Lasten	Realisatie 2025	Begroot 2025
Personeelskosten	17.477.000	17.683.000
Afschrijving materiële vaste activa	459.000	550.000
Huisvestingskosten	657.000	703.000
P.R. en voorlichting	342.000	395.000
Adviezen en onderzoeken	569.000	579.000
Bestuurskosten	20.000	10.000
Kantoorkosten	650.000	739.000
Werkgeverszaken	251.000	350.000
Algemene kosten	506.000	479.000
Totaal bureaunkosten	20.931.000	21.488.000
Projecten	12.913.000	17.259.000
Subsidieprojecten	5.030.000	0
Totaal kosten	38.874.000	38.747.000
Bedrijfsresultaat	2.366.000	-100.000
Financieel resultaat	327.000	100.000
Resultaat deelneming	127.000	0
Resultaat	2.820.000	0

Per saldo is bij het onderdeel Personeelskosten sprake van een onderschrijding van € 206.000. De onderschrijding komt met name doordat diverse vacatures later of nog niet ingevuld zijn, maar wel voor het hele jaar begroot zijn. Diverse vacatures zijn tijdelijk ingevuld (inhuur) i.p.v. vast op de loonlijst (salariskosten).

Bij het onderdeel huisvestingskosten is er sprake van een onderschrijding op de begroting door o.a. lagere servicekosten.

De afschrijvingskosten zijn lager dan begroot doordat de begrote investering in o.a. kantoorautomatisering en facilitair, later of nog niet hebben plaatsgevonden.

Bij het onderdeel kantoorkosten is er sprake van een onderschrijding van € 90.000 op de begroting. Dit komt hoofdzakelijk doordat de telefoniekosten en automatiseringskosten lager zijn dan verwacht.

In de begroting was rekening gehouden met een rentebare van 100.000, de werkelijke rentebate is € 327.000.

Diverse projecten zijn onder de begroting gebleven namelijk: Eerste lijn, GGZ, Digitale zorg, Adviezen COVID-19, Passende zorg, Horizontaal Toezicht, Controle MSZ Handreiking, Uitvoering HKG-correctie, Toekomstbestendige arbeidsmarkt, Toekomstbestendig ouder worden.

De Wlz-projecten zijn € 4.684.000. Deze werkzaamheden worden door middel van de beheerskosten van de zorgkantoren gefinancierd.

Conform resultaatbestemming 2024 is in 2025 en € 1.892.000 toegevoegd aan de reserves.

Resultaat 2025

Het bedrijfsresultaat (incl. financieel resultaat) van ZN bedraagt in 2025 € 2.693.833 positief. Het resultaat van Vektis Beheer B.V. bedraagt € 126.678 positief en het resultaat in Vektis Beheer C.V. bedraagt € 37 positief. Het totale resultaat over het jaar 2025 komt daardoor uit op € 2.820.548 positief. Liquiditeit: current ratio (vlottende activa/vlottende passiva) is 1,24. Solvabiliteit: solvabiliteitsratio (eigen vermogen/totaal vermogen) is 0,30.

Vermogen

Het totale vermogen van ZN is, na resultaatbestemming 2024, gestegen van €13.743.492 naar €15.636.059. Het aandeel van Vektis is hierin €6.637.862. Het totale vermogen is geheel vrij besteedbaar vermogen. Het vrij besteedbaar vermogen bestaat uit een Continuïteitsreserve van €15.636.059 en het nog te bestemmen positief resultaat over 2025 van €2.820.548 (2024: €1.892.567).

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 incassoprocedures. ZN werkt met een treasury-reglement 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

In 2025 heeft de ICT van ZN een verdere professionaliseringslag gemaakt in de digitale ondersteuning van de organisatie.

De IT-infrastructuur is volledig vernieuwd, passend bij de afbouw van de oude on-premise omgeving en de verdere beweging richting de cloud. Met deze nieuwe infrastructuur voldoet ZN aan de actuele eisen voor informatiebeveiliging en continuïteit. De omgeving biedt geavanceerde mogelijkheden voor monitoring, detectie en herstel, en is aangevuld met een moderne back-upvoorziening die zowel netwerk-, cloud- als immutable strategieën omvat. Hiermee is de digitale weerbaarheid structureel versterkt.

Daarnaast is de printomgeving gemigreerd naar een cloudoplossing. Dit ondersteunt niet alleen flexibel werken, maar verbetert ook de dienstverlening aan bezoekers van het ZN vergadercentrum.

In dezelfde lijn is binnen SharePoint een gecertificeerde digitale ondertekening dienst ingericht, waardoor documenten op uniforme wijze en op verschillende beveiligingsniveaus kunnen worden geaccordeerd. Het hoogste niveau maakt gebruik van iDIN, wat de betrouwbaarheid en rechtsgeldigheid van digitale ondertekeningen verder borgt.

Ook op het gebied van werkplekken is een belangrijke stap gezet: alle laptops zijn gemigreerd naar Windows 11. Dankzij geautomatiseerde beveiligingsupdates blijft het beveiligingsniveau van de endpoints continu actueel, wat de organisatie beschermt tegen moderne dreigingen.

Tot slot is het vergadercentrum nu volledig uitgerust met nieuwe AV- en videoconferencingfaciliteiten. Bijna alle ruimtes ondersteunen nu hybride overlegvormen, waardoor samenwerking met leden en stakeholders flexibeler en professioneler kan plaatsvinden, ongeacht locatie.

Bescherming van persoonsgegevens

Door de werkgroep AVG & IB wordt (in samenwerking met Team ICT) gewerkt met een Jaarcyclus AVG en Informatiebeveiliging. Er is doorlopend aandacht voor bewustwording, veilige omgang met (persoons)gegevens en het actueel houden van het Register Verwerkingsactiviteiten. In 2025 is aanvullend onderzoek gedaan naar de mogelijke verplichting van de NIS2-richtlijn voor ZN. Op initiatief van de werkgroep AVG & IB en i.s.m. accountant is hiervoor een externe beoordeling uitgevoerd.

Hoewel ZN zelf geen NIS2-verplichting heeft, streeft ZN – gelet op de NIS2-status van de aangesloten zorgverzekeraars – naar goede afstemming over ketensamenwerking, beveiliging en afhankelijkheden in gedeelde systemen en informatie-uitwisseling.

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 2025 wederom een uitbreiding van medewerkers gehad. De werkdruk trachten we hiermee te verminderen en de werklast 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 2025 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 2026

De uitvoering van de zorgakkoorden, het Aanvullend Zorg en Welzijnsakkoord (AZWA) en het Hoofdlijnenakkoord (HLO) zullen in 2026 naar verwachting veel aandacht vragen. Daarnaast zal aandacht worden besteed aan de uitvoering van de maatregelen vanuit het Regeerakkoord, met oog het belang van een zorgvuldige uitvoering, binnen de kaders van het huidige stelsel.

In 2026 zal tevens aandacht uitgaan naar de in te stellen Staatscommissie, welke onderzoek zal doen naar de werking van het stelsel van zorg en verzekeren.

Naast dit alles zullen we in 2026 ook veel aandacht besteden aan ons reguliere werk ten behoeve van 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.

In dit alles blijft ons narratief, voortvloeiend uit onze Ambitie, duurzame toegang het ankerpunt. De opgaven zijn groot en de politieke context waarbinnen we ons werk in 2025 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 zullen moeten blijven benutten én voortzetten, juist in 2026. Alleen zo verzekeren we ons van duurzame toegang tot zorg en gezonder leven voor iedereen.



05

Begroting 2026

In de vergadering van het bestuur van 1 december 2025 is de begroting voor het jaar 2026 vastgesteld. De begroting 2026 ziet er als volgt uit.

Kosten

Bureaunkosten

→ Personeelskosten	€19.260.000
→ Huisvestingskosten	€1.346.000
→ P.R. en voorlichting	€295.000
→ Adviezen en onderzoeken	€575.000
→ Bestuurskosten	€10.000
→ Kantoorkosten	€870.000
→ Werkgeverszaken	€333.000
→ Algemene kosten	€502.000

Projectkosten	€13.339.000
----------------------	-------------

Totaal kosten	€ 36.530.000
----------------------	---------------------

Baten

Bijdrage leden	€27.533.000
Bijdrage zorgkantoren/Wlz uitvoerders	€8.508.000
Overige baten	€489.000

Totaal baten	€ 36.530.000
---------------------	---------------------

Zorgverzekeraars Nederland (ZN)

Zeist | mei 2026

030 698 89 11

info@zn.nl | www.zn.nl

Layout: Studio PIXIES