

Jaarverslag van de persoon belast met de globale verantwoordelijkheid voor het dagelijks beheer van het ziekenfonds NZVL (235)

Werkingsjaar 2025

Verslag directeur aan de raad van bestuur van het
ziekenfonds en de Landsbond

22 april 2025

Inhoudsopgave

1. Financiële situatie	3
1.1 Resultaat administratiekosten 2025	3
1.2 Vergelijking resultaat administratiekosten met budget	3
1.3 Financieel resultaat 2025 statutaire diensten	4
1.4 Evolutie van de reserves	4
1.5 Financiële risico's	4
2. Evolutie ledengroei	5
2.1 Evolutie gerechtigden en rechthebbenden	5
2.2 Vergelijking met de andere ziekenfondsen	5
2.3 Vooruitzichten 2026	6
3. Personeel	7
3.1 Evolutie van het personeelsbestand	7
3.2 Belangrijke aandachtspunten	7
4. Belangrijke gebeurtenissen	8
4.1 Strategisch plan NZVL 2023-2025	8
4.2 Balanced Score Card NZVL 2025	9
4.3 Markante gerealiseerde projecten	9
5. Opmaak nieuw strategisch plan 2026 - 2028	10
5.1 Kern van de strategie	10
5.2 Beleidsdoelstellingen	10
6. Organigram	11

1. Financiële situatie

1.1. Resultaat administratiekosten 2025

Boni van de administratiekosten: € 560.447,70

1.2. Vergelijking resultaat administratiekosten met budget

Toelichting bij de grote verschillen (> 25 % en € 25.000)

VP ADMINISTRATIEKOSTEN 2025							
<i>Analyse van de afwijkingen : basis document T2</i>							
					Begroting 2025	Werkelijke 2025	2025/2024 % afwijking
Rekening	615. Commerciële kosten				188.800,00	273.268,00	44,7%
	749. Recuperatie kosten				208.152,00	301.467,00	44,8%

Oorzaak verschillen:

- 615. Commerciële kosten
 - Hogere uitgaven betreffende marketing in functie van klantenwerving
 - Uitbreiding “leads” voor klantenwerving
- 749. Recuperatie kosten
 - Hogere recuperaties door verkoop afgeschreven wagens

1.3. Financieel resultaat 2025 statutaire diensten

- Aanvullende verzekering: mali van 53.563,65 euro
- Dienst Maatschappelijk Werk: boni van 83.714,06 euro

1.4. Evolutie van de reserves: 31/12/2025 tov 31/12/2024

- Administratiekosten: van 8.702.879,83 euro euro naar 9.373.888,11 euro
- Geconsolideerd ziekenfonds: van 13.129.690,42 euro naar 14.004.460,04 euro

1.5. Financiële risico's

- Verwachte inkomsten en uitgaven, grote verschillen, significante verliezen op beleggingen (> 10%): **GEEN**

2. Evolutie ledengroei

2.1. Evolutie gerechtigden en rechthebbenden

Groei tussen 31/12/2024 en 31/12/2025: **+ 3.3 % titularissen**

Of een groei van 3.315 titularissen (Belgisch Regime + Internationale Verdragen).

Groei 2025	dec/24	jan/25	feb/25	mrt/25	apr/25	mei/25	jun/25	jul/25	aug/25	sep/25	okt/25	nov/25	dec/25
Belgisch regime	99.939	100.385	100.616	100.640	101.323	101.462	101.479	101.970	102.196	102.289	102.825	102.866	103.055
Internationale verdragen	875	875	875	927	927	927	1.006	1.006	1.006	1.037	1.037	1.037	1.074
Totaal	100.814	101.260	101.491	101.567	102.250	102.389	102.485	102.976	103.202	103.326	103.862	103.903	104.129
KPI Belgisch regime + IV		0,44%	0,67%	0,75%	1,42%	1,56%	1,66%	2,14%	2,37%	2,49%	3,02%	3,06%	3,3%

Groei van aantal rechthebbenden Belgisch regime:

rechthebbenden	31/12/2024	31/01/2025	28/02/2025	31/03/2025	30/04/2025	31/05/2025	30/06/2025	31/07/2025	31/08/2025	30/09/2025	31/10/2025	30/11/2025	31/12/2025	Groei rechthebbenden
203	134.895	134.238	134.460	134.555	134.815	134.949	135.017	135.221	135.412	135.540	135.805	135.928	135.968	1.073
216	197.515	196.667	197.092	197.291	198.012	198.247	198.376	199.042	199.350	199.528	200.147	200.244	200.342	2.827
228	142.136	141.685	142.015	142.248	143.163	143.461	143.616	144.591	144.893	145.107	145.701	145.844	145.945	3.809
235	135.557	135.808	136.003	136.058	136.725	136.811	136.852	137.417	137.650	137.775	138.239	137.804	138.331	2.774
Tot.	610.103	608.398	609.570	610.152	612.715	613.468	613.861	616.271	617.305	617.950	619.892	619.820	620.586	10.483

2.2. Vergelijking met de andere ziekenfondsen

Binnen de Landsbond voor Neutrale Ziekenfondsen gebruiken we de ledentallen van het Belgische Regime + de Internationale Verdragen. De 4 Neutrale Ziekenfondsen groeien samen met **2.3 %** in titularissen. **NZVL behaalt in 2025 opnieuw de beste score met een groei van 3.3 %.**

ziekenfonds - Belgisch regime + Internat. V.	regime	31/12/2024	31/12/2025	groei in TIT's	groei in %
203 - Vlaams & Neutraal Ziekenfonds	Belgisch regime	97.493	98.853	1.360	1,4%
	Internat. Verdragen	1.317	1.457	140	10,6%
	Totaal	98.810	100.310	1.500	1,5%
216 - La Mutualité Neutre	Belgisch regime	138.584	140.770	2.186	1,6%
	Internat. Verdragen	4.857	4.913	56	1,2%
	Totaal	143.441	145.683	2.242	1,6%
228 - Mutualia	Belgisch regime	95.727	98.806	3.079	3,2%
	Internat. Verdragen	5.606	5.689	83	1,5%
	Totaal	101.333	104.495	3.162	3,1%
235 - Neutraal Ziekenfonds Vlaanderen	Belgisch regime	99.939	103.055	3.116	3,1%
	Internat. Verdragen	875	1.074	199	22,7%
	Totaal	100.814	104.129	3.315	3,3%
Neutrale Ziekenfondsen	Belgisch regime	431.743	441.484	9.741	2,3%
	Internat. Verdragen	12.655	13.133	478	3,8%
	Totaal	444.398	454.617	10.219	2,3%

Bij de opmaak van dit rapport heeft het RIZIV de ledentallen van de **Belgische ziekenfondsen** op 31/12/2025 nog niet gepubliceerd. We kunnen dus geen vergelijking maken tussen de ziekenfondsen.

We gaan er niettemin vanuit dat we met een groei van 3,3 % opnieuw procentueel het sterkst groeiende ziekenfonds zullen zijn.

2.3. Vooruitzichten 2026

Onze groeidoelstelling is vastgelegd op **3.0 %**.

3. Personeel

3.1. Evolutie van het personeelsbestand

Evolutie van het aantal VTE per dienst in de loop van het jaar 2025.

Evolutie VTE 2025	Gemiddelde 2024	januari	februari	maart	april	mei	juni	juli	august	sept	oktober	novem	decem	Gemiddelde 2025
Directie & Stafdiensten	22,69	21,59	21,40	21,38	21,58	21,58	20,82	20,78	20,78	20,58	20,35	20,85	21,05	21,06
Directie	5,25	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Mgt functies	3,54	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
Financien	1,96	1,54	1,35	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,07
HR	1,69	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35
IT	4,67	4,80	4,80	4,80	5,00	5,00	4,24	4,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,50	4,47
Facilities en onderhoud	5,50	5,40	5,40	5,73	5,73	5,73	5,73	5,93	5,93	5,73	5,50	5,50	5,70	5,67
LZ	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Backoffice	55,20	56,74	55,32	55,96	56,14	57,81	57,24	57,66	57,95	57,92	57,07	55,37	53,80	56,58
klantenbeheer	14,82	14,73	14,63	14,63	13,83	14,63	14,63	14,63	14,63	14,63	14,43	13,83	13,26	14,37
arbeidsongeschiktheid	18,21	20,90	20,18	20,57	20,57	20,02	19,17	20,10	20,88	20,78	19,78	19,78	19,78	20,21
gezondheidszorg	17,47	17,95	17,35	16,60	17,58	18,89	19,28	18,77	18,28	18,35	18,70	17,60	16,60	18,00
Terugvorderingen	4,70	3,16	3,16	4,16	4,16	4,27	4,16	4,16	4,16	4,16	4,16	4,16	4,16	4,00
Frontoffice	35,80	35,46	34,99	35,34	35,00	34,30	35,30	34,17	33,73	34,38	35,94	36,08	35,88	35,05
klantendienst	6,46	6,19	6,19	6,94	6,89	6,39	6,39	6,39	6,64	7,19	8,05	8,19	8,19	6,97
Oost-Vlaanderen	11,91	12,70	12,83	12,83	12,83	12,83	12,83	12,45	12,76	12,76	12,76	12,76	12,56	12,74
West-Vlaanderen	9,54	7,67	7,07	6,67	6,78	6,98	7,78	6,78	6,58	6,88	7,58	7,58	7,58	7,16
Vlaams Brabant	4,30	4,30	4,30	4,30	3,90	3,50	3,70	3,95	3,95	3,95	3,95	3,95	3,95	3,98
Limburg	3,60	4,60	4,60	4,60	4,60	4,60	4,60	4,60	3,80	3,60	3,60	3,60	3,60	4,20
Marketing Commercieel	16,93	17,91	16,91	17,07	18,07	17,80	17,83	18,15	18,29	19,17	18,60	19,22	18,72	18,15
Marketing	1,08	1,80	1,80	1,96	1,96	1,96	1,96	2,04	2,04	2,04	2,04	2,12	2,12	1,99
Commercieel	8,07	8,21	7,21	7,21	8,21	8,21	8,21	8,21	8,21	8,21	8,21	8,21	7,71	8,00
Call Center	7,79	7,90	7,90	7,90	7,90	7,63	7,66	7,90	8,04	8,92	8,35	8,89	8,89	8,16
Dienst maatschappelijk werk	14,70	13,69	13,69	13,69	13,69	14,49	14,03	14,03	15,03	15,48	15,83	14,03	14,03	14,31
DMW	14,70	13,69	13,69	13,69	13,69	14,49	14,03	14,03	15,03	15,48	15,83	14,03	14,03	14,31
totaal medewerkers	145,33	145,39	142,31	143,44	144,48	145,98	145,22	144,79	145,78	147,53	147,79	145,55	143,48	145,15

Het gemiddelde aantal VTE per maand tussen 2024 en 2025 is gedaald met 0.1 VTE.

Van 145.3 VTE in 2024 naar 145.2 VTE in 2025.

Dat is een status quo in VTE tegenover een groei van de klantenportefeuille met 3.3 %.

3.2. Belangrijke aandachtspunten

- Er zijn geen bedrijfs-cao's lopende.
- Er waren geen ontslagen om dwingende reden.
- Er zijn geen sociale conflicten.
- Overlegorganen:
 - Ondernemingsraad en CPBW: maandelijks

4. Belangrijke gebeurtenissen

4.1. Afsluiten Strategisch plan NZVL 2023-2025

Het werkingsjaar 2025 was het laatste jaar van ons strategisch plan “Krachtig naar 2025” met als base line “op naar de 100.000 titularissen”.

Kernresultaten behaald in deze 3 werkingsjaren:

- **Verdere opbouw reserves met +18.6 %**
van 11.8 miljoen euro naar 14.0 miljoen euro
- **Groei met 11% titularissen**
van 93.818 titularissen naar 104.129 titularissen
de doelstelling van 100.000 titularissen werd ruimschoots behaald
- **Sterk resultaat in variabele administratiekosten RIZIV/CDZ (VARAK)**
beste score bij de Neutrale ziekenfondsen
- **Serviceniveau klant kritische processen: 90 % groen**
- **Terugbetalingen gezondheidszorg: 89 % binnen de 3 werkdagen**
- Online Kantoor: 25.000 actieve gebruikers
- Digitaal platform Doccle: 35.000 aansluitingen
- Opleidingen: jaarlijks tussen de 6 à 7.000 uren
- **Projecten:**
 - Succesvolle implementatie KaNZ (kennis atelier)
 - Module Digitaal Klant Worden
 - Voorbereiding nieuw Online Kantoor GO LIVE in febr 2026



4.2. Balanced Score Card NZVL 2025

In onze balanced score card (BSC) volgen we jaarlijks de 15 à 20 belangrijkste kritische prestatie indicatoren (KPI's) op.

NZVL - Corporate Balanced Score Card 2025		datum :	23/03/2026											
		jan/25	feb/25	mrt/25	apr/25	mei/25	jun/25	jul/25	aug/25	sep/25	okt/25	nov/25	dec/25	Jaar 2025
FINANCIEEL PERSPECTIEF														
KPI 01	% groei tov 31/12 vorig jaar	0,44%	0,67%	0,75%	1,42%	1,56%	1,66%	2,14%	2,37%	2,49%	3,02%	3,06%	3,3%	3,3%
KPI 02	aansluitingen en mutaties (alles netto)	1.381	-----	-----	2.679	-----	-----	3.713	-----	-----	4.698	-----	-----	4.698
KPI 03	Nieuwe HospiPlus polissen	635	983	1.236	1.854	2.246	2.429	2.848	3.046	3.229	3.673	3.880	4.288	4.288
KPI 04	financiële tendens personeel tov begroting	96,59%	99,52%	98,18%	98,55%	99,36%	98,76%	98,84%	98,75%	98,51%	98,65%	98,40%	98,53%	98,53%
KPI 05	aantal VTE	145,4	142,3	143,4	145,3	146,0	145,2	144,8	145,8	147,5	147,8	145,6	143,5	145,2
KLANTPERSPECTIEF														
KPI 06	% beantwoorde telefonie frontoffice	85,0%	89,8%	89,4%	89,6%	88,9%	68,8%	78,6%	87,2%	84,0%	92,1%	98,4%	88,7%	86,7%
KPI 07	% beantwoorde telefonie operationele diensten	97,6%	97,2%	97,3%	-----	93,8%	94,3%	92,8%	91,9%	93,8%	94,5%	95,5%	95,3%	94,9%
KPI 08	% groene service normen (binnen SLA)	88,9%	86,8%	86,1%	91,2%	94,7%	84,8%	85,6%	86,8%	86,4%	92,5%	92,1%	88,9%	88,7%
KPI 09	tarificatie betaling leden binnen de 3 dagen	97,6%	96,5%	98,0%	95,0%	99,6%	96,8%	69,8%	72,9%	70,5%	88,8%	78,0%	71,9%	86,3%
INTERNE PROCESSEN														
KPI 10	tijdige behandeling mails in FO	80,9%	96,4%	92,9%	94,6%	98,0%	94,6%	86,4%	93,8%	86,5%	91,3%	94,6%	92,6%	91,9%
KPI 11	aansluitingen via de digitale module - e-sign (netto)	195	-----	-----	460	-----	-----	602	-----	-----	772	-----	-----	772
KPI 12	Aantal leads ifv groei	1.084	1.744	2.335	2.920	3.372	3.887	4.448	5.084	5.811	6.544	7.282	7.787	7787
KPI 13	afspraken per uur call center	0,77	0,68	0,68	0,66	0,60	0,55	0,63	0,58	0,55	0,68	0,66	0,51	0,63
LEREN EN GROEIEN														
KPI 14	gevulde agenda's commerciële adviseurs	91,0%	94,0%	87,0%	83,0%	73,0%	60,0%	78,0%	63,0%	66,0%	74,0%	84,0%	63,0%	76,3%
KPI 15	kantoren - invulling agenda "op afspraak"	38,00%	40,00%	31,00%	38,20%	33,60%	38,90%	65,90%	73,60%	46,00%	41,80%	44,50%	45,00%	44,71%
KPI 16	klantencontacten via videocalls	0,55%	0,57%	0,30%	0,34%	0,37%	0,35%	0,48%	0,23%	0,32%	0,45%	0,11%	0,45%	0,38%
KPI 17	actieve gebruikers OLK (laatste 3 maanden)	25.715	26.384	27.327	24.550	24.541	23.003	24.945	23.989	23.739	22.491	23.337	25.169	24.599
KPI 18	verzuim korte duur (absentisme)	4,10%	5,83%	2,83%	2,17%	1,60%	2,52%	2,21%	1,80%	2,05%	4,04%	3,83%	2,18%	2,93%

4.3. Markante gerealiseerde projecten

Volgende projecten zijn succesvol afgehandeld in 2025:

- Uitrol van een LMS-systeem (Learning Management System), KanZ genaamd
- IT en software van ons Call Center (Genesys) in eigen beheer genomen
- Project implementatie nieuw Online Kantoor – GO LIVE februari 2026
- Volledige verankering van de mensmanagementcyclus binnen Operations, waardoor leiderschap, opvolging en ontwikkeling gestructureerd worden toegepast en opgevolgd

5. Opmaak nieuw strategisch plan 2026 - 2028

5.1. Kern van de strategie

Autonomie door financiële onafhankelijkheid blijft onze belangrijkste prioriteit. We willen geen fusie en kiezen ervoor om **op eigen kracht** verder te bouwen aan een sterke, duurzame organisatie. Dat betekent dat we elk boekjaar willen afsluiten zonder structurele tekorten. Onze inkomsten en uitgaven moeten daarbij voortdurend in balans blijven.

Onze inkomsten versterken we door **duurzaam en rendabel te groeien**. Enerzijds doen we dat offensief via nieuwe aansluitingen op basis van **aantrekkelijke producten tegen een correcte prijs**. Anderzijds defensief via klantenbehoud, door elke dag opnieuw uit te blinken in service en **klantgerichtheid**.

De ziekenfondsen opereren in een sterk **competitieve omgeving**. Om relevant te blijven, moeten we ons onderscheiden door wendbaarheid, resultaatgerichtheid, innovatie en kwaliteit. Door marktkansen sneller te benutten dan onze concurrenten en voortdurend te verbeteren, kunnen we onze positie versterken en duurzaam groeien.

Dit alles kan enkel met **gemotiveerde en betrokken medewerkers**. Medewerkers die zich goed voelen, zich kunnen ontwikkelen en met de glimlach naar het werk komen, zijn de sleutel tot ons succes. Zij vertalen onze strategie in concrete resultaten en geven elke dag betekenis aan wat het NZVL wil zijn: een mensgerichte organisatie die haar klanten en medewerkers écht centraal zet.



5.2. Beleidsdoelstellingen

- Behouden van autonomie
- Duurzame en rendabele groei verderzetten
- Competitieve bedrijfsvoering
- Welzijn en competente medewerkers, onze sleutel tot succes

6. Organigram 2026

