



JAARVERSLAG 2020

Verenigingsjaars 2020
ZKN 3.0

VOORWOORD

ZKN VERENIGINGSJAAR 2020: ZKN 3.0

Het jaar 2020 was een bijzonder jaar; het jaar waarin ZKN 30 jaar bestond, het jaar waarin COVID-19 ons (verenigings-) leven bepaalde, de normale werkzaamheden gewoon doorgang moesten vinden, we elkaar bijna enkel digitaal spraken en het jaar waarin ZKN haar strategie voor de komende jaren vastlegde.

Ons jaarthema van 2020 was "ZKN 3.0.", een knipoog naar het 30 jarige bestaan van de vereniging en een verwijzing naar de 3.0 versie van ZKN die we op papier zouden gaan zetten in het strategietraject. Het strategietraject voor 2020-2025 heeft inderdaad een ambitieuze koers voor de komende jaren voortgebracht. We hebben de stip op de horizon gezet: verdubbeling van de patiëntenzorg in 2025. Dit betekent niet een verhoging van de totale zorgkosten; maar een groter aandeel in de medisch specialistische zorg van focusklinieken. Dat komt de zorgverlening voor de patiënt ten goede.

Welzijn van patiënten hoogste prioriteit

Het welzijn van de patiënt en het bieden van de juiste zorg heeft bij klinieken de hoogste prioriteit. Steeds meer patiënten weten dan ook klinieken te vinden voor hun zorg. In zes jaar tijd is de sector (verzekerde zorg) gegroeid van 605 miljoen naar bijna 1 miljard euro (+54%) en is het aantal patiënten gegroeid van ruim zeshonderdduizend in 2013 naar 1 miljoen in 2020 (+61%).

Inmiddels gaat bijna 15% van de patiënten binnen de medisch specialistische zorg naar een kliniek, ten opzichte van 9% in 2013.

Voor de grote specialismen oogheelkunde en dermatologie ligt het aandeel boven de 20%.



In maart 2020 lag de landelijke prioriteit bij de coronapatiënten. Klinieken sloten tijdelijk hun deuren voor alle niet-urgente zorg en personeel, beademingsapparatuur en beschermingsmiddelen werden overgedragen of uitgeleend aan ziekenhuizen. Toen de zorg kon worden hervat boden klinieken uitkomst voor veel patiënten om uitgestelde behandelingen in te halen. Tijdens de tweede coronagolf konden klinieken planbare zorg blijven aanbieden. Het uitgangspunt voor ZKN was dat reguliere zorg de covid-zorg daarbij niet mocht verdringen maar ook dat zo veel mogelijk van de 100.000 patiënten die maandelijks naar een kliniek gaan, geholpen konden worden.

VOORWOORD

Branche

De afgelopen jaren heeft ZKN mede als gevolg van de deelname aan het Hoofdlijnenakkoord (HLA) een stem gekregen aan de bestuurlijke tafels en in de individuele gesprekken met de stakeholders waaronder de verzekeraars. In het coronajaar 2020 hebben wij een enorme versnelling en verdieping gerealiseerd in de wijze waarop ZKN met haar stakeholders 'verkeert'. Zorgverzekeraars en andere branchepartijen erkennen de rol van klinieken. Dit is een pad dat we komend jaar verder zullen bewandelen.

ZKN 30 jaar – 3.0

In 2020 bestond ZKN 30 jaar. Door corona werd het beoogde feestelijke jubileumjaar ingeruild voor een crisisjaar. Het ZKN congres werd geannuleerd, werkbezoeken in de kliniek werden niet georganiseerd en bijeenkomsten en vergaderingen vonden digitaal plaats. We hebben echter ook de kans gekregen om ons van onze 3.0 kant te laten zien. Het bureau van ZKN, het bestuur en de leden hebben zich van hun meest flexibele en veerkrachtige kant laten zien. De betrokkenheid bij ZKN was groot, zo bleek uit ieders inzet tijdens de soms wekelijkse klankbordgroepen, informatiebijeenkomsten en extra bestuursvergaderingen. Met iedere nieuwe landelijke ontwikkeling hebben we een tandje erbij gezet en waar nodig het roer omgegooid om de juiste zorg voor de patiënten te kunnen blijven bieden. Als ZKN zijn we trots op de bijdrage die een ieder heeft geleverd in 2020 en nemen we deze positieve betrokkenheid mee naar 2021.

Nu, na afloop van 2020, kijken het bestuur, de leden en het bureau terug op een bijzonder en uitdagend verenigingsjaar. In dit jaarverslag leest en bekijkt u de belangrijkste gebeurtenissen.

Hanneke Klopper & Paulette Timmerman
Voorzitter bestuur & Directeur

INHOUD

Voorwoord	<i>ZKN verenigingsjaar 2020: ZKN 3.0</i>	2
Hoogtepunt 1	<i>Jublileumjaar - ZKN 30 jaar</i>	4
Hoogtepunt 2	<i>Het jaar van corona</i>	5
Hoogtepunt 3	<i>Strategie ZKN 2020 - 2025</i>	6
Hoogtepunt 4	<i>Hoofdlijnakkkoord programma's krijgen vorm</i>	7
Hoogtepunt 5	<i>VIPP 2 afgerond en VIPP 5 van start</i>	8
Hoogtepunt 6	<i>ZKN 3.0</i>	9
Kengetallen	<i>Kengetallen & ledenbestand 2020</i>	10
Slotwoord	<i>2021: De juiste koers</i>	12



HOOGTEPUNT 1

Jubiläumjaar - ZKN 30 jaar

In 1990 werd ZKN opgericht als de Nederlandse Raad van Particuliere Klinieken (NRPK). In 2006 veranderde het zorgstelsel in Nederland en veranderde de NRPK naar Zelfstandige Klinieken Nederland (ZKN). ZKN introduceerde dat jaar het ZKN-keurmerk. Sindsdien heeft ZKN niet stilgezeten met onder andere een eigen cao sinds 2012, een eigen Governance code in 2019, deelname aan landelijke akkoorden en een steeds grotere rol in de zorgbranche met bijbehorende (h)erkenning.

In 2020 kijken we, in ons jubileumjaar, terug op 30 jaar van ontwikkeling. Van gedoogpartner naar serieus gesprekspartner aan de bestuurlijke tafels, de bekendheid bij en waardering van patiënten neemt toe en het aandeel binnen de medisch specialistische zorg stijgt jaar op jaar.

Binnen de verzekerde medisch specialistische zorg vindt 15% van de patiënten inmiddels haar weg naar klinieken, dat was 6 jaar geleden nog 9% en bij de grote vakgebieden als oogheelkunde en dermatologie is dat al bijna 25%. Dit vertaalt zich naar 1 miljoen patiënten per jaar en 1 miljard EURO omzet in 2020. Een prestatie van ZKN-leden om trots op te zijn.

Klinieken hebben hun positie ingenomen en de groeiambitie voor de toekomst is onverminderd hoog. We hebben in 2020 enkel digitaal het glas kunnen heffen op het 30-jarig bestaan. Wanneer het weer kan toosten we ook fysiek weer op het verleden en de toekomst van onze vereniging ZKN.

Het jaar van corona

In maart werd het land overvallen door het coronavirus. De gehele samenleving is hierdoor hard geraakt. De veerkracht en saamhorigheid in onze vereniging en van de individuele leden is enorm groot gebleken. Het was een jaar van crisismanagement pur sang. Op 18 maart legden we ons eerste coronabeleid vast. Klinieken bleven open voor de urgent planbare zorg en droegen bij aan de zorg in de ziekenhuizen door het leveren van hulpmiddelen, apparatuur en personeel. Het merendeel van de leden schaalde af naar rond de 20%. Het bureau richtte een coronateam op, stelde een klankbordgroep van leden samen, communiceerde dagelijks met de leden via de coronaspecial nieuwsbrief, leden, bestuur en commissies kwamen wekelijks bijeen. Externe overleggen met de stakeholders vonden dagelijks, wekelijks en tweewekelijks plaats en in bestuurlijke overleggen met het hele veld; ministerie, NZa, IGJ, verzekeraars, MSZ koepels en de Patiëntenfederatie. Er was veelvuldig contact met de media en ook de Tweede Kamer werd meegenomen in de stappen die onze branche zette.



Hervatten zorg op 1,5 meter

Op 24 april legden we ons tweede coronabeleid vast. ZKN initieerde de opstart van de reguliere zorg naast de COVID-zorg. Voor de andere branches uit startten we in overleg met het ministerie de reguliere zorg weer op. Klinieken pasten hun bedrijfsvoering aan op de 1,5 meter regel en al na een paar weken was de zorgverlening vanuit de klinieken weer op het originele peil van voor de coronacrisis. De flexibiliteit van de branche was hiermee wederom aangetoond. De totstandkoming van financiële regelingen voor het behoud van klinieken zorg vroeg veel aandacht. Voor de afschaling van klinieken tijdens de eerste golf mondde dit uit in de continuïteitsbijdrage (CB-regeling) als vergoeding voor omzetsderving tijdens de afschaling en het uitlenen van personeel en de overdracht van beschermingsmateriaal en beademingsapparatuur.



Tweede golf: klinieken blijven 100.000 patiënten per maand zien

Eind september kwam COVID-19 in rap tempo terug. De druk op de zorg werd wederom enorm groot. Reden om het ZKN coronabeleid opnieuw te herformuleren in het ZKN coronabeleid van 1 oktober. Dit beleid is gestoeld op twee landelijke uitgangspunten: het eerste is dat, in het algemeen belang van patiënten, in geval van een tweede coronagolf (nationaal of regionaal) de reguliere zorg zoveel als mogelijk doorgang kan vinden. Het tweede uitgangspunt is dat de zorg voor deze reguliere patiënten de COVID-zorg niet verdringt. ZKN-klinieken schalen de zorg niet af om de 100.000 patiënten die maandelijks de klinieken bezoeken van zorg te kunnen blijven voorzien. De zorgvraag richting klinieken ontwikkelt zich bovenmatig. Uit een ledenenquête blijkt dat 60% van de leden meer verwijzingen ziet ten opzichte van 2019. 18% van de leden geeft zelfs aan dat dit boven de 20% ligt. Patiënten en verwijzers gaan op zoek naar alternatieven voor het ziekenhuis.

De overleggen van voor de zomer worden hervat. Zo zit ZKN samen met alle 1e en 2e-lijnskoepels wekelijks met de minister om tafel. Er wordt een groot appel gedaan op samenwerking in de regio. Om die reden sluiten 10 kliniekbestuurders van leden van ZKN aan bij de ROAZ-en. Zij vertegenwoordigen de klinieken in de regio binnen het ROAZ. Het ROAZ heeft een coördinerende rol in de afstemming van de verdeling van zorg in de gehele keten.

Vanaf de aanvang van de tweede golf werd met ZN gewerkt aan een regeling waarmee mogelijke overdracht van personeel van klinieken naar ziekenhuizen beoordeeld en gefinancierd kon worden. Een regeling die uiteindelijk in 2021 van kracht is geworden. In de laatste maanden van het verslagjaar heeft ZKN met de verzekeraars tenslotte ook het gesprek geopend over de financiering van de zo noodzakelijke inhaalzorg, waar reeds een aanzienlijk deel van het binnen het macrokader beschikbare budget al was opgesoupeerd door de coronazorg binnen de ziekenhuizen.



Onderlinge verbinding en veerkracht

Door de coronacrisis is de positie van klinieken in het zorglandschap en de onderlinge verbinding binnen de vereniging verder versterkt. Het toont aan hoe veerkrachtig, flexibel en betrokken de leden zijn. Het legt tegelijkertijd bloot dat de wijze waarop de medisch specialistische zorg georganiseerd is, kwetsbaar is voor een groot event als een pandemie. ZKN heeft in het verslagjaar – als input voor de beleidsvorming van VWS al kort voor corona – in diverse gremia beargumenteerd dat acute en electieve zorg om een eigen organisatie en financieringsmodel vragen. Zo werd daar aandacht voor gevraagd in onze inbreng in januari 2020 ten behoeve van wat destijds nog de contourennota heette. Het verloop van het coronajaar heeft ons gesterkt in de overtuiging dat acute zorg en planbare zorg vanuit verschillende insteken benaderd moeten worden.

We zullen moeten afwachten hoe corona zich ontwikkelt in 2021 maar hebben het volste vertrouwen dat onze leden opnieuw, in het algemeen belang van patiënten, een belangrijke bijdrage kunnen leveren.



HOOGTEPUNT 3

Strategie ZKN 2020 - 2025

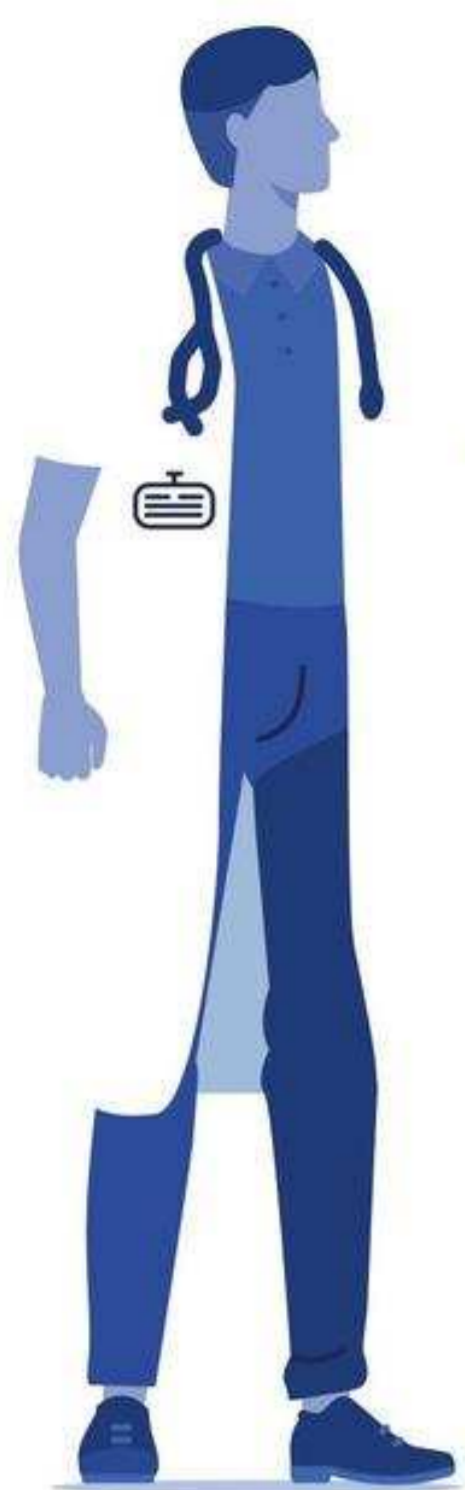
In 2019 is ZKN van start gegaan met de herijking van de strategie van ZKN voor 2020-2025. In 2020 is dit traject afgerond en hebben de ZKN leden, het bestuur en het bureau besloten tot een ambitieus plan voor een grotere positie in het zorglandschap.

ZKN heeft de ambitie om in 2025 een marktaandeel van 9% te hebben in de medisch specialistische zorg. Dit betekent een verdubbeling van de omzet van klinieken ten opzichte van 2018. Dat is de plek die we willen opeisen in het zorglandschap. Dit betekent niet een verhoging van de totale zorgkosten; maar een groter aandeel van focusklinieken in de zorgkosten. De zorgverlening voor de patiënt komt hier mee ten goede.

3 subdoelstellingen:

ZKN beoogt de stijging van het marktaandeel te bewerkstelligen door voor 2025 drie subdoelstellingen te behalen:

- In 2025 leveren klinieken aantoonbaar kwalitatief betere, toegankelijke en doelmatigere zorg voor de patiënt ten opzichte van ziekenhuizen.
- De focuszorg voor patiënten in klinieken wordt in 2025 ingekocht op basis van kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid.
- In 2025 zijn en blijven ZKN klinieken een aantrekkelijke werkgever en 'in control', ook met betrekking tot administratieve lasten.



HLA-programma's kansen, subsidies en ondersteuning Doe mee in 2020!

Juiste Zorg op
de Juiste Plek
(JZOJP)

VIPP 5

Tijd voor
Verbinding
(TvV)

Programma
Medicatie-
overdracht

Zorgevaluatie &
Gepast Gebruik
(ZE&GG)

Kwaliteitsimpuls
Personeel Zieken-
huiszorg (KiPZ)

Uitkomstgerichte
Zorg (UZ)

HOOGTEPUNT 4

Hoofdlijnakkoord programma's krijgen vorm

ZKN is één van de deelnemende partijen aan het hoofdlijnenakkoord 2019-2022 (HLA). Vanuit het HLA komen vele programma's voort, al dan niet gesubsidieerd. Het ZKN-bureau neemt deel aan de projectorganisaties van de verschillende programma's en borgt en faciliteert deelname daarin door de leden, die daar weliswaar tijd in moeten steken maar ook van profiteren. In 2020 hebben de programma's voortkomend uit het HLA echt vorm aangenomen. Project- en werkorganisaties zijn gevormd, websites gebouwd en doelen geformuleerd. Door de landelijke coronacrisis was het echter een lastig jaar om deze programma's hun verdiende aandacht te geven.

Door de landelijke coronacrisis was het echter een lastig jaar om deze programma's hun verdiende aandacht te geven.

Aan de andere kant zorgt corona ook voor meer aandacht voor thema's als het verplaatsen van zorg, gegevensuitwisseling, medicatieoverdracht en digitalisering, thema's waar de HLA-programma's zich voor inzetten. Ook de samenwerkingen met branchepartijen op regionaal en landelijk niveau zorgen voor nieuwe verbindingen die de programma's verder helpen.

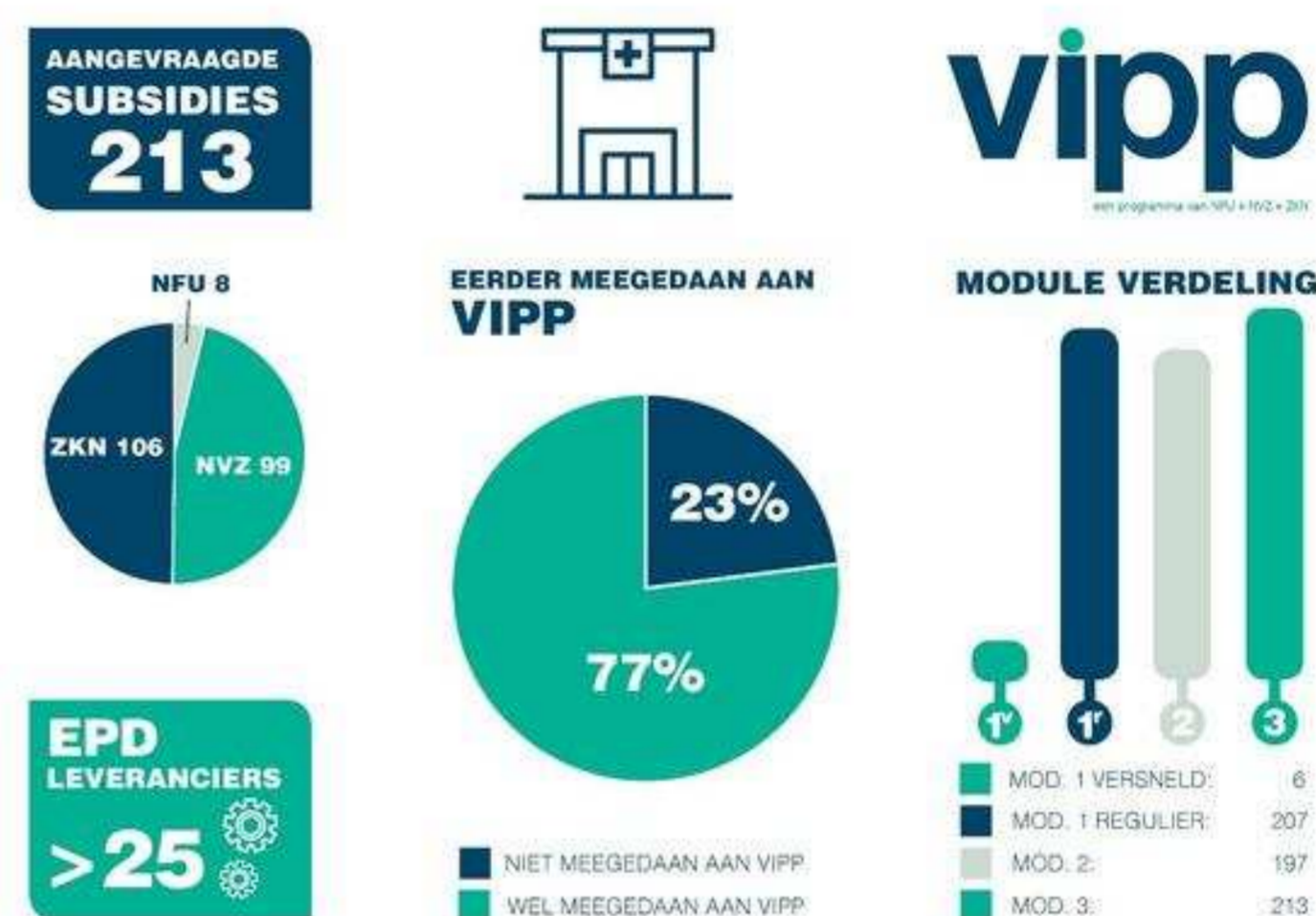
VIPP 2 afgerond en VIPP 5 van start

Het VIPP team heeft niet stilgezeten in 2020. Toen de coronapandemie Nederland bereikte, is er snel geschakeld door klinieken, ministerie van VWS, auditoren en ZKN. Het ministerie van VWS heeft uitstel verleend voor afronding van VIPP 2. De meeste klinieken hadden al een audit gepland staan en hebben deze succesvol digitaal afgerond. De definitieve einddatum voor VIPP 2 is 1 maart 2021.



106 klinieken ingeschreven voor VIPP 5

Waar VIPP 2 zich voornamelijk richt op de inzage in het patiëntportaal en het ontsluiten van medicatiegegevens, gaat VIPP 5 een stap verder. In VIPP 5 gaan deelnemende instellingen zich richten op het digitaal beschikbaar stellen van gegevens aan de persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO) van de patiënt en op het uitwisselen van medische gegevens tussen instellingen onderling. Nu de inschrijftermijn voor VIPP 5 voorbij is, blijkt dat 213 instellingen (waarvan 106 klinieken) zich hebben ingeschreven en dat zij nu wachten op toekenning van de subsidie. Eind maart 2021 is definitief bekend welke instellingen door VWS de subsidie krijgen toegekend. Leuk detail; 6 klinieken gaan de uitdaging aan om het digitaal beschikbaar stellen van gegevens aan een PGO van een patiënt (module 1) versneld te realiseren. Dit betekent dat zij 31 mei 2021 module 1 gerealiseerd moeten hebben, dat is maar liefst 16 maanden eerder dan de reguliere deadline.



VIPP 5 startbijeenkomst

In september was er de online VIPP 5 startbijeenkomst. Live vanuit de ZKN-'studio' in Zoetermeer werden ruim 90 klinieken bijgepraat over de nieuwe subsidieregeling VIPP 5. Als afsluiting heeft een aantal klinieken hun VIPP 2-ervaringen gedeeld. Het afgelopen jaar vonden voor deelnemende instellingen meerdere digitale bijeenkomsten plaats over MedMij, DVZA's (dienstverlener zorgaanbieder), PGO's en BgZ.

Samenwerking met NFU en NVZ

Met VIPP 5 is een nauwe samenwerking tussen NFU, NVZ en ZKN van start gegaan. Gezamenlijk streven wij hetzelfde doel na; goede en tijdige informatie-uitwisseling met de patiënt en tussen instellingen onderling om zodoende bij te dragen aan kwalitatief goede en veilige zorg. Om dit kracht bij te zetten, werken de brancheverenigingen binnen het programma VIPP 5 nauw samen om medisch-specialistische zorginstellingen te ondersteunen bij de implementatie van de doelstellingen. Een unieke, zorgbrede samenwerking.



ZKN 3.0
30 jaar ZKN



HOOGTEPUNT 6

ZKN 3.0

Ons jaarthema van 2020 was “ZKN 3.0.”, een knipoog naar het 30 jarige bestaan van de vereniging en een verwijzing naar de 3.0 versie van ZKN die we op papier zouden gaan zetten in het strategietraject. Maar vanaf maart ontstond onverwacht de noodzaak om als vereniging direct onze 3.0 kant te laten zien. Dit gold zowel voor het ZKN bureau, het bestuur als alle klinieken individueel. Klinieken hebben afgeschaald, opgeschaald, inhaalzorg geboden, personeel en materiaal uitgeleend en zich ontpopt tot digitale zorgaanbieder. De medewerkers van het bureau ZKN zijn onverminderd betrokken, bevolgen en flexibel geweest en is er ontzettend hard gewerkt. Naast het managen van de coronacrisis heeft het bureau ZKN zich ingezet om de plannen zoals verwoord in het plan 2020 ‘ZKN 3.0’ ten uitvoer te brengen.

Activiteiten 2020:

Een greep uit deze activiteiten in 2020:

- de herijking strategie 2020-2025,
- de bouw en begeleiding uitvraag indicatoren ZINI en IGJ,
- de doorontwikkeling ZKN-keurmerk,
- digitale ZKN-academies (medicatieveiligheid, Wmcz en Indicatoren),
- de inbreng voor de Contourennota
- de opbouw en organisatie van een ledenraadpleeg- en klanbordstructuur ten behoeve van coronacrisisbeleid,
- formulering, uitvoering en herijking van het ZKN Coronabeleid,
- bijdragen aan de volgende consultaties van het ministerie van VWS: winst, WNT, WTZa, en consultaties van de NZa: financiering van de MSZ, toegankelijkheid en doelmatigheid.
- afronding VIPP2 (verantwoording) en start VIPP5,
- KiPZ regeling verbeterd,
- lobby SIT-protocol afgestemd op de kliniekpraktijk,
- modernisering van de ledenportal,
- de start uitvoering programma's Hoofdlijnenakkoord (HLA) waaraan ZKN een belangrijke bijdrage levert zodat de leden maximaal nut hebben van de programma's. Het betreft de volgende programma's: Uitkomstgericht Zorg (UZ), Zorgevaluatie & Gepast Gebruik (ZE&GG), Medicatieveiligheid, Tijd voor Verbinding, Kwaliteitsimpuls Ziekenhuiszorg (KiPZ) en VIPP 5.

Kengetallen & ledenbestand 2018

Ontwikkeling ledenbestand 2020

Bij de start van 2020 telt ZKN 136 leden, waarvan 128 met een ZKN-keurmerk. De klinieken hebben met elkaar 420 locaties. In 2020 verwelkomden we 11 kandidaat-leden waarvan drie in 2020 het ZKN-keurmerk behaalden.

Onze ZKN-klinieken in beeld

gegevens 2020

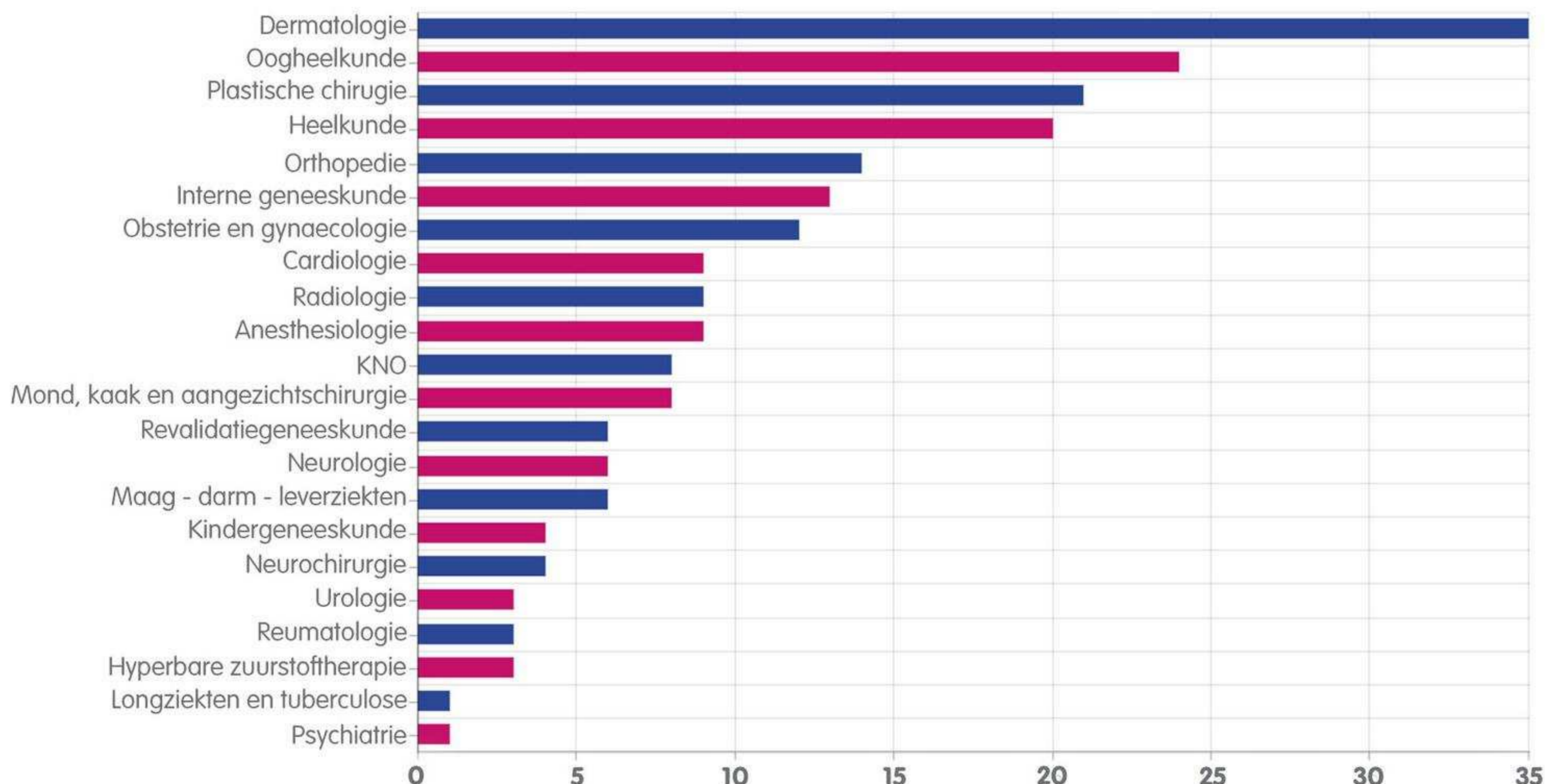


Landelijke spreiding ZKN-klinieken



Peildatum januari 2020

Aantal ZKN klinieken per medisch specialisme (2020)



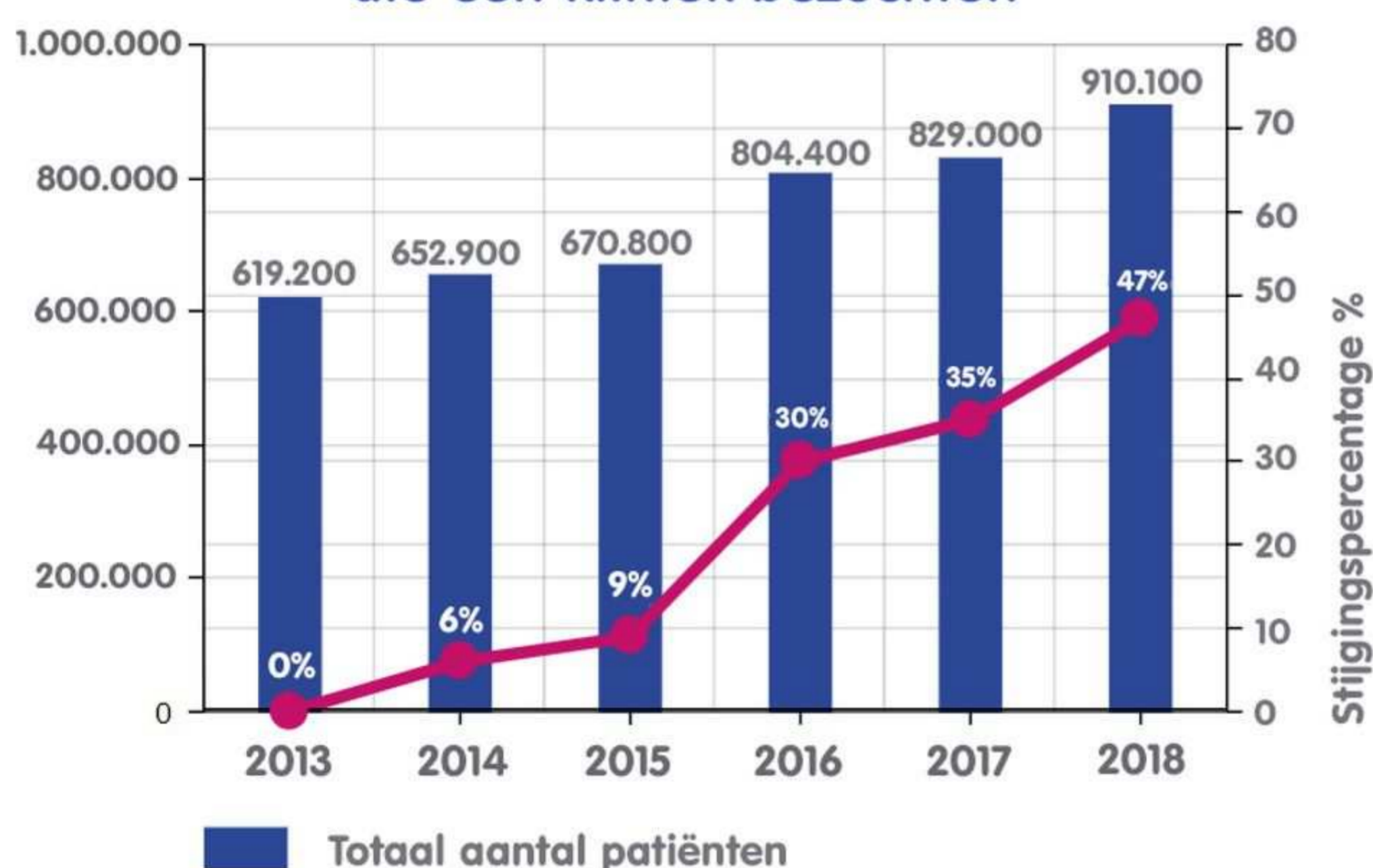
Kengetallen & ledenbestand 2018

De branche in cijfers

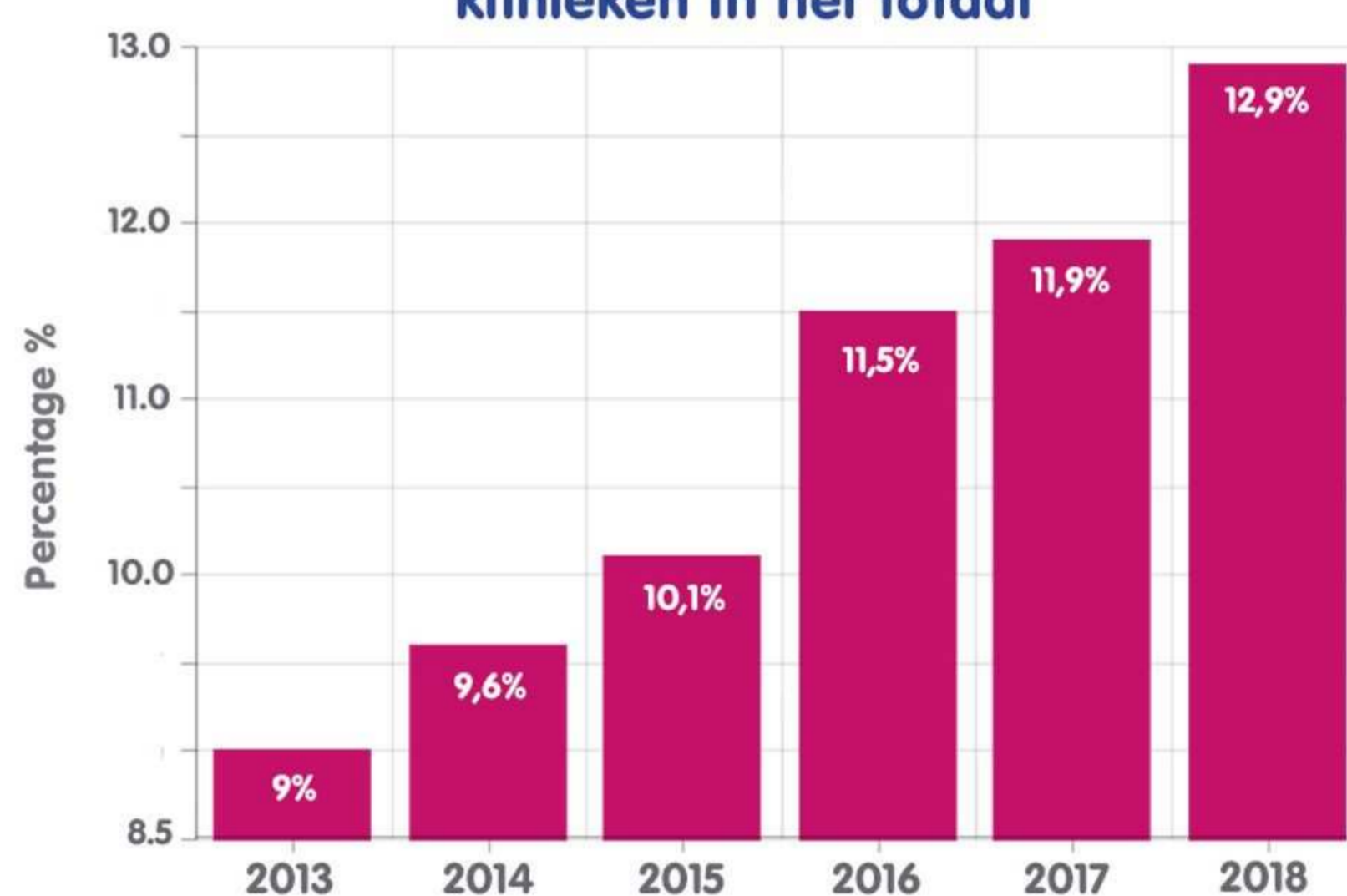
De branche blijft groeien. De meest actuele Vektis-data tonen aan dat er tussen 2013 en 2019 sprake is van 61% patiënten-groei en 54% omzetgroei bij klinieken. Het aantal patiënten groeide in 2019 met 9% ten opzichte van 2018 en de omzet groei in het jaar met 14%. In 2019 gaan binnen de medisch specialistische zorg 14% van de patiënten naar klinieken, daar waar dat in 2013 9% was.

Binnen de grote specialismen groeide het specialisme oogheelkunde van 13% in 2013 naar 23% in 2019, dermatologie van 17% naar 21%, orthopedie van 7% naar 14% en plastische chirurgie van 12% naar 19%.

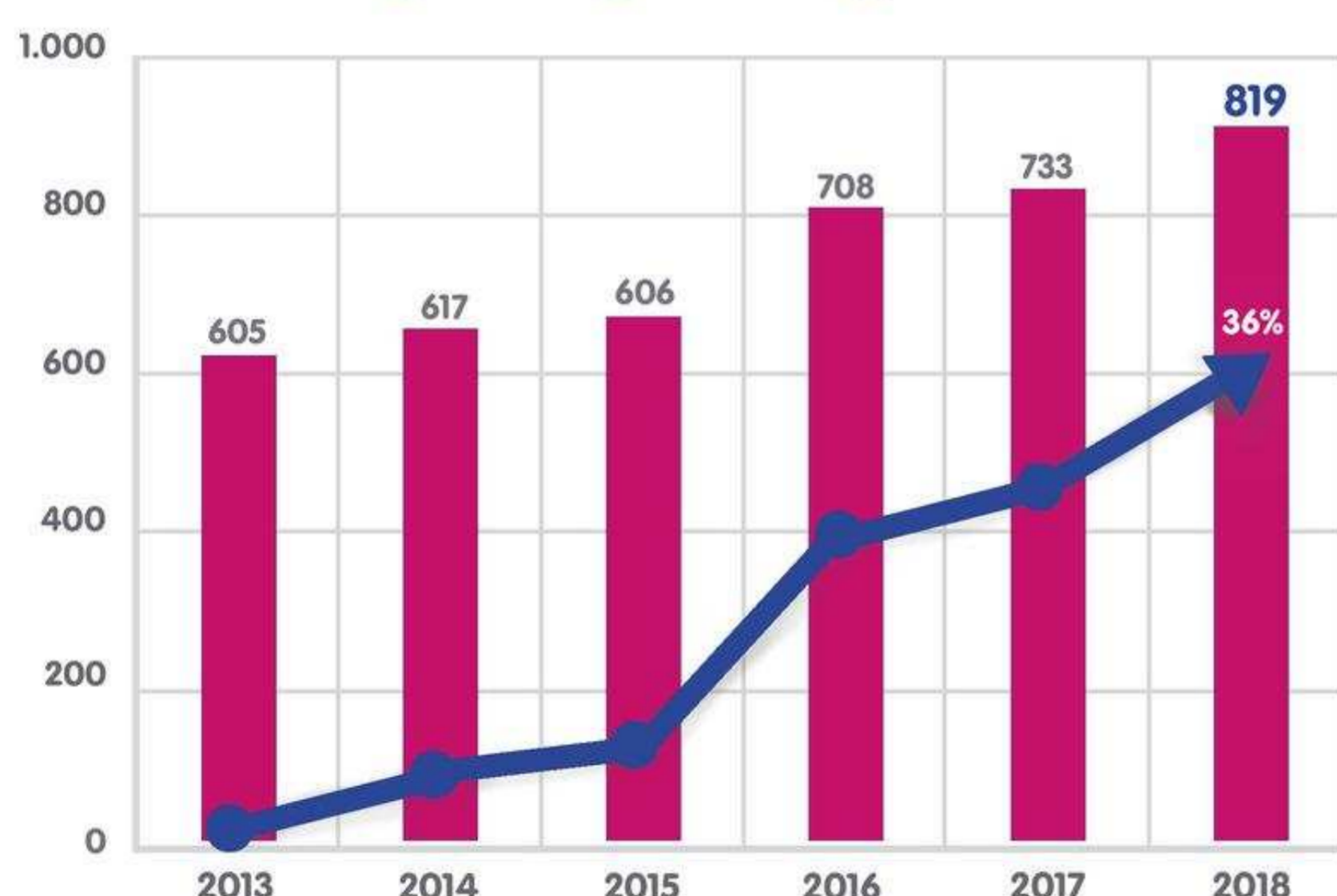
Patiëntenaantallen: aantal patiënten die een kliniek bezochten



Patiëntenaantallen: aandeel van klinieken in het totaal



Vergoedingsbedrag (x 1.000.000)



Vergoedingsbedrag: aandeel van klinieken in het totaal



SLOTWOORD

2021: DE JUISTE KOERS

Eind 2020; corona is nog onder ons en is voorlopig nog niet uitgeblust. Er wordt een groot beroep gedaan op ZKN en de klinieken om enerzijds bij te dragen aan de coronacrisis en tegelijkertijd geldt 'Noblesse oblige'; klinieken en bureau moeten hun bijdrage leveren en verplichtingen nakomen. Denk daarbij aan de HLA-programma's, wetgeving op het gebied van informatisering en 'kwaliteit & veiligheid'. Ook de wetgevingstrein gaat verder op de gebieden WNT, winst, Wtza en financiering MSZ. Onze ambitie is onverminderd groot zo blijkt uit de strategie 2020-2025. Het is nu de tijd om kansen te benutten voortkomend uit de coronacrisis en het HLA; 'Juiste Zorg op de Juiste Plek' wordt steeds belangrijker. Ook erkennen verzekeraars de rol en het belang van klinieken al is het alleen maar omdat verwijzers en patiënten steeds vaker samen op zoek gaan naar alternatief zorgaanbod buiten het ziekenhuis.

Resume

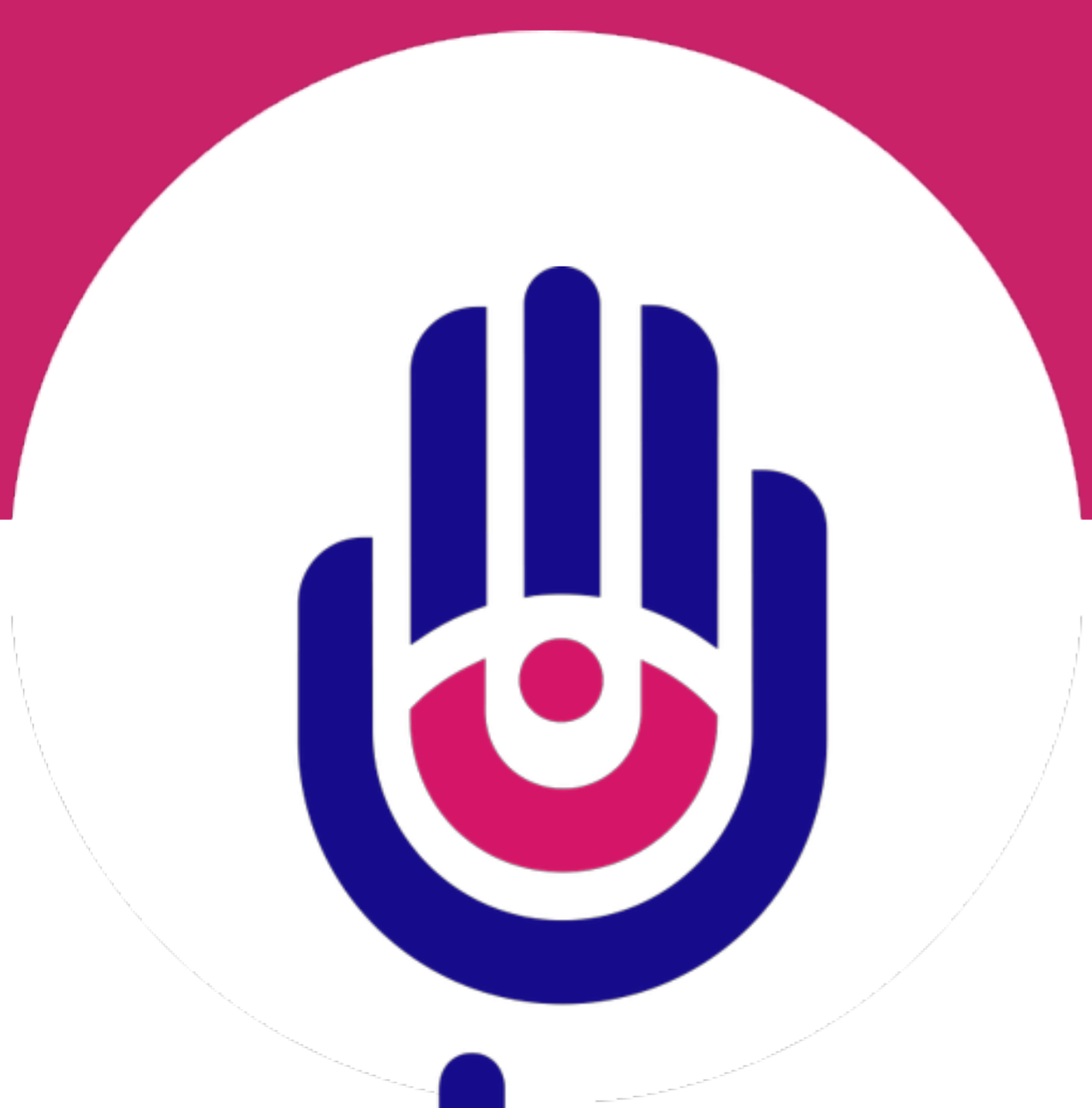
We zijn in 2020 uitgedaagd en uitgerekt. Tijdens corona hebben leden, bestuur en bureau zich maximaal ingezet om de positie van klinieken te verstevigen en verder aan de uitvoering van de plannen te werken terwijl we met elkaar de crisis door zijn gegaan. Flexibiliteit, daadkracht, energie, betrokkenheid en trots kleuren dit bijzondere jaar.

Onze ambitie om de rol van klinieken verder te verstevigen en het aandeel binnen de MSZ te laten groeien is onverminderd groot. Verdubbeling van die omzet in 2025. Met die ambitie als stip op de horizon hebben we de plannen vorm gegeven voor 2021. We hebben geleerd van alle vraagstukken, knelpunten en uitdagingen die op onze branche, de individuele leden en het bureau ZKN afkomen en vertaald naar deelactiviteiten en bijbehorende mankracht en budget. We willen en moeten opschalen naar 't volgende niveau waarin de strategie 2020 - 2025 de koers bepaalt. Het ZKN-bureau breidt daarom in 2021 uit met drie nieuwe posities voor financiering & contractering, de HLA-programma's en informatisering om alle ambities waar te kunnen maken.

2021 Is het eerste volle jaar van deze nieuwe strategie, waarmee onze leden hun zorg voor patiënten kunnen vormgeven. We kijken er naar uit om dit te doen op inhoud, op inzet en in samenspraak met onze leden en al die andere partijen - meestrevers en tegenstrevers - die vorm willen en moeten geven aan nog betere medisch specialistische zorg in Nederland. Samen op weg met 'de juiste koers'!



ZKN 2021
de juiste koers



zkn

ZELFSTANDIGE
KLINIEKEN NEDERLAND

070 - 317 79 80
info@zkn.nl
www.zkn.nl