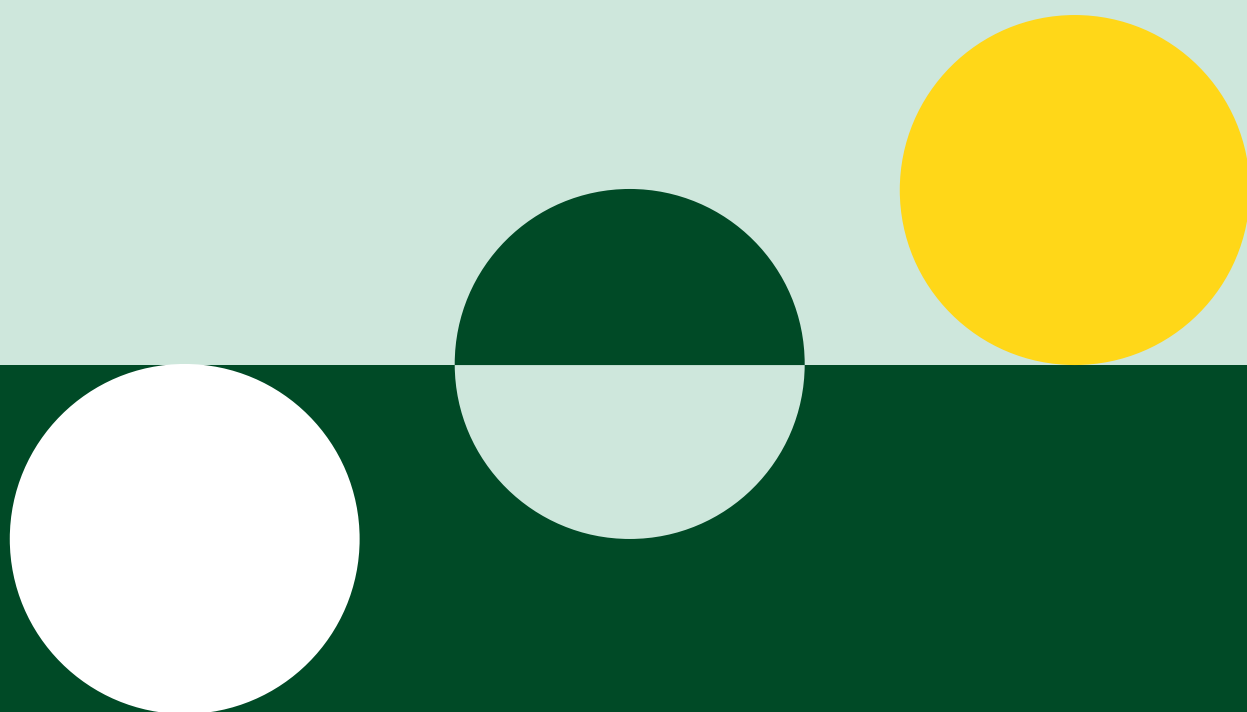


# Werkprogramma en begroting NZa 2024



25 september 2023

## Voorwoord



Beeld: Jelmer de Haas

We staan in Nederland voor grote veranderopgaven. Dagelijks bereiken ons berichten over personeelstekorten in het onderwijs, het openbaar vervoer, de schoonmaaksector, bij de politie... En ook in de zorg. De groeiende kloof tussen zorgvraag en zorgaanbod wordt steeds meer zichtbaar. Mensen hebben niet altijd meer een huisarts, kunnen niet terecht in een verpleeghuis, moeten lang wachten op een psychiater, krijgen minder kraamzorg of kunnen niet ontslagen

worden uit het ziekenhuis, omdat er geen thuiszorg beschikbaar is. Dat dit leidt tot schrijnende situaties horen we terug in de meldingen en verhalen die burgers en patiënten bij ons doen.

### **De verandering is ingezet**

Wat ons hierbij raakt is dat de gevolgen van minder toegankelijke of duurdere zorg niet evenredig over de bevolking zijn verdeeld. De meest kwetsbare mensen worden het hardst getroffen. Verandering is dus nodig. Deze verandering is ingezet: de transitie naar passende zorg is het leidend motief onder verschillende zorgakkoorden. Daarbinnen bewegen we met elkaar toe naar zorg die waarde toevoegt, zetten we in op preventie en gezondheid, wordt samenwerking beloofd en maken we uitkomsten inzichtelijk.

### **Versnellen en verbreden**

Tegelijkertijd zien we dat verandering sneller en breder moet. En echt integraal: in samenwerking tussen het maatschappelijke, het curatieve en het langdurige zorgdomein. Met een focus op het zo slim mogelijk inzetten van beschikbare mensen en middelen. Juist deze tijd is een uitgelezen kans om moedige keuzes te maken. Als NZa geven we hiervoor input met onze adviezen en onderzoeken. En waar dit in onze beïnvloedingssfeer ligt, stellen we grenzen, houden we toezicht en spreken we partijen aan op hun verantwoordelijkheid. Dit wordt onder andere zichtbaar in de rol die we pakken bij het aanjagen van regionale samenwerking, het creëren van een betaaltitel voor domeinoverstijgende samenwerking en het opzetten van bekostigingsexperimenten in de palliatieve zorg.

### **Reflectie en dialoog**

De NZa is geen partij die vanaf de zijlijn roept. Ook wij zijn onderdeel van de benodigde verandering. Net zoals we van zorgaanbieders en zorgverzekeraars vragen om samen te werken en sectoroverstijgend te kijken, vragen we dat ook van onszelf. Soms is dit zoeken. Altijd vraagt dit om reflectie en dialoog.

Dat wordt zichtbaar in de manier waarop het werkprogramma opgebouwd is. We willen dat de beweging naar passende zorg leidend is, niet onze organisatiestructuur. In dit werkprogramma redeneren we daarom nadrukkelijk vanuit onze strategische speerpunten, en niet zozeer vanuit teams en sectoren. Daarnaast hebben we meer focus op het verder professionaliseren van onze eigen organisatie, of dit nu gaat over een goed functionerende en veilige informatiehuishouding, aandacht voor duurzame inzet van onze collega's of het bedreven uitvoeren van onze wettelijke taken. Ook wij willen de beschikbare mensen en middelen zo slim mogelijk inzetten en zo verantwoord omgaan met overheidsgeld.

### **Kaders voor passende zorg**

We werken hierbij samen met alle betrokkenen, zoals patiëntenorganisaties, beroepsgroepen, zorgaanbieders en zorgverzekeraars. In het bijzonder bundelen we onze krachten met het Zorginstituut Nederland en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, en stemmen we met VWS af waar overheidspartijen meer regie moeten nemen of wet- en regelgeving moet worden aangepast. Zodat we als één overheid duidelijke kaders geven waarbinnen passende zorg vorm kan krijgen.

We staan op een keerpunt. Als NZa willen we houvast bieden in deze tijden, met deskundigheid, onafhankelijkheid en betrouwbaarheid. Zodat we samen kunnen werken aan betaalbare en toegankelijke zorg voor iedereen die dat nodig heeft.

# Inhoudsopgave

Voorwoord	2
<b>1 Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1 Werkprogramma 2024	7
1.2 Leeswijzer	7
<b>2 Werkprogramma 2024: strategische deel</b>	<b>8</b>
2.1 Strategische agenda	9
2.2 Speerpunten	10
2.2.1 Goed bestuur en organisatie van zorg	10
2.2.2 Passende bekostiging en contractering	14
2.2.3 Datagedreven beleid en uitvoering	19
2.2.4 Wendbare organisatie	21
2.3 Uitgelichte projecten 2024	25
2.3.1 Integraal Zorgakkoord (IZA)	25
2.3.2 Zicht op Zorgaanbieders	26
2.3.3 Experimenten alternatieve bekostiging palliatieve zorg	26
2.4 Wetenschappelijk onderzoek	28
<b>3 Werkprogramma 2024: jaarlijks terugkerende werkzaamheden</b>	<b>29</b>
3.1 Inleiding	30
3.2 Toezicht	30
3.3 Regulering	31
3.4 Bedrijfsvoering	32
3.5 HRM	34
3.6 Informatievoorziening, informatiebeveiliging en databeheer	37
<b>4 Begroting NZa 2024</b>	<b>40</b>
4.1 Begroting	41
4.2 Samenvatting van de begroting	42
4.2.1 Exploitatiebegroting	42
4.2.2 Formatie ontwikkeling	43
4.2.3 Toelichting op de begroting 2024 van de NZa	45

<b>5</b>	<b>Informatieknooppunt Zorgfraude (IKZ)</b>	<b>49</b>
5.1	Werkprogramma IKZ 2024	50
5.2	Team Casuïstiek	52
5.3	Team Onderzoek & Analyse	53
5.4	Bedrijfsvoering	54
5.5	Begroting 2024 IKZ	55
<b>6</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>56</b>
6.1	Strategische risico's en fraude risico's	57
6.2	Meerjaren begroting	60
6.3	Meerjaren investeringsbegroting	60
6.4	Liquiditeitsbegroting 2024	61

# 1 Inleiding

Voor u ligt het werkprogramma 2024 van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Het werkprogramma vormt de basis voor de NZa-activiteiten in 2024. Onze ambities van de Strategische agenda 2021-2023/2024 en de kaderbrief van de minister van VWS voor 2024 liggen ten grondslag aan het werkprogramma, dat gericht is op de transitie naar passende zorg.

## 1.1 Werkprogramma 2024

In dit document presenteren wij ons werkprogramma en begroting voor 2024. In het werkprogramma staan onze strategische doelen gedefinieerd bij vier omschreven speerpunten. Met die speerpunten willen wij passende zorg helpen realiseren. De beschreven doelen zijn doelen voor de middellange termijn (2024-2026). In dit werkprogramma hebben wij ook een paragraaf met 'uitgelichte projecten' opgenomen. Dat zijn projecten die voor het bereiken van de doelen van groot belang zijn en onderwerpen die VWS heeft opgenomen in de Kaderbrief 2024.

Onze ambities zijn groot. Maar de praktijk vraagt soms om realisme. Zo kunnen maatschappelijke ontwikkelingen dwingen tot bijstelling van het werkprogramma. Een van die ontwikkelingen zal in 2024 zijn dat er een nieuw coalitieakkoord zal komen op basis van de verkiezingen in november 2023. Hieruit zullen zonder enige twijfel weer nieuwe of andere werkzaamheden voortvloeien. Wat dit betekent voor ons werkprogramma zal pas in de loop van 2024 duidelijk worden. We zullen bovendien gedurende het jaar prioriteiten blijven stellen, onder meer voortkomend uit de beschikbare capaciteit, die passen binnen onze Strategische agenda, de dynamiek van actuele ontwikkelingen en de soms weerbarstige werkelijkheid.

## 1.2 Leeswijzer

Na dit eerste hoofdstuk ter inleiding, geven wij in hoofdstuk 2 aan wat onze strategische doelen zijn en hoe wij het bereiken van die doelen in 2024 dichterbij willen gaan brengen: wat gaan wij in 2024 daar concreet voor doen?

Hoofdstuk 3 gaat over onze wettelijke taken: jaarlijks terugkerende werkzaamheden op basis van die wettelijke taken en continue processen.

Hoofdstuk 4 bevat de begroting van de NZa (inclusief het Informatie Knooppunt Zorgfraude, IKZ) voor 2024.

Hoofdstuk 5 beschrijft het werkprogramma en de begroting van het IKZ voor 2024.

Hoofdstuk 6 bevat de bijlagen: onder meer de bijlagen bij de begroting van hoofdstuk 4.

## 2 Werkprogramma 2024: strategische deel

Onze Strategische agenda heeft twee perioden van drie jaar gekend: 2018-2021 en 2021-2023. Wij zijn bezig met de update van die agenda voor 2024-2027. Die update zal vooral gericht zijn op passende zorg in de toekomst. In aanloop en in lijn met deze update hebben we medio 2023 dit werkprogramma 2024 samengesteld. Dit hoofdstuk beschrijft welke richting we de komende jaren uit willen en hoe we dat willen bereiken. Daarbij worden onze uitgelichte projecten in dit hoofdstuk besproken.



## 2.1 Strategische agenda

### Inleiding

De NZa werkt aan toegankelijke en betaalbare zorg voor alle inwoners van Nederland.

Dit is een uitdagende opdracht. Vanwege de toenemende zorgvraag door vergrijzing en blijvende tekorten aan zorgprofessionals staan de betaalbaarheid en toegankelijkheid van zorg onder druk. Voor toekomstbestendige zorg is een andere organisatie van zorg noodzakelijk. Dit betekent: passende zorg. Passende zorg is gepast gebruik én passende organisatie van zorg.

### Passende zorg

Passende zorg:

- Draagt bij aan het functioneren van mensen en de kwaliteit van leven.
- Komt samen met de patiënt tot stand. De zorgprofessional en patiënt beslissen samen over de best passende behandeling.
- Juiste zorg op de juiste plek. Dichtbij waar het kan, op afstand als het moet bijvoorbeeld door het inzetten van digitale zorg.
- Gaat niet over ziekte, maar over gezondheid; kijken naar wat iemand nog wél kan. Inzetten op preventie en vernieuwing.

Passende zorg kan alleen in samenwerking worden gerealiseerd; als we intern de krachten op het vlak van onderzoek, regulering en toezicht bundelen en extern de samenwerking blijven zoeken met de buitenwereld. Wij betrekken alle partijen in de keten. Met de door ons geformuleerde speerpunten en daaraan gekoppelde resultaten die we in 2023 willen behalen, dragen we eraan bij dat:

- We de beweging naar passende zorg in het zorgveld faciliteren en versnellen.
- Zorggeld niet wordt verspild en alle partijen in de zorg beschikken over goed bestuur en een professionele bedrijfsvoering.
- (Dreigende) knelpunten in de toegankelijkheid van zorg tijdig worden gesignaleerd en opgelost. De NZa houdt hierbij toezicht op de zorgplicht van zorgverzekeraars.
- Besluiten over een toekomstbestendig zorglandschap worden genomen op basis van goed onderbouwde regiobeelden.
- Ontwikkelingen in de zorg zichtbaar worden in onze rapportages en hierop beleid kan worden gebaseerd.

In de paragrafen hierna zoomen we in op de vier speerpunten die moeten leiden naar passende zorg. Die speerpunten zijn:

- Goed bestuur en organisatie van zorg (speerpunt 1)
- Passende bekostiging en contractering (speerpunt 2)
- Datagedreven beleid en uitvoering (speerpunt 3)
- Wendbare organisatie (speerpunt 4)

Per speerpunt hebben wij doelen geformuleerd. Die doelen willen wij de komende jaren op deze speerpunten bereiken. Per doel bespreken wij in dit werkprogramma wat we daarvoor in 2024 gaan doen.

In paragraaf 2.3 lichten wij enkele projecten uit die ons de komende jaren dichterbij het doel van passende en toegankelijk zorg brengen. Deze uitgelichte projecten staan centraal in ons werkprogramma 2024.

In paragraaf 2.4 bespreken wij hoe wij onze doelen willen ondersteunen door middel van wetenschappelijk onderzoek.

## 2.2 Speerpunten

### 2.2.1 Goed bestuur en organisatie van zorg

Voor dit speerpunt hebben wij vijf doelstellingen geformuleerd voor de komende jaren. Per doelstelling geven wij aan wat wij in 2024 willen gaan doen om die doelstelling dichterbij te brengen.

#### 1. Organisatie van zorg draagt bij aan (de totstandkoming van) passende zorg

Organisatie van (domeinoverstijgende samenwerking in) de zorg is een kritieke randvoorwaarde voor de totstandbrenging van passende zorg. Het is van belang dat we inzicht krijgen in knelpunten binnen het zorgstelsel die een passende organisatie van zorg in de weg staan en dat we deze knelpunten opheffen.

##### Welke werkzaamheden in 2024 dragen hieraan bij?

In de eerste plaats gaan wij via experimenten in de palliatieve zorg samen met zorgaanbieders en verzekeraars verkennen welke bekostigings- en contractafspraken zoveel mogelijk in lijn liggen met de zorginhoudelijke doelen van palliatieve zorg.

Ook in de acute zorg is organisatie van domeinoverstijgende samenwerking van groot belang. In 2024 zal de nadruk daarom liggen op de implementatie van zorgcoördinatiecentra. De regulering van de ambulancezorg zullen wij in 2024 dan ook zodanig vormgeven dat zij bijdraagt aan de vernieuwingen in de acute zorgketen.

Passende organisatie van zorg wordt soms belemmerd doordat er een directe arts-patiëntrelatie ontbreekt en er daardoor geen individuele facturering mogelijk is. In principe kan hiervoor een oplossing worden gegeven door bekostiging via Algemene Diensten Zorg (ADZ).

#### 2. Er wordt (domeinoverstijgend) samengewerkt in de zorg

Passende zorg gaat over zorg die met- en rondom de patiënt, zo dicht mogelijk bij huis tot stand komt. Zorgverleners uit verschillende sectoren en domeinen moeten met elkaar samen (kunnen) werken om passende zorg te leveren.

##### Welke werkzaamheden in 2024 dragen hieraan bij?

Goed functionerende samenwerkingsverbanden/zorgnetwerken zijn cruciaal voor passende (organisatie van) zorg. Deze komen er niet overal vanzelf. In sommige regio's is extern toezicht nodig om regionale partijen aan te zetten tot de inspanning die nodig is om goed functionerende samenwerkingsverbanden te doen ontstaan en/of goed te laten functioneren. Wij zullen daarom toezicht houden op zorgnetwerken en samenwerkingsverbanden.

We gaan verder actief inzetten op sector- en domeinoverstijgende (keten) samenwerking. Dat doen we onder meer door deel te nemen aan (strategische) overleg(structuren) van zowel VWS (kern, concernonderdelen, zbo's en brancheorganisaties van zorgaanbieders, -verzekeraars, -kantoren) als het Rijk (onder andere CIO-Rijk, BZK). Deze activiteiten dragen er aan bij om in contact te blijven en inzicht

te hebben in de agenda's, doelstellingen en bepalende factoren bij belangrijke stakeholders. Hierdoor kan de NZa daar waar nodig beter anticiperen op kansen die ontstaan ten gunste van de eigen- c.q. branchebelangen en kan zij de samenwerking met (keten)partners bevorderen.

### **3. Zorg is in Nederland beschikbaar**

Op verschillende wijzen bestaan, in verschillende sectoren, uitdagingen om zorg beschikbaar en toegankelijk te houden. Normen die gelden voor toegang tot zorg moeten gehaald kunnen worden.

#### **Welke werkzaamheden in 2024 dragen hieraan bij?**

##### *Onderzoeken met betrekking tot toegankelijkheid*

Door middel van (thematisch)onderzoek gericht op de proactiviteit van zorgverzekeraars (TOP) toetsen we of zij alles in het werk stellen, om gegeven de schaarste, de zorg zo toegankelijk mogelijk te houden.

We kijken bijvoorbeeld naar de reis van de cliënt van Zvw naar de Wlz en binnen Wlz van extramurale naar intramurale zorg in ons project over de in-en doorstroom van de Zvw naar de Wlz. Hierbij focussen we ons op zorg thuis in de overgangsfases. We zoeken naar aangrijpingspunten in deze overgangsfases die ons toezicht hierop kan verscherpen. Doen zorgverzekeraars/zorgkantoren en zorgaanbieders alles wat zij kunnen om passende zorg voor de cliënt op elk moment en met name in de overgangsfase te waarborgen?

We bepalen hoe wij als NZa tegen de arbeidsmarktproblematiek aankijken en hoe wij als NZa bijdragen aan het tegengaan/oplossen van deze problematiek. Zo kunnen wij bijvoorbeeld in kaart brengen wat het effect van de arbeidsproblematiek op de toegankelijkheid van zorg is, en vooral wat wij als NZa (kunnen) doen om deze problematiek in te dammen cq op te lossen. Verder meten wij concentratie en spreiding de impact daarvan en brengen we de verhoging van volumennormen in kaart (monitoring). Het gaat hier in eerste instantie om de volumennormen van oncologische interventies en vaatchirurgie. In de ronde tafel worden besluiten genomen over (1) welke interventies, (2) scope, (3) welke dataset we gebruiken, etc. De NZa faciliteert en monitort.

##### *Toegankelijkheid ggz*

We brengen een informatiekaart wachttijden ggz uit. Daarmee maken we de ontwikkeling inzichtelijk van de wachttijden en het aantal wachtenden in de ggz.

Voor de acute ggz geldt dat per regio een passend budget is om de acute ggz-zorg te organiseren. Door afspraken tussen de grootste verzekeraar in een regio met de hoofdaanbieder van acute zorg verwachten we dat de budgetten aansluiten op wat voor een regio noodzakelijk is om passende acute ggz-zorg te leveren (inkoper kent de regio goed en gebruikt die kennis voor passende inkoop). Wij zullen dit evalueren.

##### *Toegankelijkheid langdurige zorg*

We zien erop toe dat zorgkantoren middels hun zorginkoop bijdragen aan passende en toegankelijke langdurige zorg. Daarnaast zien wij toe op de zorgplicht van Wlz-uitvoerders/zorgkantoren, zo borgen we de toegankelijkheid van de langdurige zorg. Ook zien wij erop toe dat zorgkantoren het pgb-toekenningproces tijdig en zorgvuldig laten verlopen.

### *Toegankelijkheid ambulancezorg*

Elk kwartaal verkrijgen we middels een uitvraag inzicht in het aantal A1-, A2- en B-ritten en de responstijdpercentages van de A1- en A2-ritten. Tevens stellen wij twee open vragen over de continuïteit en knelpunten (elders) in de acute zorgketen.

### *Inzicht in toegankelijkheid wachtlijsten huisartsenzorg*

Door middel van een informatieverzoek aan zorgverzekeraars verkrijgen we periodiek inzicht in de wachtlijsten binnen de huisartsenzorg. Als de data kwalitatief goed is en zorgverzekeraars zijn akkoord, dan zullen we periodiek hierover publiceren (bijvoorbeeld via de periodieke monitor toegankelijkheid van zorg).

### *Toegankelijkheid transgenderzorg*

We werken aan een verbeterde toegankelijkheid voor transgenders, door een kortere wachttijd voor toegang tot de msz en ggz. De focus ligt daarbij op de ggz, aangezien dit hiervoor de grootste bottleneck is. We monitoren de inspanningen van verzekeraars hiertoe. We overwegen dit project mee te laten lopen in een breder toegankelijkheidsproject.

### *Toegankelijkheid hoog complexe zorg*

Bij verschillende vraagstukken voor mogelijke concentratie van hoogcomplexe zorg wordt vanuit een breed beeld gekeken naar de relevante perspectieven (patiënt, professional, zorgorganisatie, onderzoek&onderwijs, maatschappij). We zullen voor patiënten met een aangeboren hartafwijking een zorgvuldige impact bepalen van concentratie van deze vorm van zorg per aanbieder.

### *Toegankelijkheid hulpmiddelen*

De (toekomst)visie op hulpmiddelen gaat helpen om knelpunten in de toegankelijkheid en belemmeringen voor passende zorg weg te nemen. Samenwerking is daar essentieel voor. In ons toezicht op zorgverzekeraars gaan we de processen die verzekeraars intern hebben, toetsen aan de visie op hulpmiddelen: in hoeverre die processen passende hulpmiddelenzorg stimuleren. Een verkenning op het handhaven van de zorgplicht is nodig in het hulpmiddelendossier. Op dit moment is namelijk niet duidelijk hoe dit instrument ingezet kan worden. Zo ontbreken er nog normen waar de aanvraagprocedure en de levering aan moeten voldoen. Daarnaast is het ook nog onduidelijk wat de bevoegdheid is van de diverse toezichthouders binnen deze sector. Hier zal in de komende periode duidelijkheid over moeten komen. Vervolgens zal in samenspraak met de toezichthouders, het Zorginstituut en het ministerie gekeken moeten worden op welke vlakken er aanvullende wet- en regelgeving noodzakelijk is.

## **4. Er is sprake van goed bestuur**

Passende zorg vereist veranderingen binnen zorgverzekeraars en zorgaanbieders die kunnen conflicteren met het organisatiebelang. We willen bereiken dat bestuurders in de zorg het organisatiebelang in lijn brengen met het maatschappelijk belang.

### **Welke werkzaamheden in 2024 dragen hieraan bij?**

We houden toezicht op de gegevensaanlevering voor de jmv. Vanuit dit project worden informele en formele interventies ingezet om aanlevering van de jmv te bevorderen. Daarnaast maken wij gebruik van de jmv-data om datagedreven, risicogestuurd toezicht te houden op zorgaanbieders.

We willen de professionele bedrijfsvoering van huisartsen bevorderen. We monitoren de resultaten in PBI. Op basis van de inzichten in de responstijden gaan we in gesprek met de presenterende

zorgverzekeraars van de regio's die lage responstijd percentages hebben of waarbij andere issues bekend zijn die risico's vormen op de tijdigheid en toegankelijkheid.

Door sleutelfunctionarissen van Wlz-uitvoerders te toetsen op geschiktheid dragen we bij aan een goede besturing van en door Wlz-uitvoerders.

We willen het goed bestuur en professionele bedrijfsvoeringsaspect van de ZBC's vergroten en daarmee willen we de kansen op het weglekken van zorggeld verminderen. Daarvoor bevorderen wij dat zij een transparante bedrijfsvoering hebben, voldoen aan de wettelijke vereisten rond het hebben van een intern toezichthouder, juist declareren en geen excessieve winsten maken die uit de zorgmarkt worden onttrokken zonder dat zij marktmacht hebben. Hiervoor dient de NZa een standpunt in te nemen over wat wij vinden van ZBC's in het zorglandschap.

Ook zien we toe op de uitvoering van de wettelijke taken van het CAK en dragen zo bij aan goede besturing door het CAK.

## **5. Eerlijke besteding van zorggeld**

Zorggeld is publiek opgebracht geld waar mede met het oog op de kostenontwikkeling- zorgvuldig mee omgegaan moet worden. Het is van belang dat de NZa zichtbaar misbruik van zorggeld voorkomt en misbruik van zorggeld effectief aanpakt.

### **Welke werkzaamheden in 2024 dragen hieraan bij?**

We zien toe op de rechtmatigheid van de zorguitgaven door Wlz-uitvoerders. Daarmee dragen we bij aan een eerlijke besteding van zorggelden.

We willen het oneigenlijk gebruik van zorggeld in de mondzorg, in de ggz / fz en door Wlz-zorgaanbieders stoppen en bestraffen om zo tot verbetering van goed bestuur en professionele bedrijfsvoering te komen. Voor zover mogelijk willen we hier JMV-data bij gebruiken. Ook willen we onderzoek doen naar misbruik met pgb-gelden door aanbieders. Binnen het kernnetwerk goed bestuur en professionele bedrijfsvoering (GBPB) prioriteren we en brengen we alle sectoren samen.

Binnen het project wijkverpleging leveren we een marktanalyse, stakeholdersanalyse en risicoanalyse op, op basis waarvan we ons toezicht op de wijkverpleging (her)inrichten. We zetten hierbij verschillende instrumenten in met als doel: voorkomen, stoppen en bestraffen. Ook werken we hiervoor actief samen met onze partners (met name de igj, NLA en zorgverzekeraars).

## 2.2.2 Passende bekostiging en contractering

Voor dit speerpunt hebben wij vijf doelstellingen geformuleerd voor de komende jaren. Per doelstelling geven wij aan wat wij in 2024 willen gaan doen om die doelstelling dichterbij te brengen.

### 1. Contractering draagt bij aan passende zorg

Contractering van zorg vormt een cruciale voorwaarde voor de totstandbrenging van passende zorg. Consumenten moeten kunnen weten welke (passende) zorg door verzekeraars is ingekocht om een goede polis keuze te maken. Daarmee draagt contractering van passende zorg (ook) bij aan de realisatie van transformatiedoelen. De NZa stuurt er op dat uitkomsten van zorg centraal (komen te) staan in contractering.

#### Welke werkzaamheden in 2024 dragen hieraan bij?

In 2023 heeft de NZa een document opgesteld waarmee zorgaanbieders en zorgverzekeraars het contracteerproces makkelijker en sneller kunnen laten verlopen. In de 'Handvatten Contractering en Transparantie gecontracteerde zorg' staat wat de NZa minimaal verwacht van zorgaanbieders en zorgverzekeraars in de contractering en het informeren van consumenten. Met de ervaringen in 2023 zullen we voor 2024 naar meer formalisatie van het proces gaan.

In 2023 brengen we, als onderdeel van het traject naar een passende aanspraak voor fysio- en oefentherapie, een advies uit over passende bekostiging. In 2024 gaan we hiermee verder (stimuleren initiatieven en wegnemen belemmeringen). Aanvullend werken we, naar aanleiding van een duiding van het Zorginstituut, aan een advies over de regulering van optometrie.

In de ggz gaan we door met de doorontwikkeling van zorgvraagtypering (ZVT) ggz. Het doel van ZVT is te komen tot een gedragen typering die gebruikt kan worden om gepast gebruik te stimuleren.

Met de jaarlijkse evaluatie van het experiment cliëntprofielen wijkverpleging (onderdeel van convenant) werken we samen met sector in een lerend systeem aan de nieuwe bekostiging en contractering van de wijkverpleging.

Ook gaan we door met het onderhoud en de monitoring van het zorgprestatie model. We gaan de doorlooptijd van het project proberen te comprimeren. Die doorlooptijd is nu van oktober tot juni. We gaan kijken of dit teruggebracht kan worden naar vier maanden.

De interne organisatie van ziekenhuizen kan een belemmering vormen voor het bereiken van passende zorg. Voor passende zorg is een transitie nodig die strijdig kan zijn met de belangen van individuele stakeholders, zoals een MSB. Met de monitor medisch specialistische bedrijven (MSB's) brengen we het verbeterpotentieel bij MSB's in beeld op de onderdelen bestuurbaarheid en financiële prikkels.

Dure geneesmiddelen vormen een steeds groter onderdeel van de totale kosten van de msz. Dure geneesmiddelen verdringen daarmee impliciet zorgvormen die mogelijk effectiever zijn. Het beteugelen van de kosten van dure geneesmiddelen door het afdwingen van maatschappelijk aanvaardbare prijzen kan ruimte scheppen voor meer passende zorgvormen binnen de msz.

Per 2024 is nieuwe regelgeving voor de ketenaanpak bij overgewicht voor kinderen van kracht. We blijven actief een rol spelen bij de implementatie van deze zorg in de Zvw (inregelen randvoorwaarden, effecten op zorgplicht).

## 2. Bekostiging draagt bij aan passende zorg, zo nodig domeinoverstijgend en integraal

Samenwerking komt nog te vaak niet tot stand omdat er tegenstrijdige belangen spelen. Om passende zorg te laten vliegen willen we bereiken dat integrale passende bekostiging beschikbaar is waarmee samenwerking loont. De NZa borgt met haar bekostiging dat contractering van passende zorg gerealiseerd wordt.

### Welke werkzaamheden in 2024 dragen hieraan bij?

#### *Sectoroverstijgende betaaltitel (zvw/wlz/bv/av) / nieuwe vormen van bekostiging*

We willen een betaaltitel creëren die sectoren overstijgt, primair binnen de Zvw, maar liefst ook over domeinen heen (Zvw en Wlz). Dit is een belangrijk hulpmiddel in (een bredere beweging van) het stimuleren van samenwerking en het creëren van juiste zorg op de juiste plek. In dit traject worden belemmerende systeemuitdagingen meegenomen zoals risicoverevening, aanspraken, etc. De afgelopen jaren leren we veel over wat er nodig is in onze structurele bekostiging, onder meer:

- doordat zorgverzekeraars en zorgaanbieders gedurende een periode van 3 tot 5 jaar kunnen experimenteren (door middel van de beleidsregel innovatie);
- doordat zorgverzekeraars en zorgaanbieders maatwerkprestaties kunnen afspreken binnen de facultatieve prestatie;
- vanuit het actieplan Leefstijlgeneeskunde: we willen leefstijlgeneeskunde versneld opnemen in verzekerde zorg en vervolgens in de bekostiging.
- onderhoud bekostiging: door regelgeving te verbeteren en aan te passen waar nodig obv besluitvorming VWS draagt deze nog meer bij aan passende zorg. Door het verder experimenteren met vernieuwend verantwoord en mogelijkheden met het veld te delen worden de administratieve lasten verder beperkt.

We werken aan de afbouw van niet-passende zorg via aanspraak en betaaltitels. We willen een aantal doorbraakprojecten ten aanzien van passende zorg realiseren in samenwerking met ZINL, ZN en zorgaanbieders.

#### *msz*

Door middel van de 'Verkenningen alternatieve bekostigingsvormen' verkennen we en volgen we verschillende initiatieven in het veld die experimenteren met alternatieve vormen van bekostiging. Het doel hiervan is om onze kennis te vergroten over de werking van deze modellen en om na te gaan of deze modellen kunnen landen in landelijk beleid.

We willen de dbc-bekostiging moderniseren en zodanig aanpassen dat knelpunten in de systematiek die de beweging naar passende zorg in de weg staan, worden weggenomen. Waar mogelijk willen we de systematiek stimulerend laten zijn.

#### *eerstelijnszorg*

Versterken organisatiegraad eerstelijnszorg: we dragen vanuit onze rol actief bij aan de visie op en het gesprek over de eerstelijnszorg in 2030. We geven advies nadat een verzoek van VWS is ontvangen over de uitwerking van de vervolgstappen. Bekostigingsvormen moeten aansluiten op de inrichting van de mogelijke organisatievormen op wijk- en regioniveau.

We voeren kostenonderzoeken uit in de eerstelijns:

- kostenonderzoek huisartsenzorg;
- kostenonderzoek mondzorg;



- kostenonderzoek kraamzorg.

Daarnaast ontwikkelen we de bekostiging van de eerstelijns verder door:

- herijken normatieve arbeidskostencomponent (NAC) in de verloskunde, GLI, huisartsenzorg en mondzorg.
- onderhoud regelgeving eerstelijnszorg (waaronder PMZ, huisartsenzorg, kortdurende zorg, wijkverpleging, mondzorg, GLI, extramurale farmacie).
- doorontwikkeling bekostiging eerstelijnsverblijf: in 2024 maken we de volgende stap in het traject rondom de doorontwikkeling van de bekostiging van het elv: we verkennen een nieuwe prestatiestructuur (op basis van het zorginhoudelijke traject en het registratieonderzoek) en onderbouwen deze met nieuwe tarieven, met als doel dat de bekostiging passende zorg in het eerstelijnsverblijf maximaal stimuleert;
- doorontwikkeling bekostiging huisartsenzorg (onder andere MTVP): in dit project geven we vervolg aan de IZa afspraak en ons advies over de structurele inbedding van MTVP in de bekostiging van de huisartsenzorg. Daarnaast doen we ook onderzoek naar aanpassingen voor de lange termijn, ingegeven vanuit de complexiteit van het huidige model;
- Doorontwikkeling wijkverpleging: vanuit een convenant met de sector werken we aan een experiment voor een nieuwe bekostiging in de wijkverpleging op basis van cliëntprofielen. Per 2025 gaan de cliëntprofielen volgens het draagkracht/draaglast model verplicht mee met de declaratie. Hierbij hebben we oog voor de communicatie richting de sector (webinars, seminars), de koppeling met het thema 'kwaliteit en uitkomsten' en de doorontwikkeling van systeemfuncties (H&A, wijkgerichte preventie). Ook doen we uitgebreid onderzoek naar cliëntprofielen voor de medische kindzorg thuis.
- doorontwikkeling extramurale farmacie: we monitoren de effecten van invoering van de GDV bekostiging. Daarnaast leveren we een actieve bijdrage aan het gezamenlijke bestuurlijke traject om te komen tot een toekomstvisie voor de apotheekezorg die op termijn kan leiden in wijzigingen in de bekostiging;
- doorontwikkeling mondzorg: met focus op oa. innovatie, preventie en transparantie voor de patiënt; we doen in samenwerking met een onderzoeksbureau onderzoek naar passende tarieven in de mondzorg (per 2026).

#### *langdurige zorg*

We hebben in 2023 twee adviezen opgeleverd (Scheiden wonen en zorg & Positie behandeling) waarin de conclusie getrokken wordt dat aanpassing van de Wlz dringend nodig is, evenals aanscherping van de WOZO-doelen. Deze adviezen vragen om een vervolg; we gaan er vanuit dat dit in samenwerking met VWS prominent op de agenda zal staan in 2024. Eén van deze vervolgstappen is concreet verwoord in een (nieuwe) adviesaanvraag van VWS: adviseren over de mogelijkheid om de zorg thuis in de Wlz aan te sluiten op de bekostiging/ontwikkelingen in de wijkverpleging in de Zvw (bundeling van prestaties, cliëntprofielen, etc.). Dit moet resulteren in een logischer aansluiting van de domeinen (Zvw en Wlz).

Voor de toegankelijkheid van de langdurige zorg is het van belang dat ook de vergoeding voor de huisvestingskosten passend is. Mede op basis van signalen uit het veld zullen we in 2024 de wijze van het bepalen van de normatieve huisvestingscomponent (nhc/nic) evalueren en waar nodig het gebruikte model (normerende elementen) voor vaststelling hiervan aanpassen.

We werken aan goede positioneren van 'behandeling' (en dus effectieve inzet van schaarse behandelcapaciteit van SO, AVG, huisarts). We bewaken de samenhang tussen Zvw/Wlz. We werken aan een vervolg op het advies over positionering Behandeling (waaronder transparant maken van behandelinzet).



We werken aan een doorontwikkeling van de bekostiging ggz: in 2024 herijken we de tarieven voor de SO, AVG en de gedragswetenschapper. Dit draagt bij aan passende bekostiging. Daarnaast gaan we met de sector in gesprek over de doorontwikkeling van de bekostiging, waaronder het creëren van een zorgtraject voor thuiswonende kwetsbare ouderen (onder andere voor MESO).

We doen een verkenning bekostiging PV en VP in de Wlz. Door een verkenning uit te voeren naar de mogelijkheden om de bekostiging van de Wlz/mpt aan te laten sluiten bij de bekostiging van Zvw/wijkverpleging maken we inzichtelijk waar verschillen en mogelijkheden zitten om de zorg en bekostiging daarvan voor cliënten thuis te verbeteren.

Ggz in de Wlz: in 2024 implementeren we de resultaten van het kostprijsonderzoek ggz in de wlz (tarieven 2025). Passende prestaties en tarieven dragen bij aan goede contractering van passende zorg. We blijven actief betrokken bij de uitwerking van de 'bestuurlijke afspraken ggz', onder meer bedoeld om de instroom van de ggz in de Wlz te verminderen.

Ontwikkeling LVHC: per 2024 is de regelgeving aangepast voor een drietal doelgroepen die in aanmerking kunnen komen voor gespecialiseerde zorg. In totaal zijn eerder acht potentiële doelgroepen benoemd. In 2024 zal dan ook het gesprek met VWS over de overige doelgroepen gevoerd worden.

#### *Gehandicapte zorg (ghz)*

Ten aanzien van de ghz voeren wij de volgende activiteiten uit:

- kostenonderzoek ghz;
- doorontwikkeling gehandicaptenzorg: door hier verbeteringen in aan te brengen sluit de bekostiging beter aan bij de complexiteit van deze zorgvraag en de variatie daarin;
- jaarlijkse onderhoud aan de regelgeving zintuiglijk gehandicaptenzorg. In 2024 zal een kostenonderzoek worden uitgevoerd in de zintuiglijk gehandicaptenzorg.

### **3. De zorgmarkt is transparant zodat verzekerden, zorgverzekeraars en zorgaanbieders goede keuzes kunnen maken.**

Transparantie in de zorgmarkt draagt bij aan effectieve regulering, toezicht en marktmeesterschap – en vice versa. Om uitkomsten van zorg centraal te stellen, is inzicht in de effecten van zorginterventies op gezondheid, inclusief het functioneren en de kwaliteit van leven van mensen nodig. Hiervoor bouwen we kennis op van de huidige praktijkvariatie om als NZa te (kunnen) sturen op de gewenste ontwikkelingen in de praktijk. De NZa draagt bij aan het beschikbaar komen van goede uitkomst informatie, die het veld nodig heeft om passende zorg te bewerkstelligen.

#### **Welke werkzaamheden in 2024 dragen hieraan bij?**

Door toe te zien op de informatieverstrekking door zorgaanbieders, zorgverzekeraars en zorgkantoren (transparantietoezicht) zorgen we ervoor dat patiënten, cliënten en verzekerden beschikken over bruikbare informatie die ze kunnen gebruiken bij het kiezen van passende zorg. We willen als NZa (mogelijk in samenwerking met andere overheidspartijen) een onderzoek starten hoe de informatievoorziening door zorgverzekeraars en aanbieders op dit moment functioneert. Bijvoorbeeld: welke informatie wordt verstrekt en op welke manier, welke behoeften hebben burgers en wordt aan deze behoeften voldaan?

#### **4. Uitkomsten van zorg staan centraal**

Om passende zorg te stimuleren bewegen we van 'het bekostigen van productie' naar 'het bekostigen van gezondheidsuitkomsten'. Tegelijkertijd bouwen we kennis op over praktijkvariatie en voedt het ons om de gewenste beweging naar uitkomsten van zorg en het centraal stellen van gezondheid te versnellen.

##### **Welke werkzaamheden in 2024 dragen hieraan bij?**

Vanuit de NZa willen we het gebruik van uitkomsten in de bekostiging en contractering versnellen. Daarom willen we een verkenning doen naar de mogelijkheden om door aanvullende regelgeving de vrijblijvendheid weg te nemen. Dit heeft zich toegespitst op de dossiers dure geneesmiddelen en acute zorg.

Binnen de langdurige zorg wordt door het opstellen van en bepalen van de impact van het kwaliteitskompas gewerkt aan de uitkomsten van zorg. Het kwaliteitskompas laat betrokkenen op een andere manier kijken naar de kwaliteit van bestaan en de rol van ondersteuning en zorg daarin.

#### **5. Bekostiging en contractering dragen bij aan preventie en gezondheidsuitkomsten**

Passende zorg gaat niet alleen over ziekte, maar ook over gezondheid en zelfredzaamheid. De NZa draagt bij aan het voorkomen of afschalen van zorg, door te sturen op preventie en ervaring op te doen in het bekostigen van, en sturen op contracteren van gezondheidsuitkomsten.

##### **Welke werkzaamheden in 2024 dragen hieraan bij?**

Binnen het project preventie verkennen wij de bekostigingsmogelijkheden voor preventie allereerst binnen de Zvw en Wlz. Vanwege domeinoverstijgende initiatieven verkennen wij ook de mogelijkheden om deze via een preventiefonds te bekostigen. Het gaat daarbij om onderzoek naar mogelijkheden voor onder andere een subsidieregeling (er wordt echter ook breder gekeken) voor experimenten preventie op het snijvlak van verzekerde zorg en het sociaal domein.

## 2.2.3 Datagedreven beleid en uitvoering

Voor dit speerpunt hebben wij twee doelstellingen geformuleerd voor de komende jaren. Per doelstelling geven wij aan wat wij in 2024 willen gaan doen om die doelstelling dichterbij te brengen.

### 1. Er is inzicht in zorglandschap, regio's en transformatie-opgaven

Passende zorg betekent geen 'one size fits all', de totstandbrenging ervan vereist inzicht in regionale (en sectorale) verschillen en het daarop afstemmen van ons beleid en handelen, zonder het geheel uit het oog te verliezen. Hiertoe moeten we onze datapositie zodanig inrichten dat we een vertaalslag kunnen maken naar de uitvoering van onze wettelijke taken.

#### Welke werkzaamheden in 2024 dragen hieraan bij?

Onderdeel van de regiobeelden en van het toezicht op toegankelijkheid is een dashboard voor zicht op toegankelijkheid. Dat stelt de projectteams in staat om te zien waar eventuele knelpunten zijn en waar we met ons toezicht en regulering op moeten inzetten. Zicht op toegankelijkheid is een basis voor bijvoorbeeld de regiobeelden, het toezichtsteam op toegankelijkheid etc.

#### Andere werkzaamheden binnen dit doel:

- Datamanagement: binnen dit project willen we de gewenste rol van het dataplatform voor analyse formuleren voor de gehele NZa;
- Borgen van de juiste competenties om datagedreven te werken;
- Open source: de analyseomgeving van de NZa maakt gebruik van open-source software;
- Gegevensbescherming/-beheer: processen voor het binnenhalen, controleren en verifiëren van data en het verantwoorden over uitgevraagde data;
- De NZa besteed aandacht aan de verplichtingen die gaan gelden ten aanzien van AI en de toepassing van het algoritme register.

### 2. De NZa heeft inzicht in haar eigen data en informatie, en heeft inzicht in haar eigen data- en informatiepositie

We voldoen aan alle wetgeving rondom verwerking (binnenhalen, gebruiken, opslaan, vernietigen) van gegevens, inzicht hebben in de data en informatie die we in huis hebben, en inzicht in onze eigen informatiepositie als secundair gegevensverwerker.

#### Welke werkzaamheden in 2024 dragen hieraan bij?

We gebruiken intern en extern data om processen goed in te richten. De gegevensbesturing en het gegevensbeheer binnen NZa willen we verder optimaliseren en de eigen informatiepositie willen we bevorderen door het opstellen van een governance, door advies over gebruik, door het opstellen van verbetervoorstellen, en door beheer en onderhoud (Pdca). We willen processen analyseren, bijvoorbeeld datastromen voor de wettelijke taken van de NZa. We willen de informatiepositie en grondslag (rechtmatigheid) omtrent vorderen/uitwisselen van gegevens borgen.

Het bieden van passende zorg en een focus op gezondheid vragen om het goed en veilig kunnen delen van informatie, met betrokkenheid van het hele netwerk van zorgprofessionals en de patiënt/cliënt. Passende zorg, arbeidsbesparing, betaalbaarheid, duurzame toegankelijkheid en verduurzaming van de zorgsector vragen om een versnelling in digitalisering bij de gegevensuitwisseling in de zorg.

Elektronische gegevensuitwisseling draagt bij aan deze digitalisering. De uitvoering van Wegiz is op de korte termijn daarbij onze focus.

Met de coördinatie van marktscans en monitors zorgen we dat we afgewogen en gecoördineerd informatie in- en extern beschikbaar stellen op basis waarvan we ons werk kunnen doen.

**Andere werkzaamheden binnen dit doel:**

- Binnen de wet elektronische gegevensuitwisseling zorg (Wegiz) worden standaarden vastgelegd voor primaire processen, waarop wij vanuit het oogpunt van administratieve lasten moeten aan te sluiten.
- KIK-V door goede afspraken te maken met de veldpartijen over de ontologie van uitgevraagde gegevens en het opzetten van techniek waarmee goed en snel data kan worden uitgewisseld, wordt deze data-uitwisseling verbeterd. Waar mogelijk wordt in de verschillende kostenonderzoeken uitgegaan van de definities die in Kik-V zijn vastgesteld;
- Databron Dutch Hospital Data: we gebruiken actuele databronnen om meer adequaat bij te sturen en toezicht te houden op passende zorg.
- Datagedreven toezicht Wlz: we ontwikkelen en beheren een dashboard dat ons voorziet van relevante informatie over ontwikkelingen in de langdurige zorg en het presteren van zorgkantoren in het bijzonder.

## 2.2.4 Wendbare organisatie

Voor dit speerpunt hebben wij vijf doelstellingen geformuleerd voor de komende jaren. Per doelstelling geven wij aan wat wij in 2024 willen gaan doen om die doelstelling dichterbij te brengen.

### 1. De NZa is een lerende organisatie met innovatiekracht en resultaatgerichtheid

Om passende zorg tot stand te brengen willen en moeten we leren, ontwikkelen en veranderen (change). We zijn alert en spelen deskundig in op ontwikkelingen en veranderingen. We hebben een sterke reputatie.

#### Welke werkzaamheden in 2024 dragen hieraan bij?

Bij een lerende organisatie hoort het ter harte nemen van de uitkomsten van een evaluatie. In dit traject pakken we de adviezen van de kaderwetevaluatie op en implementeren deze in de organisatie. Omdat de evaluatie ten tijde van het schrijven van dit werkprogramma nog niet afgerond is, is het momenteel niet mogelijk hier tijdslijnen etc. aan te koppelen.

Het werkprogramma 2024 is volgens een nieuwe structuur opgesteld, waarbij onze strategische agenda en de kaderbrief van VWS de basis vormen. We werken met doelstellingen en resultaten, waarbij elk project is gekoppeld aan een resultaat. Door deze nieuwe structuur zijn projectleiders in staat aan te geven hoe zijn/haar project bijdraagt aan het verwezenlijken van onze (strategische) doelstellingen. Belangrijk hierbij is dat:

- Met de nieuwe opzet van het werkprogramma wij bij de midtermreview 2024 voor de eerste keer zullen rapporteren over de voortgang van werkzaamheden;
- We een interne werkwijze en format hanteren dat sturing, overzicht en onderlinge verbinding creëert;
- We werken aan verdere uitwerking van aanzet voor de vernieuwing van het werkprogramma op basis van speerpunten - doel - resultaten- initiatieven.

Verduurzaming van NZa en ons beleid draagt bij aan verduurzaming zorg. In het implementatie project duurzaamheid geven we nadere duiding aan ons handelingsperspectief, bouwen we coalities met externe partijen en delen we kennis met medewerkers zodat deze dat mee kunnen nemen in hun eigen project.

We werken actief aan stakeholdermanagement. Politieke ontwikkelingen worden gevolgd, we beantwoorden kamervragen op verzoek van VWS en waar zinvol wordt ingezet op actieve kennisdeling over rapporten of onderzoeken van de NZa, bijvoorbeeld in technische briefings.

Via bijeenkomsten met een externe klankbordgroep passende zorg borgen we op strategische dossiers dat we externe denkkraft betrekken die kritisch met ons mee- en tegendenkt, zodat we de impact van ons werk in de maatschappij vergroten.

We organiseren twee kompasweken in 2024. Op die manier willen we met inhoudelijke teams invulling geven aan een samenhangend plan op een bepaald thema of sector. Dit is input voor het werkprogramma.

Met 'Samen organiseren' beogen we de interne kruisbestuiving te versterken, om meer overzicht, samenhang, kennisuitwisseling en impact te hebben in het uitrollen van onze strategie / transformatie naar passende zorg.

## 2. De NZa werkt doel- en rechtmatig

In onze reguliere, planbare business ('run') werken we waar helpend kortcyclisch en directieoverstijgend in samenhang aan onze strategische doelen. We zijn in control op proces en inhoud en realiseren onze doelen first time right on time (efficiënt en doelmatig), on target en on budget.

### Welke werkzaamheden in 2024 dragen hieraan bij?

#### *Wetenschappelijk onderzoek*

Naast alle reguliere werkzaamheden, waar het doel- en rechtmatig werken centraal staat, hebben wij in 2024 extra aandacht voor de positionering van de wetenschap binnen de NZa. Met wetenschap bijdragen aan de strategische ambities van de NZa, dat is NZa-wetenschap. Dat doen we bijvoorbeeld door wetenschappelijke inzichten op te halen en met elkaar te delen. Daarnaast doen verschillende NZa'ers zelf wetenschappelijk onderzoek. Dat gebeurt in de vorm van regulier onderzoek, maar ook in de vorm van promotieonderzoeken (Phd). Binnen NZa wetenschap coördineren we deze inspanningen, verbinden we theorie met praktijk en werken we aan het verder professionaliseren van onze academische activiteiten.

#### *Een omnichannel klantcontactcentrum*

We zorgen voor een completer beeld van de interactie met vraagstellers / melders, zodat vragen effectiever en efficiënter beantwoord kunnen worden. Daarnaast zorgt het voor een betere feedbackloop ter verbeteringen van ons beleid.

#### *Contact met andere zorg-ZBO's*

Wij hebben overleg met andere ZBO's en werken samen waar nodig. Zo maken we onder meer samen met IGJ een probleem- en kansanalyse van ketens in de huisartsenzorg op fenomeenniveau. Op grond van de probleem- en kansanalyse kijken we welke aanpassingen in ons toezicht nodig zijn om de kwaliteit en toegankelijkheid van de huisartsenzorg en een professionele bedrijfsvoering in de huisartsenzorg te blijven borgen.

#### *Nieuwe wetgeving*

Nieuwe wetgeving monitoren wij en bespreken wij met VWS. In overleg met de organisatie wordt ingezet op aansturing op wijziging of bijsturing van veranderingen of een uitvoerbaarheidstoetsing.

Met het wetsvoorstel Verbetering beschikbaarheid Jeugdzorg worden de taken van de Jeugdautoriteit ondergebracht bij de NZa (uiterlijk 2025). In dit wetsvoorstel wordt onder andere het inzicht in en toezicht op de jeugdhulpsector geregeld. Vooruitlopend op de goedkeuring van het wetsvoorstel wordt in 2024 verder voorbereid op deze overdracht van taken. De directie Toezicht zet de afstemming en samenwerking die hiervoor al plaatsvindt met de Jeugdautoriteit door.

#### *Verbeteren financieel beleid en beheer*

Het financieel beleid en beheer brengen wij verder op orde door een verdere professionaliseringsslag te maken. Hierin staat de PDCA-cyclus centraal, maar richten wij ons ook op de verplichtingen, governance, tijdigheid van de administratie en traceerbaarheid van onze uitgaven.

#### *Open op Orde (informatiehuishouding)*

Het programma 'Open op orde' heeft als doel onze informatiehuishouding te verbeteren en transparanter te maken. Het doel is steeds de duurzame toegankelijkheid van informatie te borgen voor zolang als het nodig is. Daarmee wordt bedoeld dat de informatie vindbaar, beschikbaar, leesbaar,

betrouwbaar en interpreteerbaar moet zijn. Dit helpt de NZa onder andere om haar wendbaarheid te vergroten.

### **3. De werkomgeving van de NZa is flexibel, en is veilig voor mensen en data**

De NZa is zowel fysiek (sociaal, omgeving) als digitaal (hardware, software, data en informatie) veilig. Om passende zorg maximaal aan te jagen is leiderschap voortdurend in ontwikkeling, randvoorwaarde daarvoor is dat de NZa toekomstbestendig is en dat de NZa herkend wordt als goed werkgever.

#### **Welke werkzaamheden in 2024 dragen hieraan bij?**

Zowel fysiek als digitaal veilige werkplek, die medewerkers zo goed mogelijk ondersteunt in hun werkzaamheden is belangrijk. Informatiebeveiliging is een must-do. We moeten het noodzakelijke ambitieniveau en bijbehorende roadmap vaststellen en daar capaciteit en geld voor vrijmaken. Ook als dat ten koste van andere resultaten gaat. Redteaming is onderdeel van dit initiatief. Deze activiteiten dragen er aan bij om zwakke- c.q. verbeterpunten in de (informatie)-beveiligingsmaatregelen inzichtelijk te maken. Dit geldt voor alle sectoren, er daarmee ook voor de ggz. Hierdoor is de NZa in staat om proactief mitigerende maatregelen te kunnen treffen en om potentiële (informatiebeveiligings)risico's te reduceren en de incidentrespons te versterken.

Voor toezicht geldt dat het 'basis op orde'-team de doorlopende processen die de basis vormen voor uniforme uitvoering van ons toezicht, onder de loep neemt en verbeteringen aanbrengt. Dit team zorgt ook dat alle units met alle collega's dezelfde basis gebruiken.

De functionele wensen van de NZa worden ontleend aan aan de architectuur: speerpunt - doel – resultaat. De activiteiten dragen er aan bij dat de werkplek voldoet aan de functionele eisen en wensen van NZa medewerkers, waarbij de (informatie)beveiliging adequaat is ingeregeld.

### **4. Er is legitimatie (draagvlak in de buitenwereld) voor de positie en rol van de NZa**

Om een effectieve bijdrage te leveren aan de totstandbrenging van passende zorg moet de NZa haar positie in het veld maximaal kunnen aanwenden. De NZa vindt legitimatie voor de mogelijk pijnlijke veranderingen voor stakeholders o.a. in haar sterke reputatie en het opgebouwde draagvlak bij relevante stakeholders.

#### **Welke werkzaamheden in 2024 dragen hieraan bij?**

Door middel van reputatiemanagement willen wij de legitimatie voor de strategische agenda vergroten in de buitenwereld. Enerzijds betekent dit dat wij politieke ontwikkelingen zullen volgen, op verzoek van VWS kamervragen beantwoorden en waar zinvol inzetten op actieve kennisdeling over rapporten of onderzoeken van de NZa, bijvoorbeeld in technische briefings. Anderzijdes willen we ook onderzoeken op welke wijze de inzichten van burgers beter betrokken kunnen worden bij de werkzaamheden van de NZa (burgerparticipatie). Werkvormen die hieruit voortvloeien zullen we implementeren. We willen beter zichtbaar worden onder relevante stakeholders: het opgestelde organisatiemodel van de NZa en stakeholders nemen we hiervoor in beheer nemen en actualiseren we (PDCA). Door het organisatiemodel en stakeholders overzicht actueel te houden, is er inzicht hoe het stakeholdersveld van NZa eruit ziet en de communicatielijnen met stakeholders lopen.

Belangrijk is dat de NZa en de stakeholders elkaars belangen – en die van patiënten - kennen en respecteren. Omgevingsmanagement helpt zoeken naar werkbare oplossingen. Door kansen en risico's

tijdig te onderkennen, kunnen de risico's van de omgevingsinvloed op het project worden geminimaliseerd en/of tijdig worden bijgestuurd.

Door signalen van binnen en buiten systematisch te analyseren en via een herkenbare procedure te agenderen (issuemanagement), zorgen we ervoor dat we als organisatie kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

We zorgen voor een continue feedbackloop met de buitenwereld om te komen tot verbeteringen van onze dienstverlening, producten en diensten. We dragen zorg voor inzicht in de verschillende klantreizen en behoeften van onze eindgebruikers. De interne feedbackloop zorgt voor het tijdig inzichtelijk maken van de behoeftes die leven in het veld, ook bij de individuele zorgaanbieders. Zo kan, voordat het een issue wordt al ingezet worden op vormen van interactie passend bij de behoefte.

We willen dat informatie proportioneel en rechtmatig gedeeld en uitgewisseld kan worden binnen de vigerende wet- en regelgeving. We organiseren daarvoor zowel in- als extern de benodigde overleggen. Deze activiteiten dragen er aan bij om IT-Beleid zowel binnen als buiten de NZa te positioneren als een betrouwbare organisatie die zorgvuldig (informatiebeveiliging en privacy) en proportioneel met de ontvangen gegevens omgaat.



## 2.3 Uitgelichte projecten 2024

### 2.3.1 Integraal Zorgakkoord (IZA)

In 2023 heeft de NZa zich sterk ingezet om bij te dragen aan een succesvol IZA. De activiteiten in de verschillende thematafels zijn, zoals met VWS besproken, in ons werk zo dicht mogelijk bij de reguliere werkzaamheden georganiseerd. IZA leidt tot diverse activiteiten die hieronder worden beschreven. De NZa heeft extra menskracht geworven om in de rest van de looptijd van het IZA de samen gestelde doelen te behalen. Door het inrichten van een kernteam IZA zorgen we ervoor dat de verschillende ontwikkelingen intern goed afgestemd worden en dat de dialoog met het kernteam van VWS, binnen team overheid en in de IZA-brede overleggen, goed gevoerd kan worden.

#### *Domeinoverstijgende bekostigingstitel (DOB)*

Vanuit het IZA werken we aan een betaaltitel om indirecte tijd te kunnen declareren die nodig is voor 1) het realiseren van samenhangende zorg (kortom coördinatie en afstemming) voor complexe patiëntgroepen of 2) voor afstemming over de domeinen en sectoren heen.

#### *Regionale samenwerking (regio-analyse, benchmarking regio's)*

Dit project is erop gericht de toegankelijkheid van zorg voor de toekomst te borgen, door regionale partijen te faciliteren, stimuleren en aan te jagen in het samenwerken aan een passende organisatie van zorg in de regio's. We monitoren de effecten/impact van IZA en kijken daarbij naar de toegankelijkheid (en evt ook de voortgang van contractering). We beschikken in 2024 over regioanalyses, om zo de regio's te faciliteren met aanvullende informatie. Hierdoor komt er een goed inzicht in de toegankelijkheidsknelpunten in de regio's. Dit gebeurt in overleg met het RIVM (ontwikkelaar/beheerder van regiobeeld.nl).

#### *Preventie*

De nadruk ligt in 2023-2024 op het goed in de bekostiging krijgen van vijf ketens zoals aangegeven in IZa en GALA.

#### *Gegevensuitwisseling*

Intern gaan we een proces ontwikkelen voor aansluiting bij (internationale) standaarden, opname in regelgeving en als uitgangspunt bij doorontwikkeling (te starten bij de Msz). Dit is een continu proces, waarbij standaarden zoals gebruikt in de AMvB getoetst worden aan ons eigen beleid met de mogelijkheid van aanpassing. Daarnaast sluiten we qua techniek zoveel mogelijk bij het veld aan. Dit interne proces moet er toe leiden dat (internationale) standaarden en technieken die gebruikt worden in het veld, eveneens in onze regelgeving (en uitvragen) belanden. Op deze manier faciliteren we het gebruik ervan en worden we als organisatie interoperabel met het veld. Uitgangspunt hierbij is eenheid van taal.

De positie en rol van de NZa wordt (in samenwerking met andere stelselpartijen) verduidelijkt door middel van een verkenning en publicatie van een position paper. De NZa heeft inzicht in haar eigen data en informatie, en heeft inzicht in haar eigen data- en informatiepositie. Door onze eigen positie / rol en die van IGJ, ACM en Zorginstituut te verduidelijken kunnen we daadwerkelijk impact maken op dit thema en kunnen we de beweging in het veld bewerkstelligen. We voeren een verkenning uit naar sturing op ICT-kwaliteit door middel van zorginkoop. Met die verkenning wordt duidelijk welke middelen wij (en de andere stelselpartijen) hebben om elektronische gegevensuitwisseling in de zorg te faciliteren,

dan wel af te dwingen. Hierbij kan (passende) contractering uitkomst bieden, maar eventueel ook andere zaken ten aanzien van de bekostiging.

## 2.3.2 Zicht op Zorgaanbieders

Het project Zicht op zorgaanbieders, het woord zegt het al, heeft als doel om meer zicht te krijgen op zorgaanbieders, en wel door middel van een dashboard waarin informatie over een zorgaanbieder wordt gepresenteerd. Op deze manier willen we zo efficiënt mogelijke fraudesignalen, waardoor het platform bijdraagt aan een betere opsporing van fraude bij zorgaanbieders.

Dit project, dat indertijd is gestart vanuit een gezamenlijk idee van IGJ, IKZ en NZa, is oorspronkelijk opgezet om de JMV gegevens zo goed mogelijk te gebruiken en te analyseren. Vanuit indicatoren is een dashboard opgebouwd voor de gegevens. Nadat VWS dit idee heeft omarmd, is geld vrijgemaakt om dit in TIZ-verband breder op te pakken. De NZa heeft hiervoor verschillende data-analisten aangetrokken.

In 2023 vinden er grote transformaties plaats voor het dashboard. Allereerst veranderen, met de komst van de WTZa, de data die de basis vormen van het dashboard. Het vereist stevige inspanningen om deze nieuwe data te integreren met de bestaande data en modellen. Ten tweede verhuist het dashboard van een publieke cloudoplossing, naar een professioneel publicatieplatform in de eigen NZa-cloud. Op dit platform kunnen de juridische grondslagen en privacywetgeving beter gewaarborgd worden en daarnaast biedt het meer mogelijkheden voor een verbeterde gebruikerservaring. Tevens zijn alle dataverwerkingen getoetst of deze in lijn zijn met de AVG. Het doel is om te komen tot een platform dat gehost wordt door de NZa, in nauwe samenwerking met IKZ en IGJ en in afstemming met de andere TIZ-partners. In de tussentijd gebruiken en onderhouden we het 'oude' platform nog wel, maar worden daar alleen noodzakelijke updates aan uitgevoerd.

Gebleken is dat de grondslagen voor gegevensuitwisseling nog niet voor alle partners aansluiten op de wens om met elkaar gegevens uit te kunnen wisselen. Daarom kunnen vooralsnog niet alle partners aansluiten bij het platform. Voor de andere partners geldt dat het platform gereed kan zijn eind 2023 / begin 2024. De indicatoren die op dit platform inzichtelijk worden gemaakt geven een beeld van de 'continuïteit' en 'werkwijze' van een aanbieder. Uiteraard staat het gebruik van het dashboard nooit op zichzelf, maar is dit altijd slechts een stap in het totale onderzoeksproces.

In 2024 willen kijken op welke wijze we het dashboard zo toegankelijk mogelijk krijgen binnen de juridische kaders. Wij willen de indicatoren uitbreiden door ook de indicator 'transparantie' te gebruiken. Het platform moet voor alle TIZ-partners toegevoegde waarden hebben. Dit houdt in dat duidelijk moet worden, welke analyses wie nodig heeft. Indien mogelijk willen we nieuwe databronnen aan het platform toevoegen om zo goed mogelijk bij de behoefte van de deelnemers aan te sluiten. Tenslotte willen we in 2024 bezien of het mogelijk is om een publiek toegankelijk deel van het dashboard te maken.

## 2.3.3 Experimenten alternatieve bekostiging palliatieve zorg

*Waarom dit project?*

De afgelopen jaren is er steeds meer aandacht gekomen voor de palliatieve zorg, ook in de bekostiging. In 2020 heeft PZNL samen met de NZa drie prestaties ontworpen voor de (specialistische) palliatieve zorg, de TAPA\$ prestaties. Deze prestaties vallen onder de Beleidsregel Innovatie voor kleinschalige

experimenten. Vervolgens hebben wij in maart 2022 de Visie bekostiging palliatieve zorg gepubliceerd. Het project 'Experimenten alternatieve bekostiging palliatieve zorg' komt hier uit voort. Bij palliatieve zorg geldt dat de patiënt over het algemeen het meest gebaat is bij proactieve transmurale zorg die bijdraagt aan de kwaliteit van leven en sterven in de laatste levensfase. (Invasief) behandelen of spoedzorg wordt in deze levensfase vaak als niet-passend, belastend en stressvol ervaren. In onze visie uit 2022 kwamen wij tot de conclusie dat de bestaande bekostiging proactieve transmurale palliatieve zorg onvoldoende ondersteunt. Het gaat onder andere om proactieve zorgplanning, transmurale samenwerking, het voorkomen van niet-passende zorg en goede afronding van het zorg- en stervensproces. Wij kwamen tot de conclusie dat dit theoretisch beter kan. Het ministerie van VWS stelde coalitiemiddelen ter beschikking en in september 2022 kregen wij de opdracht verder in de praktijk te gaan onderzoeken, door middel van experimenten, hoe de bekostiging van palliatieve zorg beter zou kunnen, aansluitend bij passende zorg

#### *Gemeenschappelijk inspanningen voor slagen van dit project*

In het project werken verschillende partijen samen. Naast VWS en de NZa is vanuit de overheid ZonMw betrokken, welke organisatie met gerichte subsidieprogramma's innovatie in de gezondheidszorg stimuleert. De NZa heeft ZonMw gevraagd om de projectgelden voor de experimenten middels het subsidieprogramma beschikbaar te stellen. ZonMw toetst de ingediende aanvragen voor toelating als officieel experiment. Verder is de belangenorganisatie voor aanbieders van palliatieve zorg, Palliatieve zorg Nederland (PZNL), bij dit experiment betrokken en uiteraard de verzekeraars / zorgkantoren voor de financiering en contractering.

#### *Wat houdt het project in?*

In 2022 en de eerste helft van 2023 zijn wij vooral bezig geweest een plan van aanpak te maken. Wat willen we precies onderzoeken, hoe zetten we het onderzoek op, waar moeten de experimenten aan voldoen? Na beantwoording van deze en dergelijke vragen zal in de tweede helft van 2023 de mogelijkheid voor inschrijven als experiment worden geopend. Een van de belangrijkste voorwaarde bij deze praktijkexperimenten is dat er sprake is van samenwerking van betrokken partijen in de regio om voor de patiënt passende palliatieve zorg te leveren. Uit deze experimenten moet duidelijk worden wat er aan de bekostiging moet worden aangepast, zodat deze beter aansluit bij de praktijk van palliatieve zorg.

#### *Wat gaan we hieraan doen in 2024?*

In de eerste helft van 2024 zal een commissie van ZonMw de inschrijvingen beoordelen en honoreren. Zoals het er nu (september 2023) naar uitziet, zullen er vier tot vijf inschrijvingen als experiment worden toegekend. In de tweede helft van 2024 kunnen de experimenten dan officieel van start. De NZa gebruikt het in de Kaderbrief 2024 door VWS toegekende budget onder meer voor:

- Inhuur van een adviesbureau voor een snelle start;
- De opzet van een onderzoek naar de werking van de experimenten en voor effectmeting;
- Overige zaken, zoals het organiseren van bijeenkomsten etc.

#### *Wat willen we uiteindelijk bereiken met dit project?*

Het doel van dit project is te komen tot (nieuwe) inzichten over de bekostiging vanuit datgene wat we leren uit de experiment-trajecten. De bekostiging hiervoor is nu mogelijk te sectoraal ingericht om de juiste samenwerking te bevorderen. Er zal dus wellicht een meer sector-overstijgende betaaltitel (voor bijvoorbeeld bundelbekostiging) nodig zijn om de samenwerking te bevorderen. Echter, om de juiste effecten van de experimenten te kunnen meten, zullen er meerdere jaren nodig zijn voor deze experimenten. Onze wens is daarom dat de experimenten langer kunnen doorlopen dan tot en met

2026, waarbij wij denken aan tot en met 2030. Aan het eind van de experimenten willen we, indien mogelijk, de succesvolle experimenten in de bekostiging kunnen inbedden.

## **2.4 Wetenschappelijk onderzoek**

Om de zorg ook in de toekomst toegankelijk te houden, is intensieve samenwerking tussen praktijk, wetenschap en beleid noodzakelijk. Daarom is in 2023 NZa-science gestart, een programma dat is opgezet om de wetenschapstak van de NZa zowel binnen als buiten de organisatie te vergroten, te versterken en zichtbaar te maken. Het wetenschappelijk onderzoek van de NZa richt zich op de vraag hoe we toekomstbestendige zorg in Nederland het beste kunnen organiseren en financieren en hoe de NZa daar zo optimaal mogelijk aan bijdraagt vanuit haar eigen instrumenten – regulering en toezicht. Onderzoeksthema's zijn daarmee de organisatie van zorg, financiering, de zorgverzekeringsmarkt en de instrumenten van de NZa. Bij de NZa werken promovendi en wetenschappelijk onderzoekers aan deze thema's. Wij willen de kennis rond deze thema's vergroten zodat dit kan worden gebruikt voor ons beleid en ons toezicht en daarmee de beweging naar toekomstbestendige zorg te agenderen en stimuleren.

# **3 Werkprogramma 2024: jaarlijks terugkerende werkzaamheden**

In dit hoofdstuk beschrijven wij onze wettelijke taken en werkzaamheden voor 2024, die doorlopend, dan wel jaarlijks terugkerend zijn.

## 3.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 is het strategische deel van ons werkprogramma besproken. De daar besproken (transitie)werkzaamheden richting passende zorg bestrijken in de meeste gevallen meerdere jaren. In dit derde hoofdstuk 3 noemen wij onze andere werkzaamheden voor 2024, die jaarlijks terugkerend dan wel doorlopend zijn en die voortvloeien uit onze wettelijke taken voor toezicht, regulering, bedrijfsvoering en informatievoorziening. In dit hoofdstuk worden werkzaamheden die al in hoofdstuk 2 zijn benoemd, niet herhaald.

## 3.2 Toezicht

### Regelgeving

- Actualiseren / harmoniseren regelgeving van de NZa m.b.t. Wlz-uitvoerders;
- Actueel format en accountantsprotocol voor het financieel verslag Wlz-uitvoerders;
- Actueel format en accountantsprotocol voor het financieel verslag CAK;
- Raming standaardpremie;
- Onderzoek Risicoverevening en wanbetalersregeling.

### Verantwoording

- Toezicht gegevensaanlevering msz (niet jmv);
- Toezicht gegevensaanlevering ggz / fz (niet jmv);
- Toezicht gegevensaanlevering wijkverpleging (niet jmv);
- Toezicht gegevensaanlevering overig (niet jmv);
- Samenvattend rapport uitvoering door Wlz-uitvoerders inclusief periodieke beleidsoverleggen;
- Samenvattend rapport uitvoering door CAK - toezicht CAK;
- Samevattend rapport Zvw;
- Verantwoording catastroferegeling.

### Detectie & Casuïstiek

- Detectie;
- Casuïstiek;
- Behandelen van (complexe) AMM klachten/signalen;
- Datakwaliteit & code review.

### Verschaffen van inzicht

- Monitoren wachttijden ggz;
- Beoordelen uitvoeringsverslagen, risico-analyse en bespreken strategische onderwerpen Wlz-uitvoerders;
- Monitor Zorgverzekeringsmarkt;
- Brief VWS Overstapeseizoen;
- Beoordeling modelovereenkomsten;
- AVG - privacyrisico's gegevensbewerking in kaart brengen;
- Zorgbeeldproces;
- Informantenlijn & meldpunt klokkenluiders;
- Effectmeting;

- Contractering & Overstap team.

### **Relatiebeheer**

- Relatiebeheer DNB en ZN;
- Relatiebeheer zorgverzekeraars;
- Relatiebeheer Nza-Wlz-uitvoerders;
- Relatiebeheer ACM.

### **Zorgspecifieke concentratietoets**

Zorgspecifieke concentratietoets: behandelen aanvragen.

## **3.3 Regulering**

### **Onderhoud bekostiging**

- Kosprijsonderzoek GGZ/FZ 2026;
- BB zorgfuncties;
- Kostenonderzoek beschikbaarheidbijdrage;
- MVO kostenonderzoek;
- DBC-Release;
- Kostenonderzoek verloskunde.

### **Verantwoording**

- Proces budgetaanvragen en nacalculatie Wlz;
- Jaarlijkse kosten registratiecommissies ikv verantwoording MVO.

### **Verschaffen van inzicht**

- Wachttijdenregeling: onderhoud;
- Msz: onderhoud beleid;
- Geboortezorg: onderhoud beleid;
- Kerncijfers msz en dure geneesmiddelen.

### **Beschikbaarheidsbijdragen**

- BB medische vervolgopleiding;
- BB academische zorg;
- Accountantscontrole BBAZ en overige.

## 3.4 Bedrijfsvoering

### Jaarverantwoording

We dragen zorg voor de strategische verbinding binnen de NZa. In 2024 hebben managers en projectleiders inzicht (door middel van gesprekken en overzichten) in hoe hun werkzaamheden bijdragen aan de strategische agenda, lange termijn doelen en resultaten. Er worden in de organisatie ten minste maandelijks gesprekken gevoerd met medewerkers over nieuwe ontwikkelingen om deze een plaats te geven in ons eigen strategische kader.

Hiervoor krijgen managers inzicht in de uitnutting van budgetten, capaciteit, ziekteverzuim en verlof, zodat zij tijdig kunnen bijsturen en beter kunnen prioriteren aan de hand van de beschikbare capaciteit en middelen. We ontwikkelen hiervoor een financieel en HR dashboard voor managers.

In 2024 blikken we in de jaarverantwoording 2023 terug op de totale PDCA-cyclus en leggen wij over de belangrijkste resultaten, doelen en activiteiten verantwoording af aan de buitenwereld.

### Communicatie

Onze strategische ambities realiseren kunnen we niet alleen. Samenwerking en dialoog binnen de NZa en met onze externe partners en stakeholders is essentieel. Dagelijks zet de afdeling Communicatie zich dan ook in om die samenwerking en dialoog te verstevigen. Dat doen we door medewerkers te equiperen om binnen en buiten onze organisatie in gesprek te gaan; tijdens een presentatie, (bestuurlijk) overleg, een werkbezoek of via onze social media kanalen. Natuurlijk monitoren we ook nieuws, trends en ontwikkelingen in de samenleving als input voor ons beleid. En we zetten ons in om de beslissingen van de NZa zo goed en duidelijk mogelijk voor het voetlicht te brengen. Daarbij maken we gebruik van ons netwerk aan journalisten en onze (digitale) communicatiemiddelen.

Zoals in § 2.2.4. aangegeven willen we door middel van reputatiemanagement de legitimatie voor onze strategische agenda vergroten in de buitenwereld. We willen beter zichtbaar worden onder relevante stakeholders. Belangrijk is dat de NZa en de stakeholders elkaars belangen – en die van patiënten - kennen en respecteren. Omgevingsmanagement helpt zoeken naar werkbare oplossingen. Door kansen en risico's tijdig te onderkennen, kunnen de risico's van de omgevingsinvloed op het project worden geminimaliseerd en/of tijdig worden bijgestuurd.

We zorgen voor een continue feedbackloop met de buitenwereld om te komen tot verbeteringen van onze dienstverlening, producten en diensten. We zorgen voor een completer beeld van de interactie met vraagstellers / melders, zodat vragen effectiever en efficiënter beantwoord kunnen worden. We dragen zorg voor inzicht in de verschillende klantreizen en behoeften van onze eindgebruikers. De interne feedbackloop zorgt voor het tijdig inzichtelijk maken van de behoeftes die leven in het veld, ook bij de individuele zorgaanbieders. Zo kan, voordat het een issue wordt, al ingezet worden op vormen van interactie passend bij de behoefte.

### Juridische zaken

De verantwoordelijkheid voor een goed functionerende juridische functie van de NZa is belegd bij de unit Juridische Zaken (JZ). Om de juridische functie goed vorm te geven overleggen de juristen van JZ regelmatig met de directiejuristen, zodat juridische vraagstukken die opkomen in het primaire proces zo goed mogelijk worden afgestemd. Dit overleg is onderdeel van de adviestaak van JZ, evenals de



organisatie van de jaarlijkse juridische cursus. Naast juridische adviezen aan directies en Raad van Bestuur behandelt JZ bezwaar- en beroepsprocedures tegen door de NZa genomen besluiten en bereidt ook concept-boetebesluiten voor.

## **Wet open overheid**

De NZa heeft een visiedocument opgesteld, Open NZa, waarin een aantal principes en uitgangspunten is vastgelegd. De NZa staat voor goede, toegankelijke en betaalbare zorg voor iedereen in Nederland. Onze strategische agenda maakt de concrete vertaalslag van onze missie en visie naar Passende zorg. Open NZa is daar een vanzelfsprekend onderdeel van. In 2024 werken we verder aan onze informatiehuishouding, die Open NZa moet ondersteunen, bijvoorbeeld op het faciliteren van de actieve openbaarmaking. Wat betreft de passieve openbaarmaking (de Woo-verzoeken) streven we naar een tijdige afdoening en nemen we binnen onze organisatie stappen om een zo effectief mogelijk proces in te richten.

## **Risicomanagement**

We richten een proces rondom risicomanagement in, waarbij risico's worden geïdentificeerd, de beheersing ervan wordt besproken en risico's worden afgewogen in het GMTO, die in dit opzicht functioneert als risk management board. Ook richten wij checks in om de werking van onze beheersmaatregelen periodiek te toetsen.

## **Duurzaamheid**

Binnen de NZa hebben we twee verschillende projecten duurzaamheid lopen: Duurzame zorg en Duurzame NZa. Beide projecten worden hieronder besproken.

### **Duurzame zorg**

Schade doen met zorg, dat doe je alleen als het niet anders kan. Je accepteert ziekte als gezondheid niet kan. Je kiest dure zorg als goedkope zorg niet kan. Je kiest wachttijden als snelle zorg niet kan. Je kiest vuile zorg, als schone zorg niet kan. Als het wel kan, dan kiezen we gezondheid of betaalbare, toegankelijke en gezonde zorg. Op de lange termijn vallen deze veelal samen.

De NZa wil vanuit het streven naar passende, toegankelijke en betaalbare zorg op weg naar verduurzaming van de zorg. Elementen van passende zorg hebben een verduurzamend effect. Preventie voorkomt zorg en de meest duurzame zorg is zorg die niet geleverd hoeft te worden. Hoewel het niet leveren van passende zorg natuurlijk nooit het doel mag zijn, wordt vanuit een toenemend gevoelde druk op middelen en zorgprofessionals vaker de vraag gesteld of bepaalde behandelingen of geneesmiddelen passend zijn. Maar het omgekeerde geldt ook: het circulair en klimaatneutraal worden van zorggerelateerde diensten en producten en de gezondere omgeving en grotere beschikbaarheid van mensen en materialen, die het gevolg is, kan zowel het aanbod van zorg verhogen, als de zorgvraag en de zorgkosten beperken. Duurzame zorg zal onderdeel moeten worden van ons dagelijkse werk.

### **Duurzame NZa**

De NZa wil haar eigen bedrijfsvoering actief verduurzamen. We werken hierbij toe naar de volgende rijksbrede lange termijn doelen:

- 1 Klimaatneutraal in 2030 (geen CO2 meer uitstoten);
- 2 50% minder primair grondstoffengebruik in 2030 en volledig circulair in 2050.

#### *Acties in 2024*

- Een van de belangrijkste acties in 2024 is het doorlopen van het certificeringstraject van de CO2-prestatieladder. Dit instrument helpt overheden (o.a. VWS) bij het reduceren van CO2 en kosten, binnen de bedrijfsvoering, in projecten en in de keten. Met de CO2-prestatieladder implementeren we een CO2-managementsysteem en weten we welke praktische maatregelen we nog moeten nemen, we streven naar niveau 4. Voor certificering moeten o.a. een maatregellijst en stakeholderanalyse worden opgeleverd. Zo brengt de CO2-prestatieladder structuur in onze plannen voor een duurzamere NZa. Omdat het traject specifieke kennis vraagt, vragen we een extern bureau ons te begeleiden. Nog vast te stellen maatregelen zullen in 2024 worden uitgevoerd.
- Eind 2023 organiseren we een duurzame week om collega's over duurzaamheid te informeren en ze hierbij meer te betrekken. Wellicht krijgt dit in 2024 een vervolg. Ook op andere manieren zal het belang van duurzaamheid, duurzame zorg en duurzaam (thuis)werken onder de aandacht van de medewerkers worden gebracht.

### **Facilitair**

Facilitaire zaken is verantwoordelijk voor de invulling, de continuering en het toezicht op de werkzaamheden van zowel de receptie als de catering. Facilitair werkt verder aan de gebouwgebonden acties die voortkomen uit het RI&E-onderzoek. Facilitaire zaken zorgt er ook voor dat de vergaderzalen in het pand netjes blijven en om worden gebouwd in diverse opstellingen, zoals aangevraagd in het Topdesk systeem. Behalve dat systeem hanteert facilitaire zaken ook ServiceDesk, waar men terecht kan voor allerlei facilitaire vragen en meldingen. Facilitaire zaken heeft nog verschillende andere taken.

## **3.5 HRM**

In de kaderbrief 2024 vraagt VWS extra aandacht in werkprogramma 2024 voor diverse HR-onderwerpen. In deze paragraaf gaan wij in op deze en andere HR-onderwerpen.

### **Creëren en behouden divers en inclusief personeelsbestand**

De NZa heeft behoefte aan een diversiteit van perspectieven, achtergronden, talenten en inzichten. Wij streven naar een inclusieve organisatie, waarin iedereen zich betrokken en gewaardeerd voelt – niet ondanks maar dankzij de verschillen. Hierbij streven we naar een divers samengesteld medewerkersbestand, waarbij we diversiteit zien als een mix van verschillen tussen mensen op het gebied van leeftijd, religie, gender, seksuele diversiteit, cultuur, fysieke mogelijkheden, maar ook over verschil in karakters, talenten, opleidingsniveau, vakgebieden, enz. Diversiteit gaat over alle verschillen tussen mensen. De NZa gaat hierbij uit van een breed begrip van diversiteit dat o.a. maar niet alleen, de culturele achtergrond betreft. Onze recruiter werkt op verschillende manieren aan een diversere instroom van kandidaten. Leidinggevenden werken actief aan een divers samengesteld team en laten dit leidend zijn bij de invulling van hun vacatures.

We zien bij de NZa op sommige vlakken al een goede mix in onze personeelssamenstelling. Denk daarbij aan de man/vrouw verdeling of het aantal vrouwen in leidinggevende functies. Ook zien we collega's uit alle generaties bij ons werken. Tegelijkertijd vraagt bijvoorbeeld het aantal collega's met een cultureel diverse achtergrond nog aandacht, evenals meer verschillende talenten, perspectieven en persoonlijkheden. In 2024 willen we onze netwerken vergroten, onze arbeidsmarktpropositie vernieuwen en het onderwerp opnieuw agenderen in de interne organisatie. Een meer diversere teamsamenstelling is hierbij het vertrekpunt, gekoppeld aan onze kernwaarde 'nieuwsgierig' waarmee we de brug slaan

naar een inclusief NZa. Het leiderschapsprogramma 2023 – 2024 bevat het thema inclusief leiderschap dat de leidinggevende tools in handen geeft om een inclusieve werkomgeving te stimuleren.

Onderdeel van een inclusief NZa is het vergroten van het aantal medewerkers met een arbeidsbijzonderheid. We intensiveren onze samenwerking met bijvoorbeeld SWOM (intermediair), we passen onze arbeidsmarktbenadering aan en gaan aan de slag met het vergroten van bewustzijn op dit thema in de verschillende directies. Bij vacatures die zich daarvoor lenen zoals jr. beleidsmedewerker, jr. jurist, jr. data-analist, beleidsondersteuner wordt SWOM of het Werkgeversservicepunt Midden-Utrecht uitgenodigd geschikte kandidaten voor te stellen voor deze vacatures. We richten ons daarbij op een duurzame werkrelatie indien de match tussen medewerker en functie goed is.

## **Bevorderen sociaal veilige werkomgeving**

In 2023 is dit onderdeel op meerdere manieren uitgevraagd en onderzocht binnen de organisatie. De uitkomsten hiervan geven aanleiding om het beleid onder de loep te nemen, met gerichte verbeteracties te komen en vaker het gesprek hierover te voeren. Zo zullen we het thema opnemen in onze 'Dialog'-weken, gaan we het gesprek voeren over integriteit en ethisch handelen binnen en buiten onze organisatie en gaan we aan de slag met het beschrijven van de routes die kunnen worden bewandeld wanneer daar aanleiding toe is (onze Sociale Kaart en het toekomstig vast te stellen integriteitsbeleid zijn daarbij ons vertrekpunt).

Voor wat betref de veilige organisatiecultuur geeft de NZa informatie over de aanspreekpunten die de medewerker ter beschikking staan bij issues rondom een sociaal als onveilig ervaren organisatiecultuur en ongewenste omgangsvormen. De medewerker kan terecht bij de eigen leidinggevende, HRM of vertrouwenspersonen. In 2023 nemen we beleid rondom een sociaal veilige organisatiecultuur nog eens kritisch onder de loep en kijken of beschikbaarheid van informatie, rolverdeling, enz. verbetering behoeft.

Het integriteitsbewustzijn is onderdeel van de onboarding van alle medewerkers met afleggen eed/belofte en dilemmabespreking. Er is een integriteitscoördinator aangesteld.

## **Maak werk van te hoge werkdruk**

Afgelopen jaren is het thema werkdruk nadrukkelijker naar voren gekomen als een punt van zorg. Ook uit de in 2023 gehouden onderzoeken rondom werkbeleving /- belasting blijkt dat dit nog actueel is en aandacht vraagt. We richten ons medewerkersonderzoek daarom opnieuw in (pulsesmetingen) zodat we structureel en frequent kunnen monitoren of onze acties effect hebben. Deze acties worden vastgesteld naar aanleiding van de uitkomsten van onderliggende onderzoeken, zoals bijvoorbeeld het voorstel om onze activiteiten inzichtelijk te maken en te koppelen aan de organisatiedoelen. Daarbij wordt inzichtelijk welke taken dubbel / niet efficiënt worden uitgevoerd of niet direct bijdragen en wellicht onnodig zijn. In 2023 hebben we de continue dialoog geïntroduceerd als middel om het continue gesprek tussen medewerker en manager te faciliteren, waarbij een voortdurende afstemming plaatsvindt over werk en ontwikkeling. In 2024 verdiepen we deze continue dialoog, zodat we eerder/ beter kunnen bijsturen als de situatie daar om vraagt.

Het PMO, arborrapportages en medewerkersonderzoeken (pulsesmetingen die we elk kwartaal uitvoeren en per onderdeel rapporteren/ monitoren) geven ons een beeld van de werkdruk en werkbeleving. Het thema van (de beleving van ) werkdruk krijgt verder op verschillende manieren aandacht, zoals:

- Vergadercultuur onder de loep;
- Prioritering in taken;
- Onderdeel van de continue dialoog tussen medewerker en manager ('waar sta je nu, wat komt er aan, hoe blijf je duurzaam inzetbaar en is een en ander nog in balans?').

## **Leiderschapsontwikkeling Faciliterend, coachend leiderschap icm zelfregie medewerkers**

Een wendbare, toekomstbestendige organisatie vraagt om een (door)ontwikkeling van ons huidige leiderschap. Leiderschap dat aansluit bij de wensen en behoeftes van medewerkers met een diverse achtergrond en uit verschillende generaties, passend bij onze dynamische NZa organisatie. In dit geval kan leiderschapsontwikkeling dan ook worden beschouwd als een vorm van ambtelijk vakmanschap.

We willen van goed naar nog beter. Het formuleren van leiderschapsprincipes is daarvoor niet voldoende. Om werkelijk tot verandering te komen moeten deze principes door iedereen doorleefd en toegepast worden.

Najaar '23 starten we een programma dat doorloopt tot eind 2024 om met alle leiders van de NZa daadwerkelijk tot nieuw leiderschap te komen.

## **Cultuur van continue leren en verbeteren en daarmee samenhangende werkvormen**

Om onze externe agenda van passende zorg te kunnen realiseren, hebben we een passende organisatie nodig. Een organisatie die wendbaar genoeg is om in te spelen op de complexe en veranderlijke omstandigheden in ons werkveld, zowel intern als extern.

Om maximaal wendbaar te zijn, streven we naar een cultuur van continu leren en verbeteren. We vertalen dit naar ons leiderschap (persoonlijk en managerial) en willen ieders bijdrage aan onze – strategische- doelen zo smart mogelijk maken waarbij er ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling en het leren van fouten. We stimuleren medewerkers om voortdurend na te denken over hoe het beter kan en om feedback te verzamelen van stakeholders binnen projecten en processen. Het introduceren van de continue dialoog ondersteunt dit. En het helpt ons om de dienstverlening van de NZa verder te verbeteren en zo onze strategische agenda beter te kunnen realiseren. Door kort cyclisch (KCW) te werken, bijvoorbeeld door het toepassen van agile- of leanmethodieken, kunnen we als NZa snel inspelen op veranderingen en op een gestructureerde manier verbeteringen aanbrengen in onze processen en dienstverlening. Kortom, KCW levert ook ruimte op.

Een belangrijk kenmerk van de NZa is dat de aard van veel van ons werk diffuus is. Het werk kent enerzijds een projectmatig karakter, maar anderzijds geldt voor veel van de werkzaamheden dat het doorlopend werk is. Dit betekent dat er geen eenduidige "one-size-fits-all" aanpak mogelijk is als het gaat om KCW. Elk aspect van ons werk heeft zijn eigen specifieke behoefte en vereiste, waardoor een flexibele benadering wenselijk is.

Een dergelijke benadering vraagt om keuzes. Deze keuzes hebben niet alleen betrekking op de organisatie (inrichting, leiderschap) maar ook op structuren en systemen. Alles met als resultaat: werken vanuit één centraal thema, KCW, binnen een cultuur van continu leren en verbeteren. Deze keuze maken we niet alleen voor vandaag en morgen; het betekent een substantiële investering in mensen en

middelen, die alleen gerechtvaardigd is als die ook enige jaren z'n vruchten afwerpt. In 2024 maken we deze keuzes en starten we met uitrol in de organisatie.

## **NZa academie**

Op het gebied van de NZa academie zijn er verschillende werkzaamheden die in 2024 zullen doorlopen:

- Verankering visie op Leren en Ontwikkelen;
- Leiderschapsontwikkeling (bestaand management);
- Verdieping Continue Dialoog (werk/ ontwikkeling) ; training/ Inspiratie/ systeemdoorontwikkeling;
- Tegenspraak / omgaan met weerstand verankeren in bestaande programma's/ beleid.

## **3.6 Informatievoorziening, informatiebeveiliging en databeheer**

### **Algemeen**

Er moet een IT strategie komen, een (business) informatieplan, een technologie roadmap. Waar helpend of noodzakelijk moet er beleid komen. Onder meer voor het gebruik van het Platform voor analyse. Deze activiteit draagt bij aan de uitwerking van i-strategie, informatievoorzienings- / achiectuurkaders, -richtlijnen en -beleid e.d. De kaders, richtlijnen en beleid dienen tevens als basis om "by-design" en compliant te kunnen werken en als basis bij de investeringskeuzes die gemaakt worden.

We werken aan een zowel fysiek als digitaal veilige werkplek, die medewerkers zo goed mogelijk ondersteunt in hun werkzaamheden. Informatie beveiliging is een must-do. We moeten het noodzakelijke ambitieniveau en bijbehorende roadmap vaststellen en daar capaciteit en geld voor vrijmaken. Ook als dat ten koste van andere resultaten gaat. Redteaming is onderdeel van dit initiatief. Deze activiteiten dragen er aan bij om adequate maatregelen te treffen om de fysieke beveiliging c.q. veiligheid van de (digitale) werkplek te bevorderen en om zwakke- c.q. verbeterpunten in de (informatie)beveiligingsmaatregelen inzichtelijk te maken. Hierdoor is de NZa in staat om proactief mitigerende maatregelen te kunnen treffen en om potentiële (informatiebeveiligings)risico's te reduceren en de incidentrespons te versterken.

### **Lifecyclemanagement (LCM)**

In vervolg op onze werkzaamheden in 2023 geven we in 2024 vanuit verschillende invalshoeken invulling aan LCM:

- De randapparatuur zoals mobiele telefonie en videobellen worden in 2023 / 2024 volledig vervangen en kunnen vervolgens 4-5 jaar voorzien worden van de desbetreffende updates; het videobellen is op z'n vroegst in 2025 toe aan grootschalige vervanging;
- De basisinfrastructuur - zoals bijv. windows servers - is in beheer van onze ICT Leverancier TCS en vanuit asset management wordt samen met TCS gestuurd op het voldoen aan de LCM requirements;
- Voor wat betreft de diverse standaard applicaties waar NZa gebruik van maakt, geldt dat vanuit asset management gestuurd wordt op het blijvend voldoen aan LMC requirements, waardoor - indien nodig - onder regie van assetment - de desbetreffende applicaties worden ge-update.

### **Informatiebeveiliging (IB)**

In 2024 maken cyberveiligheid en digitale weerbaarheid een vast onderdeel uit van ons beleid.

Dit gaan we onder meer doen door inzet van redteaming, specifieke pentesten / veiligheidstesten, opstellen kaders, risico-analyses en toetsen / auditing, awareness en gedragsveranderingsactiviteiten voor medewerkers om de zwakke- c.q. verbeterpunten in de (informatie)beveiligingsmaatregelen inzichtelijk te maken. Hierdoor zijn we als NZa in staat om proactief mitigerende maatregelen te treffen en om potentiële (informatiebeveiliging)risico's te reduceren en de incidentrespons te versterken.

#### *Concrete acties:*

- De ontwikkelingen rondom NIS2 en BIO2 worden in de gaten gehouden. Indien van toepassing zal eerst een gap-assessment uitgevoerd worden waarna de nodige maatregelen zullen worden getroffen.
- Redteaming (ART) is meegenomen in het werkprogramma 2024 om uit te voeren voor het einde van 2024.

### **Privacy**

In 2024 hebben we inzicht in hoe we onze gegevensbesturing vorm willen geven binnen de NZa. We gaan processen voor het binnenhalen, controleren en verifiëren van data (verder) uitwerken. Daarnaast gaan we processen en activiteiten uitwerken die privacyaspecten behelzen. Op die manier gaan we meer by design werken en meer compliant zijn aan (o.a. privacy) wet- en regelgeving.

Verder zijn medewerkers van de NZa in 2024 bedreven in het werken met data en weten zij welke data er beschikbaar is. We gaan borgen dat in de organisatie niet meer dan nodig persoonsgegevens worden verwerkt (dataproportionaliteit) en dat hiermee meer wordt voldaan aan de privacy/AVG. Daarnaast gaan we daar waar mogelijk bronnen meer scheiden. Deze activiteiten dragen er aan bij om het gegevensbeheer binnen NZa verder te optimaliseren en in lijn te brengen met vigerende wet- en regelgeving. Zo verwerken wij op een passende manier gegevens.

We gaan de gegevensbesturing en het gegevensbeheer binnen NZa verder optimaliseren. Dit doen we door onder meer de datastromen binnen processen te analyseren om zo de rechtmatigheid omtrent het vorderen / uitwisselen van gegevens te borgen. En door rollen, taken en verantwoordelijkheden eenduidig te definiëren en te beleggen. In 2024 heeft de NZa extra aandacht voor de volgende onderdelen:

- Doorontwikkelen van processen en procedures privacy, zoals datalekken en inzagerecht;
- Doorontwikkelen van tooling, waaronder verwerkingenregister;
- Bevorderen actuele kennis en awareness door scholing en opleiding.

### **Open source**

De analyseomgeving van de NZa maakt gebruik van open-source software. Daarvoor is een handleiding gemaakt ten behoeve van de analisten en zo kan het uiteindelijke product openbaar gemaakt worden. Daarnaast zal bij nieuwe software gekeken worden naar mogelijkheden om de software open te ontwikkelen.

### **Algoritmeregister**

De NZa besteedt aandacht aan de verplichtingen die gaan gelden ten aanzien van AI en de toepassing van het Algoritme register. We zijn ons bewust van de hoog risico algoritmen en vragen hier aandacht voor bij de collega's binnen de NZa. Daarnaast zijn we via het data-overleg van VWS betrokken bij de ontwikkelingen en implementatie van het Algoritmeregister.

## **Informatiehuishouding / Open op orde**

Het programma 'Open op orde' heeft als doel onze informatiehuishouding te verbeteren en transparanter te maken. Het doel is steeds de duurzame toegankelijkheid van informatie te borgen voor zolang als het nodig is. Daarmee wordt bedoeld dat de informatie vindbaar, beschikbaar, leesbaar, betrouwbaar en interpreteerbaar moet zijn. Dit helpt de NZa onder andere om haar wendbaarheid te vergroten. In 2024 (en eind 2023) gaat de NZa zich op de volgende onderdelen richten:

- Uitrollen Visiedocument 'Open NZa': hierbij gaat het om het uitrollen van de principes van een Open NZa naar de medewerkers. Hiervoor worden 'ambassadeurs' per directie aangehaakt om dit te helpen te verwezenlijken;
- DMS/RMA. Er is behoefte aan een goed ingericht Record Management Applicatie zodat we eenvoudiger kunnen voldoen aan de wet en ook alle documenten in SharePoint/Teams kunnen archiveren en vernietigen volgens ons eigen selectielijst;
- Proces Implementatie WOO bij NZa: implementatie van een zeventiental informatiecategorieën die we verplicht actief moeten publiceren. Daarnaast leveren we een evaluatierapport 'Centralisatie WOO-verzoeken' op;
- Archivering Social Media en Chatberichten: Het onderwerp Archivering Social Media (Facebook en Twitter) staat hoog op de agenda bij de Tweede Kamer. Eind 2023 start de NZa met dit project dat in 2024 zal worden afgerond. Voor de chatberichten moeten sleutelfiguren worden aangewezen en automatisch gearchiveerd.
- Sturen en verbeteren (PDCA): de NZa gaat aan de slag met een eigen dashboard (Check). We kunnen hierbij leren van de departementen die al bezig zijn met verschillende dashboards. Daarnaast is een jaarlijkse x-meting onderdeel van dit project. Dit jaar is dat een 2-meting door een extern bureau dat met een rapport komt welke verbeteringen zijn doorgevoerd en wat er nog moet gebeuren (Act). Eerste stappen hierbij moeten zijn: KPI's samenstellen en beschrijven van de verbetervoorstellen vanuit volwassenheidsmeting.

# 4 Begroting NZa 2024

In de begroting geven we inzicht in de verwachte kosten voor 2024. Onze begroting bevat een gespecificeerde exploitatiebegroting en in de bijlagen: de meerjarenbegroting, de meerjaren-investeringsbegroting en de liquiditeitsbegroting



## 4.1 Begroting

In onderstaande begroting geven we inzicht in de verwachte kosten voor 2024. Onze begroting bevat een gespecificeerde exploitatiebegroting, de meerjarenbegroting, de meerjaren-investeringsbegroting en de liquiditeitsbegroting.

### Budgettair kader 2024

Het structureel budgettair kader 2024, zoals opgenomen in de kaderbrief van VWS van 13 juni 2023 met kenmerk 3575790-1046522-BPZ, voor het werkprogramma en begroting 2024 bedraagt € 76.724.000 waarvan € 1.700.000 voor het IKZ.

### Exploitatie-, liquiditeits- en investeringsbegroting

In de tabellen hieronder zijn de exploitatie-, liquiditeits- en investeringsbegroting opgenomen.

### Uitgangspunten begroting 2024

Aan de begroting 2024 van de NZa liggen de volgende uitgangspunten ten grondslag:

- ingevolge de kaderwet zbo's geldt voor de NZa dat zo veel mogelijk Boek 2 Titel 9 van het BW van toepassing is;
- in de exploitatiebegroting zijn, naast de reguliere afschrijvingskosten, de afschrijvingskosten van de investeringsuitgaven voor 2024 opgenomen;
- in het budgettair kader 2024 van de NZa is het kader 2024 voor het Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ) opgenomen van € 1.700.000. De kosten voor IKZ zijn in onderstaande tabel afzonderlijk weergegeven. Voor een nadere specificatie van de kosten van het IKZ wordt verwezen naar hoofdstuk 5. In deze begroting is het IKZ voor het volledige jaar opgenomen in afwachting van de oprichting van het IKZ als zelfstandig rechtspersoon met een wettelijke taak.
- de begroting 2024 is opgesteld op prijspeil 2023 conform de 'Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018';
- de externe inhuur (werkprogrammakosten) van de NZa bestaat uit specifieke expertise die we bewust niet in ons functiegebouw hebben opgenomen vanwege het incidentele karakter. De jaarlijkse kosten fluctueren en zijn afhankelijk van de aandachtspunten voor het betreffende jaar. De NZa streeft ernaar deze kosten onder de 10% van het financieel kader te houden. Het gemiddelde percentage van de begroting over de afgelopen drie jaar bedraagt 10,2%;
- alle nieuwe werkzaamheden en fte zijn in deze begroting en in het werkprogramma 2023 opgenomen, voor zover deze ook in het financieel kader 2023 zijn opgenomen.

Exploitatiebegroting (bedragen in €)	Jaarrekening 2022	Begroting 2023	MTR 2023	Begroting 2024
Totaal structureel kader NZa	66.909.275	68.701.000	70.373.000	75.024.000
Totaal structureel kader IKZ	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.700.000
Verantwoordingsverschil NZa	204.000	-	-	-
Begrotingsverschil NZa	-	-	-	-
NZa claim MTR	-	-	4.509.000	-
Begrotingsverschil IKZ	-	-	-	-
<b>Begrotingsaanvraag</b>	<b>68.613.275</b>	<b>70.201.000</b>	<b>76.382.000</b>	<b>76.724.000</b>

<b>Liquiditeit</b> (bedragen in €)	<b>Begroting 2023</b>	<b>Begroting 2024</b>
Exploitatiekader/Begrotingsaanvraag NZa	70.505.277	75.884.086
Af: verantwoordingsverschil	-	-
Af: afschrijvingskosten	-1.800.120	-1.711.334
Bij: investeringen	2.960.839	1.427.500
<b>Liquiditeitsbehoefte NZa</b>	<b>71.665.997</b>	<b>75.600.252</b>
Exploitatiekader/Begrotingsaanvraag IKZ	1.579.381	1.637.172
Af: afschrijvingskosten	-	-
Bij: investeringen	-	-
<b>Liquiditeitsbehoefte IKZ</b>	<b>1.579.381</b>	<b>1.637.172</b>
<b>Liquiditeitsbehoefte</b>	<b>73.245.378</b>	<b>77.237.424</b>

<b>Investeringsbegroting</b> (bedragen in €)	<b>Begroting 2023</b>	<b>Begroting 2024</b>
Verbouwing	-	113.500
Inventaris	50.000	80.000
Hardware	315.000	214.000
Installaties	50.000	20.000
Software	2.545.839	1.000.000
<b>Investerings</b>	<b>2.960.839</b>	<b>1.427.500</b>

## 4.2 Samenvatting van de begroting

Hieronder is een samenvatting van de exploitatiebegroting opgenomen. Later in deze paragraaf lichten we de begroting van de NZa nader toe. De begroting van het IKZ lichten we toe in paragraaf 5.5.

### 4.2.1 Exploitatiebegroting

Hieronder nemen wij de exploitatiebegroting op met de jaarrekening 2022, en de begroting en midterm review (MTR) 2023 ter vergelijking.

Exploitatiebegroting (bedragen in €)	Jaarrekening 2022 (incl IKZ)	Begroting 2023 (incl IKZ)	MTR 2023 (incl IKZ)	Begroting 2024 NZa	Begroting 2024 IKZ	Begroting 2024 (incl IKZ)
<b>DIRECTIEGEBONDEN BUDGET</b>						
SALARISKOSTEN	42.690.547	46.874.623	47.711.000	49.872.747	1.311.352	51.184.099
WERKPROGRAMMAKOSTEN	8.613.354	8.082.052	8.412.000	6.965.830	110.000	7.075.830
OVERIGE PERSONEELSKOSTEN	1.058.971	1.096.573	1.128.000	1.066.647	28.910	1.170.557
<b>TOTAAL DIRECTIEGEBONDEN BUDGET</b>	<b>52.362.872</b>	<b>56.053.248</b>	<b>57.251.000</b>	<b>57.905.224</b>	<b>1.450.262</b>	<b>59.430.486</b>
<b>NZa BREED BUDGET</b>						
OVERIGE PERSONEELSKOSTEN	1.161.711	1.498.300	1.503.000	1.347.400	16.600	1.289.000
HUISVESTINGSKOSTEN	2.771.738	2.987.055	3.230.000	3.065.000	0	3.065.000
AUTOMATISERINGSKOSTEN	9.317.550	8.825.366	12.733.000	10.310.170	159.510	10.469.680
BUREAUKOSTEN	515.467	564.070	365.000	519.700	10.800	530.500
ALGEMENE KOSTEN	121.530	105.000	120.000	120.000	0	120.000
RESTAURANTKOSTEN	198.032	230.000	255.000	236.500	0	236.500
AUTOKOSTEN	19.891	21.500	6.000	21.500	0	21.500
AFSCHRIJVINGSKOSTEN	1.379.614	1.800.120	1.821.000	1.711.334	0	1.711.334
DIVERSE BATEN	71.441	0	0	-150.000	0	-150.000
<b>TOTAAL NZa BREED BUDGET</b>	<b>15.556.974</b>	<b>16.031.411</b>	<b>20.033.000</b>	<b>17.181.604</b>	<b>186.910</b>	<b>17.293.514</b>
<b>TOTAAL NZa</b>	<b>67.919.847</b>	<b>72.084.659</b>	<b>77.284.000</b>	<b>75.086.828</b>	<b>1.637.172</b>	<b>76.724.000</b>
<b>TOTAAL STRUCTUREEL KADER</b>	<b>68.409.275</b>	<b>70.201.000</b>	<b>71.873.000</b>	<b>75.024.000</b>	<b>1.700.000</b>	<b>76.724.000</b>
VERANTWOORDINGSVERSCHIL	-204.000	0	0	0	0	0
<b>VERSCHIL</b>	<b>693.428</b>	<b>-1.883.659</b>	<b>-5.411.000</b>	<b>-62.828</b>	<b>62.828</b>	<b>-0</b>

## 4.2.2 Formatie ontwikkeling

Onderstaand de ontwikkeling van het aantal fte bij de NZa in 2023 en 2024, exclusief het IKZ. Voor het IKZ wordt verwezen naar hoofdstuk 5.

Werkzaamheden	Totaal fte 2023
Directie Regulering	141,1
Directie I&F (IT en Facilitair)	75,0
Directie T&H (Toezicht en Handhaving)	109,7
Directie B&B (Bedrijfsvoering en Bestuursondersteuning)	96,1
Detachering naar IKZ	2,0
<b>Totaal*</b>	<b>423,9</b>
Indirect (management en secretariaat)	56,6
<b>Benodigd FGB NZa 2023 (incl. 3 leden RvB)</b>	<b>480,5</b>

\* De toename van circa 20 directe fte van 2022 naar 2023 bij T&H en B&B wordt veroorzaakt door de fte voor WTZa 2022 en 2023 (in totaal plus 23,5 fte).

Vanuit I&F/CIO zijn circa 2 fte verschoven naar Regulering en B&B.

De overige afname van 2,8 fte bij I&F/CIO is werkelijke afname.

\* Van de 423,9 fte die direct productieve taken voor het werkprogramma verrichten, zijn er 40,9 fte van de directies I&F en B&B voor piofachtaken.

Werkzaamheden	Totaal fte 2024
Directie Regulering	149,2
Directie I&F (IT en Facilitair) + CIO-office	81,9
Directie T&H (Toezicht en Handhaving)	123,4
Directie B&B (Bedrijfsvoering en Bestuursondersteuning)	97,7
Detachering naar IKZ	2,0
<b>Totaal*</b>	<b>454,2</b>
Indirect (management en secretariaat)	58,2
<b>Benodigd FGB NZa 2024 (incl. 3 leden RvB)</b>	<b>512,4</b>

\* De toename van 30,3 directe fte en 1,6 indirecte fte van 2023 naar 2024 wordt grotendeels veroorzaakt doordat wij verschillende nieuwe taken hebben gekregen. Voor die taken zijn middelen ter beschikking gesteld om onze capaciteit te vergroten:

1. Voor IZa: in totaal 16,3 directe fte extra bij regulering, toezicht en I&F.
2. Voor zicht op zorgaanbieders: 3 fte
3. Voor de voorbereiding jeugddautoriteit: 3 fte

\* Door de toenemende druk op informatievoorziening en informatiebeveiliging zien wij ons genoodzaakt bij I&F 5,9 directe fte toe te voegen, met name voor beheer van contracten en licenties.

\* De overige 2,1 fte toename direct (met name bij B&B) en de toename van 1,6 indirect hebben te maken met de schaalvergroting. Er is meer wetenschappelijk onderzoek te doen, coordinatie van het werkprogramma vergt meer capaciteit etc.

\* Van de 454,2 fte die direct productieve taken voor het werkprogramma verrichten, zijn er 46,8 fte van de directies I&F en B&B voor piofach-taken.

In bovenstaande tabel zijn de medewerkers van het CSZ, die per 1 juli 2018 in dienst zijn gekomen bij de NZa, niet opgenomen.

Onderstaand piofach-overzicht geeft inzicht in het aantal fte dat in 2024 is geraamd voor de PIOFACH-taken: Personeel, Informatisering, Organisatie, Financiën, Automatisering, (interne) Communicatie en Huisvesting.

PIOFACH gebieden	FTE 2023	+/- in 2023	FTE 2024
Personeel	8,8	0,5	9,30
Informatievoorziening	8,0	7,0	15,00
Organisatie	3,0	0,0	3,00
Financiën	8,1	0,4	8,50
Automatisering	7,0	-1,0	6,00
Communicatie (intern)	4,0	-1,0	3,00
Huisvesting	2,0	0,0	2,00
<b>Totaal</b>	<b>40,9</b>	<b>5,9</b>	<b>46,8</b>

## 4.2.3 Toelichting op de begroting 2024 van de NZa

In onderstaande cijfers zijn de kosten van het IKZ niet opgenomen. Voor een specificatie van de kosten van het IKZ verwijzen we naar paragraaf 5.5.

### Directie-gebonden budget

#### Algemeen

In de begroting 2024 gaan we uit van 512,39 fte inclusief de Raad van Bestuur. De fte's van het IKZ (13 fte) zijn niet opgenomen in deze paragraaf. Hetzelfde geldt voor de fte's van het CSZ die per 1 juli 2018 in dienst zijn gekomen bij de NZa: die CSZ-fte zijn helemaal niet in de begroting opgenomen. De NZa belast namelijk de werkelijke kosten van de fte's van CSZ door aan het CSZ, waardoor de kosten gelijk zijn aan de opbrengsten. Voor het IKZ is een aparte begroting opgesteld (zie hoofdstuk 5).

#### Salariskosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Salarissen, pensioen en sociale lasten</b>	<b>€ 45.606.337</b>	<b>€ 49.872.747</b>
Salarissen	€ 36.485.070	€ 39.898.198
Pensioenpremies	€ 4.788.665	€ 5.236.638
Sociale verzekeringen	€ 4.332.602	€ 4.737.911

- De salarisbegroting is opgesteld aan de hand van het functiegebouw 2024, rekening houdend met het prijspeil 1 april 2023.
- In 2024 is, evenals in 2023, in de begroting rekening gehouden met een vacatureruimte van 2,5%.
- De pensioenpremies en sociale lasten zijn gebaseerd op de percentages die gelden op 1 juli 2023. Eind 2023 worden de nieuwe premiepercentages voor 2024 bekend gemaakt.

#### Kosten werkprogramma

Exploitatiebegroting	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Kosten werkprogramma</b>	<b>€ 7.972.052</b>	<b>€ 6.965.830</b>
Kosten werkprogramma	€ 7.972.052	€ 6.965.830

Toelichting: Gezien het incidentele karakter van de benodigde middelen op het werkprogramma fluctueert dit jaarlijks. In 2023 was er sprake van relatief hogere IT kosten als gevolg van de transitie.

## Overige personeelskosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Overige personeelskosten</b>	<b>€ 990.923</b>	<b>€ 1.066.647</b>
Opleidingskosten (incl. vergaderkosten)	€ 888.833	€ 947.922
Representatie personeel	€ 24.023	€ 28.181
Kosten personeelsuitjes	€ 72.068	€ 84.544
Representatie extern	€ 6.000	€ 6.000

Toelichting: De meerkosten worden veroorzaakt door een toename in fte's.

## NZa breed budget

### Overige personeelskosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Overige personeelskosten</b>	<b>€ 1.557.800</b>	<b>€ 1.347.400</b>
Reiskosten woon-werk	€ 350.000	€ 340.000
Dienstreizen binnen- buitenland	€ 75.000	€ 75.000
Kosten salarisverwerking	€ 83.300	€ 118.000
Wervingskosten	€ 208.500	€ 208.500
Selectie assessmentkosten	€ 14.000	€ 14.000
Loopbaan- outplacementkosten	€ 250.000	€ 150.000
Thuiswerkvergoeding	€ 220.000	€ 98.000
Vitaliteitskosten	€ 20.000	€ 20.000
Integriteit / vertrouwenspersoon	€ 30.000	€ 30.000
Arbodiensten	€ 120.000	€ 120.000
Kosten bijdrage NZa PV en Jong NZa	€ 8.000	€ 8.000
Kosten OR	€ 27.500	€ 27.500
Bedrijfs hulpverlening	€ 7.500	€ 7.500
Kosten activiteiten NZa	€ 114.000	€ 97.900
Werkfruit	€ 15.000	€ 18.000
Overige personeelskosten	€ 15.000	€ 15.000

Toelichting: De thuiswerkvergoeding is naar beneden bijgesteld doordat er meer mensen op kantoor werken. De kosten voor loopbaan outplacement zijn naar beneden bijgesteld doordat de realisaties in de afgelopen jaren lager waren.

## Huisvestingskosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Huisvestingskosten</b>	<b>€ 2.982.055</b>	<b>€ 3.065.000</b>
Huur kantoorpand	€ 2.065.523	€ 1.728.500
Servicekosten huurcontract	€ -	€ 320.000
Huur archiefruimte	€ 25.000	€ 20.000
Servicekosten	€ 225.000	€ 315.000
Schoonmaakkosten pand	€ 265.000	€ 255.000
Beveiligingskosten	€ 55.000	€ 60.000
Receptiedienst	€ 225.000	€ 240.000
Belastingen en verzekeringen pand	€ 70.000	€ 65.000
Onderhoudskosten vast	€ 30.032	€ 10.000
Onderhoudskosten variabel	€ 10.000	€ 45.000
Overige huisvestingskosten	€ 11.500	€ 6.500

Toelichting: De toename van de huur (inclusief servicekosten) wordt veroorzaakt door de indexatie op de huur (5%) en een toename van de energiekosten als gevolg van een nieuw contract in 2023.

## Automatiseringskosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Automatiseringskosten</b>	<b>€ 8.825.366</b>	<b>€ 10.310.170</b>
Diensten	€ 6.079.317	€ 5.972.123
Changes	€ 200.000	€ 200.000
Licenties	€ 2.496.133	€ 4.015.757
Webhosting	€ 49.916	€ 122.290

Toelichting: de toename in de automatiseringskosten wordt vooral veroorzaakt door hogere licentiekosten voor Azure Virtual Deskop (€ 1 miljoen), extra kosten van de transitie (€ 250 duizend) en de groei van het aantal medewerkers (€ 180 duizend).

## Bureaunkosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Bureaunkosten</b>	<b>€ 553.420</b>	<b>€ 519.700</b>
Portikosten	€ 30.000	€ 38.000
Belkosten mobiele telefonie	€ 180.000	€ 196.000
Kantoorbenodigdheden	€ 15.000	€ 14.400
Kopieerkosten	€ 10.000	€ 10.000
Huurkosten printers	€ 28.500	€ 21.300
Drukwerk en ontwerp	€ 15.000	€ 32.500
Onderhoud kantoorapparatuur	€ 17.500	€ 10.000
Lidmaatschap / contributies / vakliteratuur	€ 185.000	€ 132.000
Bibliotheek	€ 22.500	€ 22.500
Overige bureaunkosten	€ 49.920	€ 43.000

## Algemene kosten

Exploatiebegroting	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Algemene kosten</b>	<b>€ 105.000</b>	<b>€ 120.000</b>
Accountantskosten	€ 85.000	€ 100.000
Verbeurde dwangsom / juridisch bezwaar	€ 10.000	€ 10.000
Incassokosten	€ 10.000	€ 10.000

## Restaurantkosten

Exploatiebegroting	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Restaurantkosten</b>	<b>€ 230.000</b>	<b>€ 236.500</b>
Fee cateraar restaurant	€ 175.000	€ 175.000
Onderhoud automaten	€ 52.500	€ 59.000
Overige keukenkosten	€ 2.500	€ 2.500

## Autokosten

Exploatiebegroting	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Autokosten</b>	<b>€ 21.500</b>	<b>€ 21.500</b>
Leasekosten	€ 18.000	€ 18.000
Brandstofkosten	€ 3.500	€ 3.500

## Afschrijvingskosten

Exploatiebegroting	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Afschrijvingskosten</b>	<b>€ 1.800.120</b>	<b>€ 1.711.334</b>
Verbouwing	€ 289.454	€ 272.061
Kantoorinventaris	€ 190.996	€ 141.693
Hardware	€ 260.009	€ 483.728
Software	€ 1.046.375	€ 711.600
Installaties	€ 13.285	€ 102.253

Afschrijving	Termijn
Verbouwing	1-16 jaar
Kantoorinventaris	5 jaar
Hardware	2-3- jaar
Software	3-5 jaar
Installaties	5-10 jaar

Toelichting: De afschrijvingskosten dalen door lagere software investeringen in 2022.



# 5 Informatieknooppunt Zorgfraude (IKZ)

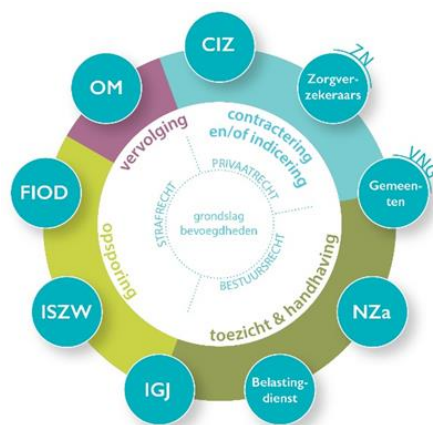
Het Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ) is een samenwerkingsverband dat op basis van het convenant 'Afspraken over de samenwerking in het kader van de verbetering van de bestrijding van zorgfraude' sinds november 2016 samenwerkt aan de aanpak en afhandeling van fraude in de zorg. In dit hoofdstuk presenteert het Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ) haar werkprogramma en begroting 2024

## 5.1 Werkprogramma IKZ 2024

Het Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ) is een samenwerkingsverband dat op basis van het convenant 'Afspraken over de samenwerking in het kader van de verbetering van de bestrijding van zorgfraude' sinds november 2016 samenwerkt aan de aanpak en afhandeling van fraude in de zorg. Het IKZ zorgt ervoor dat opsporingsdiensten, zorgverzekeraars, gemeenten en toezichthouders fraude in de zorg effectiever kunnen aanpakken door informatie uit gesloten en openbare bronnen te combineren en te analyseren. In het IKZ werken samen: Belastingdienst, CIZ (Centrum Indicatiestelling Zorg), Fiscale Inlichtingen en Opsporingsdienst (FIOD), Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), de Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA, voorheen Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Inspectie SZW)), Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), Openbaar Ministerie (OM)<sup>1</sup>, Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en Zorgverzekeraars Nederland (ZN).

### Missie IKZ

Het Informatie Knooppunt Zorgfraude heeft als taak om de integriteit van de zorgsector te versterken. Het werk van het IKZ dient een maatschappelijk belang: door integer met zorggelden om te springen, houden we de zorg betaalbaar. Het Nederlandse zorgstelsel waarborgt dat goede zorg voor alle Nederlanders toegankelijk is. Met dezelfde zorg waarmee aan het zorgstelsel is gebouwd, werkt IKZ aan de aanpak van fraude in de zorg. De missie van het IKZ luidt daarom: 'Zorg met zorg beschermd'.



1. Het Functioneel Parket van het Openbaar Ministerie (FP) is deelnemer aan dit Convenant, niet zijnde een convenantpartner als bedoeld in de leden 2 en 4. De informatie-officier van justitie van het FP kan overleggen van het IKZ bijwonen uit hoofde van het gezag dat deze uitoefent over opsporingsonderzoeken van de NLA, FIOD en IGJ.

### Doel IKZ

Doel van het IKZ is het verstevigen van de informatiepositie van de partners, zodat zorgfraude effectiever kan worden bestreden. Door expertise en informatie bij elkaar te brengen, kunnen we vanuit verschillende invalshoeken kijken naar signalen over fraude in de zorg en deze indien nodig over de sectorgrenzen heen met elkaar verbinden. Toezichthouders, opsporingsdiensten en controleurs van zorgverzekeraars beschikken daardoor eerder over een adequaat beeld van een potentiële fraudezaak. Het IKZ kijkt niet alleen naar individuele zaken, maar signaleert ook trends en fenomenen. Aan de hand daarvan kunnen de IKZ-partners prioriteiten stellen en focus aanbrengen in hun controle, toezicht en opsporing.

De activiteiten van het samenwerkingsverband worden elk jaar geconcretiseerd in een beleidsagenda die mede voortvloeit uit het Programmaplan Rechtmatige zorg: aanpak fouten en fraude. De activiteiten sluiten zoveel mogelijk aan bij de prioriteiten van de convenantpartners. De deelnemende convenantpartners zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de activiteiten van het IKZ.

### Taken en werkzaamheden IKZ

Het IKZ is een netwerkorganisatie: een samenwerkingsverband ván, vóór en dóór de deelnemende partners. Doelen en producten komen in samenspraak met de partners tot stand en de medewerkers van het IKZ zijn gedetacheerd vanuit één van de partnerorganisaties.

De doelstelling van het samenwerkingsverband IKZ vertaalt zich in activiteiten in twee onderdelen, te weten casuïstiek en kennisontwikkeling.

#### **Onderdeel casuïstiek (team Casuïstiek)**

- Het analyseren, verrijken en wegen van signalen van een vermoeden van fraude in de zorg met openbare en gesloten bronnen, met inachtneming van ieders wettelijke bevoegdheden, met het oog op afdoening in het straf-, bestuurs-, tucht- en civielrecht.
- De verrijkte signalen doorsturen naar één of meerdere aangesloten partners.
- Status van de melding monitoren (procescoördinatie).

#### **Onderdeel kennisontwikkeling (team Onderzoek & Analyse)**

- Het opstellen van een geanonimiseerde rapportage op geaggregeerd niveau met kwantitatieve en kwalitatieve informatie over signalen die binnenkomen bij het IKZ.
- Het vergroten van de kennis over fraude in de zorg bij de convenantpartners door:
  - het verkrijgen van inzicht in trends, ontwikkelingen en fenomenen;
  - inzicht geven over beleid, prioriteiten en aanpassingen bij (afzonderlijke) convenantpartners (effectsturing/ leercirkel);
  - onderzoek op basis van vragen van de (afzonderlijke) convenantpartners.

### **Governance en inrichting IKZ**

Het Bestuurlijk Overleg Taskforce Integriteit Zorgsector (BO TIZ) is de opdrachtgever van het IKZ. De dagelijkse leiding van de organisatie is in handen van de directeur a.i. IKZ. Dit is vastgelegd in het IKZ Convenant. Onder het bestuurlijk overleg valt de Beleidsgroep TIZ (BG TIZ). Dit zijn managers vanuit de verschillende partner organisaties. In dit gremium worden het werkplan en de producten van het IKZ vastgesteld.

De taken van het IKZ zijn beschreven in het convenant 'Afspraken over de samenwerking in het kader van de verbetering van de bestrijding van zorgfraude'. Ook is een informatieprotocol en informatiematrix opgesteld met daarin de wettelijke kaders voor het uitwisselen van informatie.

### **Transitie naar RWT**

In april 2023 heeft de Tweede Kamer ingestemd met het wetsvoorstel 'Wet bevorderen samenwerking en rechtmatige zorg' (Wbsrz). Deze wet beoogt dat het IKZ een wettelijke basis krijgt om de gegevensuitwisseling tussen alle partners juridisch te borgen. Na besluitvorming over de wet in de Eerste Kamer wordt het samenwerkingsverband IKZ vervolgens getransformeerd naar de Stichting IKZ. Dit is een rechtspersoon met een wettelijke taak (RWT).

### **Activiteiten van het IKZ in 2024**

De werkzaamheden van het IKZ zijn vastgelegd in een werkplan dat jaarlijks wordt voorgelegd aan het Bestuurlijk Overleg Taskforce Integriteit Zorgsector. In het werkplan staan de activiteiten voor het aankomende jaar. Het werkplan 2024 komt in het najaar van 2023 beschikbaar. De activiteiten van het IKZ zijn in deze begrotingsparagraaf daarom nog in concept en op hoofdlijnen beschreven. Duidelijk is dat ook 2024 voor een deel in het teken zal staan van de overgang van het IKZ naar de nieuwe rechtsvorm.

De focus van het IKZ is in 2024 *gericht op het versterken van de samenwerking in de zorgfraudeketen*. In de werkplannen van de teams Casuïstiek en Onderzoek & Analyse zijn dit motto en de aankomende transitie verwerkt.

## 5.2 Team Casuïstiek

De thema's voor het team Casuïstiek voor 2024 zijn de volgende: procesoptimalisatie, verbeteren van de kwaliteit van samenwerking en de faciliterende rol, investeren in de informatiepositie en het borgen van de kwaliteit van de casuïstiek producten.

### Procesoptimalisatie en kwaliteit van samenwerking

Door werkprocessen praktisch en juridisch adequaat te borgen, verkleinen we risico's en kunnen we verwachtingen beter managen. Daardoor verbeteren we de samenwerking en vergroten we de betrokkenheid van de partners. Procesbeschrijvingen, werkinstructies en de applicatie Verzamelpunt Zorgfraude worden doorlopend geoptimaliseerd. Het team Casuïstiek zorgt ervoor dat signalen in een korte doorlooptijd grondig worden geanalyseerd en verrijkt. Partners worden bij het proces van signaaldeling en informatie-uitwisseling adequaat en overeenkomstig hun wensen gefaciliteerd.

### Faciliterende rol

Het team casuïstiek heeft ervaring met het faciliteren van signaal en informatie-uitwisseling bij grotere casussen en omvangrijkere thema's. In deze faciliterende rol wil het team verder investeren. Het faciliteren van de samenwerkende partners vindt plaats indien in groter verband coördinatie op de informatie-uitwisseling gewenst is en/of door de omvang van een casus versnippering van toezicht- en handhavingsactiviteiten dreigt. De afdeling Casuïstiek vervult in dergelijke gevallen, op verzoek van één of meerder partners, een rol als facilitator en bewaker van de voortgang. Dit altijd vanuit het perspectief van informatie-uitwisseling en niet ten aanzien van coördinatie op de uitvoering.

### Investeren in de informatiepositie

Een goede informatiepositie is essentieel voor de werkzaamheden van het team Casuïstiek. De gezamenlijke informatiepositie van partners is gebaseerd op de signalen die door de partners met elkaar gedeeld worden via het IKZ. Het team Casuïstiek draagt bij aan- en faciliteert de ontwikkeling van verbeteringen om de signaaldeling in praktische zin zo eenvoudig mogelijk te maken.

De informatiepositie van de IKZ-partners wordt verder verbeterd door nieuwe bronnen van fraudesignalen aan te boren en de meldingsbereidheid ten aanzien van bestaande bronnen te vergroten. Het IKZ doet dit in samenwerking met- en binnen de bevoegdheden van de aangesloten partners.

Zorgfraude is geen op zichzelf staand fenomeen. Fraude in het domein zorg kan bijvoorbeeld ook fraude opleveren in de arbeidsmarkt- en uitkerings sfeer. Het team Casuïstiek zorgt voor verbinding met toezichthouders die op aanpalende domeinen actief zijn.

### De casuïstiek producten

Omdat het aantal signalen dat jaarlijks wordt verwerkt geen vast gegeven is, de inhoud van een signaal het vervolg bepaalt en er geen standaard output is, zijn de activiteiten van het team Casuïstiek moeilijk

te kwantificeren. Elk signaal wordt gewogen en krijgt adequate opvolging. De aard van het signaal en de wens van de bij dat signaal betrokken partners bepalen de inzet van het team Casuïstiek. Het vervolg dat gegeven wordt aan een signaal is maatwerk. De producten die de afdeling Casuïstiek oplevert, of het nou eenvoudige signaaldeling, informatie uitvragen, een data-analyse, een casustafel, een SIP of procesondersteuning bij grotere thema's betreft, vloeien voort uit de wens van de partners. Partners bepalen welke inhoud de op te leveren producten bevatten en geven aan op welke wijze zij bij de afhandeling van een signaal gefaciliteerd wensen te worden.

De gedetacheerde liaisons en signaalanalisten van de IKZ-partners vervullen een leidende rol bij de inhoudelijke totstandkoming van de casuïstiek producten en zoeken actief waar (juridisch) mogelijk en noodzakelijk de samenwerking met IKZ-collega's. Daarnaast zorgen zij ervoor dat de link met de moederorganisatie in stand blijft zodat de werkzaamheden binnen het team Casuïstiek adequaat blijven aansluiten bij de behoeften van de partners.

## 5.3 Team Onderzoek & Analyse

In 2024 voert team Onderzoek & Analyse de volgende werkzaamheden uit.

### Voortzetting projecten uit 2023

In 2024 wordt vooral verder gewerkt op de ingeslagen weg en voorgesorteerd op het werken als stichting. Dit komt onder andere tot uiting in het verder op orde brengen van het datahuis en het nieuwe systeem en het implementeren van indicatoren om de effecten van de aanpak van de fraude in de zorg beter te registreren en meten. Het IKZ blijft zich doorontwikkelen als knooppunt van expertise en informatie(deling) ten behoeve van de deelnemende partners.

### Trends en analyses

In 2019 is gestart met het opzetten van een online platform binnen het IKZ, dat toegankelijk is voor alle partners. Tweewekelijkse rapporten geven een overzicht van alle mediaberichten. Binnen het digitale platform zijn alle (trend)onderzoeken van het IKZ beschikbaar. In 2024 wil Onderzoek & Analyse dit onderdeel verder uitbouwen op basis van de behoefte van deelnemende partners. Het doel is om overzicht te krijgen van alle onderzoeken die worden uitgevoerd met betrekking tot zorgfraude en de kennis hieruit te delen met de IKZ-partners. Een en ander is afhankelijk van de ontwikkeling van de IKZ website.

Naast het verder vormgeven van deze databank, wil Onderzoek & Analyse in 2024 weer een aantal themabijeenkomsten organiseren.

### Dashboard en jaarrapportage

Maandelijks komen de meest recente cijfers en casuïstiek beschikbaar op het Dashboard signalen. Dit Dashboard wordt verder doorontwikkeld naar een interactief systeem, waar partners zelf hun rapportages kunnen samenstellen.

Daarnaast stelt O&A de Jaarrapportage Signalen Fraude in de Zorg 2023 op. Deze rapportage wordt opgesteld voor het ministerie van VWS en alle partners en gemeenten die zijn aangesloten op het IKZ en deze wordt via VWS aangeboden aan de Tweede Kamer. De jaarrapportage wordt in het voorjaar

van 2024 opgeleverd. De jaarrapportage is een openbare publicatie, waarin trends en ontwikkelingen in de signalen over zorgfraude van het afgelopen jaar worden beschreven.

### **Fenomeenonderzoeken**

Voor 2024 is wederom het streven om minimaal twee fenomeenonderzoeken uit te voeren als input voor de fraudeaanpak van de samenwerkingspartners van het IKZ. In 2023 zijn al voorbereidende gesprekken gevoerd met de partners over de mogelijke onderwerpen. Wat betreft mogelijkheden voor data wordt er onder andere gekeken naar verdere mogelijkheden met CBS microdata. In 2021/2022 is er een pilot onderzoek uitgevoerd met CBS microdata.

### **Voortzetting projecten uit 2023: sturen op effect**

In 2017 is in opdracht van de Beleidsgroep TIZ een projectgroep onder leiding van de Inspectie SZW gestart met de ontwikkeling van een methodiek. Team O&A heeft in deze projectgroep geparticipeerd. Begin 2021 zijn de methodieken overgedragen aan het IKZ. In 2024 gaat het IKZ door met het meten van de effectiviteit op de pijlers handhavingsdruk, fraudebestendigheid en samenwerking in de keten en de doorontwikkeling van de methodiek. De resultaten van deze projecten komen terecht in een online Dashboard dat toegankelijk is voor de TIZ-partners.

## **5.4 Bedrijfsvoering**

De beheersmatige positionering van het IKZ is ondergebracht bij de NZa. De zorgautoriteit heeft de verantwoordelijkheid voor facilitaire zaken zoals de huisvesting, ICT, faciliteiten, HRM en financiën op zich genomen. Het IKZ is aangesloten op de verschillende bedrijfsvoeringprocessen van de NZa. Voor de Stichting IKZ wordt verkend of – en zo ja welke - ondersteuning door de NZa geboden kan worden. Voor het samenwerkingsverband leveren de IKZ-partners medewerkers. Hiervan staat 13 fte op de begroting van het IKZ, de overige 6 fte wordt om-niet geleverd. Dit varieert van 2 tot 0,2 fte afhankelijk van de afgesproken werkzaamheden.

Jaarlijks brengt het IKZ een Jaarbeeld uit met een terugblik op de inhoudelijke producten van onderzoek en analyse en de casuïstiek uit het afgelopen jaar.

## 5.5 Begroting 2024 IKZ

Op de volgende pagina is de begroting van het IKZ te vinden. Het IKZ heeft 13 fte op de eigen begroting staan. Daarnaast geeft het de bedrijfsvoeringskosten weer. Dit betreft voor een deel kosten die worden doorbelast aan de NZa voor het beheer dat NZa voor het IKZ doet.

Het is op het moment van schrijven van dit document door middel van een door BO TIZ beoordeelde houtskoolschets bekend hoe het IKZ als rechtspersoon met een wettelijke taak (RWT) wordt ingericht en welk effect dit heeft op de meerjarenbegroting. De details kunnen pas worden uitgewerkt nu de wet door beide Kamers is aangenomen. De kosten voor de inrichting van de RWT vallen niet onder de begroting van het IKZ.

Exploitantiebegroting (bedragen in €)	Jaarrekening 2022	MTR 2023	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
<b>Totale salariskosten</b>	<b>727.975</b>	<b>813.274</b>	<b>1.268.285</b>	<b>1.311.352</b>	<b>1.311.352</b>	<b>1.311.352</b>	<b>1.311.352</b>	<b>1.311.352</b>
<b>Kosten werkprogramma</b>								
Onderzoekskosten	-	60.014	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Inhuur i.p.v. salaris	521.364	550.000						
Inhuur	15.785	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
<b>Totale werkprogrammakosten</b>	<b>537.149</b>	<b>610.014</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>
<b>Overige personeelskosten</b>	<b>43.724</b>	<b>30.831</b>	<b>30.650</b>	<b>28.910</b>	<b>28.910</b>	<b>28.910</b>	<b>28.910</b>	<b>28.910</b>
<b>Totaal IKZ directiegebonden kosten</b>	<b>1.308.848</b>	<b>1.454.119</b>	<b>1.408.935</b>	<b>1.450.262</b>	<b>1.450.262</b>	<b>1.450.262</b>	<b>1.450.262</b>	<b>1.450.262</b>
<b>IKZ brede kosten</b>								
Wervingskosten	500	500	500	500	500	500	500	500
ICT kosten	139.264	139.264	139.264	159.510	159.510	159.510	159.510	159.510
Reiskosten woon werk	-	11.200	11.200	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Thuiswerkvergoeding	-	-	-	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Kosten mobiele telefonie	3.850	3.850	3.850	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Kantoorartikelen	600	600	600	600	600	600	600	600
Kopieerkosten	700	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Kosten activiteiten NZa	-	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Portkosten	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Vakliteratuur/contributies/abonnement	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Kosten salarisverwerking	1.700	1.700	1.700	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Specifieke huisvestingskosten	5.032	5.036	5.032	-	-	-	-	-
<b>Totaal IKZ brede kosten</b>	<b>156.646</b>	<b>170.450</b>	<b>170.445</b>	<b>186.910</b>	<b>186.910</b>	<b>186.910</b>	<b>186.910</b>	<b>186.910</b>
<b>Totaal kosten IKZ</b>	<b>1.465.494</b>	<b>1.624.569</b>	<b>1.579.380</b>	<b>1.637.172</b>	<b>1.637.172</b>	<b>1.637.172</b>	<b>1.637.172</b>	<b>1.637.172</b>
<b>Totaal budgettair kader *</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.700.000</b>	<b>1.700.000</b>	<b>1.700.000</b>	<b>1.700.000</b>	<b>1.700.000</b>
<b>Verschil</b>	<b>34.506</b>	<b>-124.569</b>	<b>-</b>	<b>62.828</b>	<b>62.828</b>	<b>62.828</b>	<b>62.828</b>	<b>62.828</b>

Het is nog niet bekend wanneer de Wbsz – en daarmee de stichting IKZ inwerking treedt. Indien de start in 2024 plaatsvindt dan zal dit bedrag ontvlochten worden.





# 6 Bijlagen

Dit werkprogramma bevat verschillende bijlagen, die met name voortkomen uit verplichte onderdelen van het werkprogramma als gevolg van de beheersregels voor zorg- zbo's.



## 6.1 Strategische risico's en fraude risico's

In deze paragraaf benoemen wij de voornaamste risico's en onzekerheden en de getroffen maatregelen om deze te mitigeren. Risicomanagement is een continu proces. Vanaf de begroting 2020 is risicomanagement integraal onderdeel van de planning- en control cyclus. Vanaf 2021 is, naast de reguliere risico identificatie, voor het eerst ook specifieke aandacht besteed aan frauderisico's. Bij het opstellen van de doelstellingen en resultaten moet de organisatie stilstaan bij de risico's die kunnen optreden en eventuele (aanvullende) beheersmaatregelen hierop treffen. Risicomanagement heeft onze continue aandacht. Wij zijn aan het verkennen of het beleid moet worden aangescherpt.

Risicocategorie	Risico	Beheersmaatregelen	Kans	Impact	Risico effect
Informatie-beveiliging, dataveiligheid en ICT	Risico op uitval van één of meerdere ICT-systemen of onderdelen daarvan. Problemen met de inrichting of stabiliteit van de ICT, waardoor één of meerdere onderdelen (tijdelijk) uitvallen.	De opzet, het bestaan en de werking van incident- en probleemmanagement wordt periodiek getoetst en daar waar nodig aangescherpt. Nu de transitie naar de nieuwe IT infrastructuur vrijwel is afgerond ontstaat ruimte om de informatievoorziening, de kantoorautomatisering, de analyse-omgeving en het datalandschap verder te verbeteren.	M	M	
	Op basis van het dreigingsbeeld ziet de NZa een verhoogde interesse van externe partijen in de aan ons toevertrouwde data.	De maatregelen die op dit moment genomen zijn om indringers van buitenaf tegen te houden zijn onder meer: de standaard netwerkbeveiligings-maatregelen zoals proxy servers en firewalls. Daarnaast is er een intrusion detection systeem (IDS) dat verdacht verkeer van en naar het internet signaleert. Ook beschikt de NZa over Security Information and Event Management (SIEM) dat de logging uit verschillende systemen analyseert en eventuele malversaties opspoorst en rapporteert. Tenslotte beschikken de zero-footprint laptops allemaal over anti-malware bescherming en procesblokkering. Ook de werkplek zelf is voorzien van een virusscanner en procesblokkering waarmee alleen vooraf goedgekeurde programmatuur kan opstarten. Daarnaast heeft de NZa in 2021 geïnvesteerd in de offline back-up faciliteit om risico's te minimaliseren bij een hack.	M	H	
	Toegang tot data: het risico is dat de organisatie te weinig aandacht heeft voor: 1) de privacy-aspecten van data	1) Het omgaan met (gevoelige) data is onderdeel van het werken bij de Nza en opgenomen in het onboarding proces van nieuwe medewerkers. Daarnaast is er een e-learning beschikbaar voor alle medewerkers.	L	M	
	2) de noodzaak van gebruik van bepaalde data.	2) De NZa heeft de aandacht voor de privacy-aspecten in ons werk binnen de organisatie verankerd. Voor processen waarin data worden gebruikt worden Gegeveneseffectbeoordelingen (GEB's) opgesteld, waarbij de noodzaak inhoudelijk wordt onderbouwd.	M	M	

Legenda: Kans en Impact  
L = Laag  
M = Midden  
H = Hoog

Risicocategorie	Risico	Beheersmaatregelen	Kans	Impact	Risico effect
Draagvlak stakeholders	Het risico is dat er te weinig draagvlak bij stakeholders is voor onze rol bij veranderingen en grote transformaties in de zorg doordat er sprake kan zijn van verschillende belangen. Wanneer draagvlak ontbreekt kan dit gevolgen hebben voor het resultaat of het proces.	Intensief overleg met onze stakeholders, tijdig betrekken en opschalen. Inzet van stakeholdermanagement bij verandertrajecten. Werken aan (communicatie)strategie om inzicht in noodzaak van de transformatie te vergroten en draagvlak te krijgen voor de stappen die gezet moeten worden.	M	M	●
	Het risico dat (het draagvlak voor) data-levering wegvalt, waardoor wij onze (wettelijke) taak niet kunnen uitvoeren of wij onze (strategische) ambities niet behalen.	Intensief overleg met onze stakeholders, tijdig betrekken en opschalen. Inzet van stakeholdermanagement bij verandertrajecten. Werken aan (communicatie)strategie om inzicht in noodzaak van de transformatie te vergroten en draagvlak te krijgen voor de stappen die gezet moeten worden. Informatiebeveiliging en rechtmatigheidsbeoordeling (GEB) op orde en uitlegbaar.	M	M	●
	Maatschappelijke onrust als gevolg van toename van aantal knelpunten in de toegankelijkheid van zorg (zoals: huisartsentekort, wachttijden ggz, wachttijsten in ziekenhuizen a.g.v. uitgestelde zorg, wachttijsten in de langdurige zorg, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzamelen en monitoren van stand van zaken t.a.v. de toegankelijkheid om zo goed mogelijke informatie te geven over waar de knelpunten zich voordoen en zorgverzekeraars en zorgaanbieders zo gericht mogelijk aan te spreken op het oplossen/verkleinen van knelpunten in het toezicht (o.a. toezicht op de zorgplicht).</li> <li>• Onze toezichtsacties transparant maken.</li> <li>• Investeren in communicatie-uitingen om burgers goed te informeren over toegankelijkheidsknelpunten in de zorg, wat zij zelf kunnen doen en wat zij van andere partijen mogen verwachten, en daarbij ook te werken aan verwachtingsmanagement.</li> <li>• Maatschappelijk perspectief expliciet betrekken bij de uit te voeren impactanalyses in de regio, en het monitoren van deze ontwikkeling op de publieke belangen.</li> </ul>	H	H	●
Personeel & Cultuur	Het risico dat wij binnen de organisatie onvoldoende effectief aandacht hebben voor het creëren en behouden van een veilig werkklimaat voor onze medewerkers.	Het onderwerp integriteit, tegenspraak, bespreken dilemma's en ons beleid op dit gebied is regelmatig onderwerp van gesprek. Onderwerp is onderdeel van de strategische agenda bij zowel onze doelstellingen, resultaten als activiteiten. Wij monitoren hierop actief.	L	M	●
	Het risico is dat we specifieke functies nu of in de toekomst niet tijdig kunnen invullen. Dit wordt versterkt door de steeds krappere arbeidsmarkt.	In veruit de meeste gevallen werft de recruiter van NZa via onze eigen kanalen en netwerken. Door deze kanalen continu te monitoren, uit te breiden en te vernieuwen blijven we relevant op de arbeidsmarkt. We maken steeds meer gebruik van onze netwerken, zowel intern als extern en zoeken actief naar een zo divers mogelijk aanbod van kandidaten. Op basis van de strategische personeelsplanning wordt ook de toekomstige behoefte in kaart gebracht. In specifieke gevallen vindt (tijdelijk) inhuur plaats om prioriteiten in het werkprogramma en extra taken uit te kunnen voeren.	H	M	●
Reputatie	Het onvoldoende of te laat acteren op vraagstukken en ontwikkelingen in de buitenwereld kan reputatieschade leveren. Hierdoor kan verminderd draagvlak ontstaan voor beleid van de NZa, waardoor beleidsdoelen niet bereikt kunnen worden.	Er is een NZa-breed issuemanagementteam dat zich bezig houdt met het in kaart brengen van risico's en issues. D.m.v. een vastgestelde proces wordt het bestuur hierover geïnformeerd. Daarnaast is er een protocol voor crisiscommunicatie. Daarnaast is een reputatieteam opgericht voor begeleiding en advies.	L	H	●
Risico's voor beleidseffectiviteit	Politieke verwachtingen t.a.v. het borgen van de continuïteit van zorg na faillissement van een zorginstelling.	Het Early Warning System (EWS) is intern goed ingebed. Ook stakeholders blijven actief betrokken zodat het draagvlak op peil blijft.	L	M	●
Stabiele digitale werkomgeving	De digitale werkomgeving (software & hardware) faciliteert het plaats- en tijdonafhankelijk werken onvoldoende.	De NZa werkt samen met de nieuwe ICT-partner aan een 'toekomstvaste' digitale werkplek, die het plaats- en tijdonafhankelijk werken (thuis en op kantoor) maximaal ondersteunt.	L	M	●

Legenda: Kans en Impact

L = Laag

M = Midden

H = Hoog

Risicocategorie	Risico	Beheersmaatregelen	Kans	Impact	Risico effect
Inkopen / aanbestedingen	Het risico dat de Europese en/of interne aanbestedingsrichtlijnen niet worden nageleefd.	Het NZa Inkoopbeleid wordt regelmatig onder de aandacht wordt gebracht in de organisatie. Afwijkingen van het inkoopbeleid voor opdrachten > € 50.000 worden gemotiveerd en besproken in de raad van bestuur. Daarnaast worden inkopen steekproefsgewijs gecontroleerd. Hierover wordt minimaal twee maal per jaar gerapporteerd.	L	M	

Risicocategorie	Risico	Beheersmaatregelen	Kans (L)Jaag, (M)edium, (H)oog	Impact (L)Jaag, (M)edium, (H)oog	Risico effect
Realisatie strategische agenda	Het risico dat wij onze strategische agenda niet realiseren. Vanwege onvoldoende capaciteit (menskracht/middelen) en vanwege zaken die beslag leggen op capaciteit van de directie I&F	Meer mensen en middelen vrijmaken voor directie I&F Beter inzicht in de planning en voortgang bij directie I&F Realistischer plannen van onze beleidsambities rekening houdend met de inzet van directie I&F Inrichten portfoliogovernance	M	M	
Realisatie strategische agenda	Het risico dat wij onze strategische agenda niet realiseren. Vanwege de onzekerheid over de politieke koers en ambitie die niet aansluit op onze strategische agenda	Intensief overleg met onze stakeholders, tijdig betrekken en opschalen. Inzet van stakeholdermanagement bij verandertrajecten. Tijdig betrekken VWS als opdrachtgever	M	M	

Risicocategorie	Risico	Beheersmaatregelen	Kans (L)Jaag, (M)edium, (H)oog	Impact (L)Jaag, (M)edium, (H)oog	Risico effect
Frauderisico's	Het onttrekken van giraal geld aan de NZa door medewerkers	Slechts een beperkt aantal medewerkers hebben toegang tot het betaalproces. In het betaalproces zijn waarborgen getroffen om het risico op onttrekken van geld aan de NZa te voorkomen. Dit zijn onder andere functiescheiding, controle crediteurenstamgegevens door adviseurs, het noodzakelijk zijn van verplichtingen, autorisatie van facturen, en functiescheiding in het banksysteem. Ook selecteert de betalingsbevoegde bij iedere betaling een steekproef om de juistheid te controleren.	L	M	
Frauderisico's	Fraude bij inkopen en aanbestedingen door samenspanning tussen medewerkers en derden	De NZa heeft het inkoopproces in lijn met de Aanbestedingswet vorm gegeven. Inkoop is deels decentraal belegd in onze organisatie. Voor de meeste inkopen vereisen wij meerdere offertes en gelden er autorisatieprocedures. Hiervoor hanteren wij het mandaat zoals vastgelegd in het Besluit organisatie, mandaat, volmacht en machtiging NZa. Voor Europese aanbestedingen gelden striktere regels die het risico op samenspanning mitigeren. De belangrijkste hiervan zijn het anoniem beoordelen van inschrijvingen, en het toedelen van punten door een beoordelingsteam.	L	M	
Frauderisico's	Ongeautoriseerde toegang tot gevoelige data	Binnen de NZa hebben een beperkt aantal medewerkers toegang tot gevoelige data. De toegang tot deze data monitoren wij strikt. Daarnaast besteden wij veel aandacht aan dataprivacy en datasecurity. Naast strikte beveiliging ten aanzien van de toegang hebben wij ook detectiemaatregelen ingericht, waaronder logging.	L	M	
Frauderisico's	Het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door management	Het risico dat onze beheersmaatregelen worden doorbroken door management is een belangrijk risico. De waarborgen die wij treffen zijn onder andere aandacht voor tegenspraak binnen de NZa. Ook is er een klokkenluidersregeling, en een integriteitscoördinator. Daarnaast ondervangen wij dit risico doordat financieel impactvolle besluiten (>€ 200.000) vanuit een directie worden aangeleverd, en door de raad van bestuur worden geaccordeerd.	L	M	

Legenda: Kans en Impact

L = Laag

M = Midden

H = Hoog

## 6.2 Meerjaren begroting

Exploitatiebegroting (bedragen in €)	Prognose MTR 2023	Begroting 2023 (incl. IKZ)	Begroting 2024 (excl. IKZ)	Begroting 2025 (excl. IKZ)	Begroting 2026 (excl. IKZ)	Begroting 2027 (excl. IKZ)	Begroting 2028 (excl. IKZ)
<b>DIRECTIEGEBONDEN BUDGET</b>							
SALARISKOSTEN*	47.711.000	46.874.623	49.872.747	49.872.747	49.872.747	49.872.747	49.872.747
WERKPROGRAMMAKOSTEN	8.412.000	8.082.052	6.965.830	6.752.765	6.469.817	6.836.085	6.836.085
OVERIGE PERSONEELSKOSTEN	1.128.000	1.096.573	1.066.647	1.066.647	1.066.647	1.066.647	1.066.647
<b>TOTAAL DIRECTIEGEBONDEN BUDGET</b>	<b>57.251.000</b>	<b>56.053.248</b>	<b>57.905.224</b>	<b>57.692.159</b>	<b>57.409.211</b>	<b>57.775.479</b>	<b>57.775.479</b>
<b>NZa BREED BUDGET</b>							
OVERIGE PERSONEELSKOSTEN	1.503.000	1.498.300	1.347.400	1.347.400	1.347.400	1.347.400	1.347.400
HUISVESTINGSKOSTEN	3.230.000	2.987.055	3.065.000	3.065.000	3.065.000	3.065.000	3.065.000
AUTOMATISERINGSKOSTEN	12.733.000	8.825.366	10.310.170	10.310.170	10.310.170	10.310.170	10.310.170
BUREAUKOSTEN	365.000	564.070	519.700	519.700	519.700	519.700	519.700
ALGEMENE KOSTEN	120.000	105.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
RESTAURANTKOSTEN	255.000	230.000	236.500	236.500	236.500	236.500	236.500
AUTOKOSTEN	6.000	21.500	21.500	21.500	21.500	21.500	21.500
AFSCHRIJVINGSKOSTEN	1.821.000	1.800.120	1.711.334	1.861.571	2.144.519	1.778.250	1.778.250
DIVERSE BATEN	0	0	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000
<b>TOTAAL NZa BREED BUDGET</b>	<b>20.033.000</b>	<b>16.031.411</b>	<b>17.181.604</b>	<b>17.331.841</b>	<b>17.614.789</b>	<b>17.248.520</b>	<b>17.248.520</b>
<b>TOTAAL NZa</b>	<b>77.283.999</b>	<b>72.084.659</b>	<b>75.086.828</b>	<b>75.024.000</b>	<b>75.024.000</b>	<b>75.024.000</b>	<b>75.024.000</b>
<b>TOTAAL STRUCTUREEL KADER</b>	<b>71.873.000</b>	<b>65.662.000</b>	<b>75.024.000</b>	<b>75.024.000</b>	<b>75.024.000</b>	<b>75.024.000</b>	<b>75.024.000</b>
VERANTWOORDINGSVERSCHIL **	-204.000	-204.000	0	0	0	0	0
<b>VERSCHIL</b>	<b>-5.207.000</b>	<b>-6.218.659</b>	<b>-62.828</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 6.3 Meerjaren investeringsbegroting

Categorie	2024	2025	2026	2027	2028
Verbouwing	€ 113.500	€ -	€ -	€ -	€ -
Inventaris	€ 80.000	€ 75.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
Hardware	€ 214.000	€ 80.000	€ 30.000	€ 255.000	€ 255.000
Installaties	€ 20.000	€ 50.000	€ -	€ 50.000	€ 50.000
Software	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000
<b>Totaal investeringen</b>	<b>1.427.500</b>	<b>1.205.000</b>	<b>1.080.000</b>	<b>1.355.000</b>	<b>1.355.000</b>

Investerings worden op lineaire basis afgeschreven.

Gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn als volgt:

Afschrijving	Termijn
Verbouwingen	1-16 jaar
Kantoorinventaris	5 jaar
Hardware	2-3 jaar
Installaties	5-10 jaar
Software	3 jaar

## 6.4 Liquiditeitsbegroting 2024

Liquiditeit (budgettair kader) € 76.724.000

<b>Januari</b>		%	<b>Februari</b>		%	<b>Maart</b>		%
Begin	€ 5.194.000		1 februari	€ -1.306.000		1 maart	€ -7.306.000	
Uitgaven	€ -6.500.000		Uitgaven	€ -6.000.000		Uitgaven	€ -7.000.000	
Ontvangst	€ -	8,33%	Ontvangst	€ -	8,33%	Ontvangst	€ -	8,33%
31 januari	€ -1.306.000		28 februari	€ -7.306.000		31 maart	€ -14.306.000	
<b>April</b>		%	<b>Mei</b>		%	<b>Juni</b>		%
1 april	€ -14.306.000		1 mei	€ -20.806.000		1 juni	€ -27.306.000	
Uitgaven	€ -6.500.000		Uitgaven	€ -6.500.000		Uitgaven	€ -6.300.000	
Ontvangst	€ -	8,33%	Ontvangst	€ -	8,33%	Ontvangst	€ -	8,33%
30 april	€ -20.806.000		31 mei	€ -27.306.000		30 juni	€ -33.606.000	
<b>Juli</b>		%	<b>Augustus</b>		%	<b>September</b>		%
1 juli	€ -33.606.000		1 augustus	€ -40.106.000		1 september	€ -46.606.000	
Uitgaven	€ -6.500.000		Uitgaven	€ -6.500.000		Uitgaven	€ -6.200.000	
Ontvangst	€ -	8,33%	Ontvangst	€ -	8,33%	Ontvangst	€ -	8,33%
31 juli	€ -40.106.000		31 augustus	€ -46.606.000		30 september	€ -52.806.000	
<b>Oktober</b>		%	<b>November</b>		%	<b>December</b>		%
1 oktober	€ -52.806.000		1 november	€ -59.006.000		1 december	€ -65.006.000	
Uitgaven	€ -6.200.000		Uitgaven	€ -6.000.000		Uitgaven	€ -6.240.166	
Ontvangst	€ -	8,33%	Ontvangst	€ -	8,33%	Ontvangst	€ -	8,34%
31 oktober	€ -59.006.000		30 november	€ -65.006.000		31 december	€ -71.246.166	

