



Werkprogramma en begroting NZa 2022

September 2021

Voorwoord

Iedereen in Nederland moet erop kunnen vertrouwen dat er tijdig goede zorg beschikbaar is én blijft. Die zorg moet toegankelijk, betaalbaar en organiseerbaar blijven. Hiervoor is verandering nodig. De coronacrisis heeft dit nog duidelijker zichtbaar gemaakt. Personeelstekorten, wachtlijsten en groeiende kosten. De uitdagingen zijn groot. Deze uitdagingen in de zorg geven de urgentie aan om zaken anders te doen. Passende zorg is de enige manier om onze gezondheidszorg toegankelijk en betaalbaar te houden. Passende zorg is zorg die nodig is, die waarde toevoegt en bijdraagt aan de kwaliteit van leven van de patiënt en aansluit bij zijn behoeften en omstandigheden. Passende zorg staat centraal in alles wat we doen.

Een blik vooruit naar het jaar 2022 maakt duidelijk dat flexibiliteit noodzakelijk blijft. Iedereen heeft zich de afgelopen anderhalf jaar maximaal ingezet om goed met de uitzonderlijke omstandigheden om te gaan, de professionals in het bijzonder. Hoewel een grote meerderheid van de Nederlanders inmiddels is gevaccineerd, zijn de risico's voor de toegankelijkheid van zorg nog niet geweken. Kritiek planbare zorg wordt nog niet altijd volgens planning geleverd. De coronacrisis heeft ook grote invloed gehad op de reguliere zorg. Op korte termijn ligt de focus op inhaalzorg. Zorgaanbieders, zorgprofessionals en verzekeraars werken met elkaar samen om mensen zo snel mogelijk de zorg te geven die ze nodig hebben en ontstane wachtlijsten te verkorten. Het maakt het belang om gezondheid, passende zorg en digitale zorg te stimuleren alleen maar groter.

Geld dat voor zorg bedoeld is, moet aan zorg besteed worden. Wij zien hierop toe. Daarbij houden we het belang van de samenleving voortdurend voor ogen. Om verandering mogelijk te maken zetten we nog meer dan voorheen in op passende zorg en een bekostiging die dit mogelijk maakt. Het vraagt om het stimuleren van het gesprek tussen zorgbestuurders, raden van toezicht en zorgverleners over hoe hieraan maximaal een bijdrage kan worden geleverd. Maar ook om toezicht op de wijze waarop zorgverzekeraars toegankelijkheid en betaalbaarheid borgen in de zorginkoop. En ook in deze tijd geldt: als misbruik wordt gemaakt van zorggeld, dan grijpen we in.

Het is meer dan ooit nodig om gezamenlijk in te zetten op de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg. Niemand krijgt deze transitie alleen voor elkaar. Versnelling, opschaling en organisatie is noodzakelijk. Ons werkprogramma is daarom ambitieus. We zullen steeds prioriteiten moeten stellen en uiteraard passen we ons werkprogramma aan als maatschappelijke ontwikkelingen daarom vragen. Alleen zo kunnen we ook in de toekomst goede en betaalbare zorg garanderen voor alle Nederlanders.

dr. Marian (M.J.) Kaljouw voorzitter Raad van Bestuur



Inhoud

Voorwoord

1.	Inleiding	5	5.	Bijlagen	42
1.1	Werkprogramma 2022	5	5.1	(financieel) Overzicht werkprogramma/ begroting 2022	43
1.2	Leeswijzer	5	5.2	Overzicht te bereiken resultaten per proces 2022	44
2.	Strategische agenda 2021-2023, speerpunten en werkprogramma 2022	8	5.3	Strategische risico's	53
2.1	Missie, visie, speerpunten en kerntaken	8	5.4	Informatie HRM	57
2.2	Passende zorg	10	5.5	Informatievoorzieningen en -beveiliging	59
2.3	Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering	15	5.6	Doelmatigheid	60
2.4	Data-gedreven beleid en uitvoering	19	5.7	Meerjarenbegroting	62
2.5	Wendbare organisatie	22	5.8	Meerjaren investeringsbegroting	63
3.	Begroting NZa 2022	26	5.9	Liquiditeitsbegroting 2022	64
3.1	Begroting	26			
3.2	Samenvatting van de begroting	27			
3.3	Claim uitbreiding taken (A)Wtza	33			
4.	Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ)	35			
4.1	Werkprogramma IKZ 2022	35			
4.2	Team Casuïstiek	37			
4.3	Team Onderzoek & Analyse	38			
4.4	Bedrijfsvoering	39			
4.5	Begroting 2022 IKZ	39			



1

1. Inleiding

Voor u ligt het werkprogramma 2022 van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Het is gebaseerd op onze ambities van de Strategische agenda 2021-2023. Die Strategische agenda is een voortzetting van onze ambities in de voorafgaande jaren. Ook de kaderbrief van de minister van VWS voor 2022 is belangrijk voor wat wij gaan doen. Deze kaderbrief en onze speerpunten vormen de basis voor de NZa-activiteiten in 2022.

1.1 Werkprogramma 2022

Het werkprogramma definieert de strategische doelen bij de speerpunten en de daaraan gekoppelde concreet in 2022 te bereiken resultaten. Op het moment van opstellen van dit werkprogramma en deze begroting 2022 zijn er in ieder geval twee belangrijke factoren die van invloed zijn op dit document, maar waarvan de impact nog vrij onduidelijk is.

Dat betreft:

- *De ontwikkelingen voor wat betreft COVID-19.* De pandemie heeft ons geleerd dat het virus soms onvoorspelbaar kan zijn. Ook is het nog onbekend hoe hoog de vaccinatiegraad in Nederland voor de winter van 2021/2022 zal zijn. We kunnen dan ook niet meer dan hopen dat het virus weinig extra druk meer zal leggen op onze gezondheidszorg. Bovendien zal het inhalen van de uitgestelde zorg in corona-tijd nog lange tijd vergen. In hoeverre deze onzekerheden invloed hebben op ons werk in 2022, zal moeten worden afgewacht. Evenals in 2021 hebben wij in het werkprogramma geen apart hoofdstuk over COVID-19 opgenomen. Bij midterm review 2022 zullen wij aangeven of en zo ja welke werkzaamheden wij hiervoor extra verricht hebben.
- *De kabinetsformatie.* Op dit moment is er nog geen kabinet. Het is daarom op dit moment ook moeilijk

voorspelbaar welke gevolgen een nieuw kabinet zal hebben voor onze werkzaamheden in 2022.

Ons advies over passende zorg komt weliswaar voort uit de COVID-19 crisis, maar kijkt ook door naar de toekomst. Passende zorg is ons eerste en belangrijkste speerpunt voor 2022. De resultaten die wij willen bereiken op dit speerpunt hebben wij in ons werkprogramma verwerkt, evenals de resultaten die wij willen bereiken op onze andere speerpunten.

1.2 Leeswijzer

Evenals vorig jaar heeft dit werkprogramma de speerpunten als uitgangspunt. Per speerpunt is aangegeven wat we willen realiseren en welke concrete resultaten we in 2022 willen bereiken. In bijlage 5.2 zijn, aanvullend op de speerpuntactiviteiten, de resultaten per werkproces weergegeven.

Onze ambities zijn groot. Maar de praktijk vraagt soms om realisme. Zo kunnen maatschappelijke ontwikkelingen dwingen tot bijstelling van het werkprogramma, zo heeft de COVID-19 crisis ons maar weer eens geleerd. We blijven gedurende het jaar prioriteiten stellen die passen binnen onze Strategische agenda, de dynamiek van actuele ontwikkelingen en de soms weerbarstige werkelijkheid.

Hoofdstuk 2 is ingedeeld naar onze speerpunten voor 2022:

- Passende zorg
- Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering
- Datagedreven beleid en uitvoering
- Wendbare organisatie

Per speerpunt geven we aan wat onze doelen zijn, gevolgd door de risico's en resultaten.

Hoofdstuk 3 bevat de begroting van de NZa (inclusief het Informatie Knooppunt Zorgfraude, IKZ) voor 2022.

Hoofdstuk 4 beschrijft het werkprogramma en de begroting van het IKZ voor 2022.

Hoofdstuk 5 bevat de bijlagen.



2

2. Strategische agenda 2021-2023, speerpunten en werkprogramma 2022

De realisatie van onze Strategische agenda is in volle gang. Het jaar 2022 valt midden in het tijdvak van onze huidige Strategische agenda 2021-2023. Het werkprogramma 2022 is meer dan voorheen gericht op ons belangrijkste speerpunt: Passende Zorg.

2.1 Missie, visie, speerpunten en kerntaken

Wij staan voor goede, toegankelijke en betaalbare zorg voor iedereen in Nederland. Deze missie is onveranderd. We vinden het belangrijk dat alle inwoners van Nederland erop kunnen vertrouwen dat er goede en betaalbare zorg beschikbaar is, mochten ze dat nodig hebben.

Dit zal de komende jaren in toenemende mate een uitdaging blijken. De zorgkosten nemen toe, door vergrijzing en toenemende vraag. Wij verwachten dat er ingrijpende veranderingen en keuzes nodig zijn om de toegankelijkheid en betaalbaarheid te borgen. De COVID-19 crisis benadrukt het belang van doelmatige zorg; zorg die echt bijdraagt aan het functioneren van mensen. Door deze crisis komt de toegankelijkheid van de reguliere zorg verder onder druk te staan. Maar het biedt ook kansen. Kansen om te kijken naar passende zorg. Kansen omdat verschillende innovaties in een stroomversnelling terecht zijn gekomen.

Wij willen bijdragen aan de veranderingen die nodig zijn. Door waar nodig in overleg met partijen de bekostiging aan te pakken. Door het toezicht op goed bestuur te verbeteren. En door datagedreven onderzoek en experimenten. In onze strategische agenda zetten we in op netwerken dichtbij en rondom de patiënt, alleen doen wat aantoonbaar bijdraagt, intensieve samenwerking en regionale afstemming. Van deze koers wijken we niet af, maar we zetten wel in op versnelling. Op basis van onze missie, ambitie en de maatschappelijke

bewegingen hebben we onze strategische inzet geformuleerd die bijdraagt aan een toekomstbestendig zorglandschap.

Passende zorg

Inwoners van Nederland krijgen op tijd passende zorg; de juiste zorg op de juiste plek. Innovatie en preventie is noodzakelijk om de zorg beter en betaalbaarder te maken. Het kan een belangrijke bijdrage leveren aan de zorg rondom de patiënt. De bekostiging van zorg en de contractafspraken die partijen maken, dragen hieraan bij. Passende zorg staat centraal in alles wat we doen. De andere speerpunten zijn randvoorwaardelijk voor meer passende zorg.

Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering

Dit zijn randvoorwaarden voor goede, toegankelijke en betaalbare zorg. Wij zorgen dat onze regulering en ons toezicht hieraan bijdraagt. We zetten in op het voorkomen, stoppen en bestraffen van misbruik van zorggeld.

Datagedreven beleid en uitvoering

Door nog meer gebruik te maken van alle nieuwe mogelijkheden van data, kunnen we onze keuzes in regulering en toezicht onderbouwen, evalueren en verbeteren. We gebruiken data als basis om richting te geven aan ons werk. We onderbouwen daarmee onze besluitvorming en duiden ontwikkelingen. Hierdoor zijn we beter in staat te doen wat nodig is voor het leveren van passende zorg. Het aantal (nieuwe) databronnen op basis waarvan we besluiten nemen neemt toe en we werken vaker samen met andere partijen. Met onze kennis en ervaring op het gebied van data willen we voor het zorgveld van grotere toegevoegde waarde zijn.



In de paragrafen hierna zoomen we in op deze speerpunten. Per speerpunt tonen we onze doelstellingen, de concreet in 2022 te bereiken resultaten en benoemen de mogelijke risico's.

Deze drie speerpunten kunnen we alleen realiseren als we intern de krachten op het vlak van onderzoek, regulering en toezicht bundelen en de samenwerking blijven zoeken met de buitenwereld. Dit vraagt van ons dat wij een wendbare organisatie zijn. We versnellen door wendbaarder te worden. We zijn een netwerkorganisatie. Dit is ons vierde speerpunt.

Alle overige werkzaamheden zijn terug te vinden in bijlage 5.2. Deze werkzaamheden zijn ingedeeld naar 15 processen. De werkzaamheden in die 15 processen zijn aanvullend op de werkzaamheden zoals beschreven bij de speerpunten.

Onze speerpunten zijn:



1. Passende zorg (paragraaf 2.2)



2. Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering (paragraaf 2.3)



3. Data-gedreven beleid en uitvoering (paragraaf 2.3)



4. Wendbare organisatie (paragraaf 2.4).



2.2 Passende zorg (speerpunt 1)

Doelstelling – Voorkomen, verplaatsen en vernieuwen

- Alle inwoners van Nederland hebben recht op passende zorg, zonder te lange wachttijden. Deze zorg kan fysiek of digitaal geleverd worden, waarbij we digitale zorg promoten en ondersteunen.
- Om deze passende zorg toegankelijk en betaalbaar te houden, passen we het huidige systeem van zorgbekostiging aan van productiegericht naar patiëntgericht. We zorgen dat de schotten en domeinen geen belemmeringen opleveren om passende zorg te leveren.
- Zorgverzekeraars dragen met inkoop en contractering bij aan het duurzaam organiseren van de zorg in hun regio. Daarbij letten we erop dat de continuïteit van zorg geborgd blijft, bij financiële en organisatorische kwetsbaarheid van zorgaanbieders, nu en in de toekomst. We houden de zorgcontractering goed in de gaten en zetten data in om de voortgang te monitoren. We zetten onze instrumenten in (of we doen interventies) als we vinden dat het te langzaam gaat.

Resultaten op speerpunt

1. In de doorontwikkeling van bekostiging is het verbeteren/stimuleren van passende zorg (op gebied van acute - chronische - en electieve zorg) één van de belangrijkste speerpunten, bijvoorbeeld door het verminderen van de huidige volume prikkel in de zorg. Hierbij kijken we ook naar de rol van data bij deze ontwikkelingen. Daarnaast willen we de rol van uitkomstbekostiging meer centraal zetten in deze ontwikkeling. We verdiepen ons verder in de manier waarop we de zorgvrager kunnen helpen om keuzes te maken voor passende zorg.
2. We stimuleren het anticiperend vermogen/leiderschap van zorgbestuurders, zodat de maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt gevoeld en nemen adequate maatregelen voor een duurzaam georganiseerd zorglandschap. Denk hierbij aan vernieuwen van zorg, het verplaatsen van zorg en substitutie van zorg en maatregelen gericht op het voorkomen van zorg.
3. We zetten actief in op sectoroverstijgende en domeinoverstijgende (keten)samenwerking. We richten ons hierbij op het opheffen van knelpunten in de bekostiging van deze samenwerking. Daarnaast participeren we in kansrijke regionale experimenten en andere overlegstructuren om transformatie te faciliteren, stimuleren en te versnellen. Dit doen we door te ondersteunen met behulp van data, en daar waar nodig regels aan te passen.
4. Zorgverzekeraars en zorgkantoren zijn zich bewust van hun regionale coördinerende rol voor passende zorg en zijn aantoonbaar bezig met initiatieven om passende zorg te

Passende zorg (vervolg)



faciliteren en te stimuleren. Waar mogelijk zetten ze zich in om goede initiatieven breder te faciliteren en verder uit te rollen.

5. We hebben bijzondere aandacht voor de betaalbaarheid en organiseerbaarheid van de langdurige zorg, onder meer door (data en inzichten vanuit) de integrale vergelijking en monitors en vanuit ons toezicht op de zorgkantoren. Differentiatie is nodig om de wensen en noden van de cliënten in de Wlz op een juiste wijze te kunnen leveren, zowel vanuit passende zorgvraag als vanuit een passende financiering. We stimuleren zorgkantoren en aanbieders in de beweging naar 'langer thuis' en onderzoeken de mogelijkheden van het scheiden van wonen en zorg. Met het verdeelmodel willen we inzetten op bijdrage aan een doelmatige inzet van de middelen én meer preventie, tegelijk willen we ook meer congruentie met en betere prikkels in verdeling van middelen in de andere domeinen.
6. We stimuleren zorgverzekeraars om de regionale coördinerende rol te pakken en dat zij actief sturen op het verbeteren van de toegang tot zorg en specifiek de inhaalzorg. Hierbij trekken zij nauw samen op met andere partijen, om de gehele keten te betrekken om te zorgen dat zorg kan doorlopen. Wij houden toezicht op zorgverzekeraars, zorgkantoren, zorgaanbieders dat zij zich maximaal inspinnen om de wachttijden terug te brengen. Onder andere via de inzet van de principes van passende zorg stimuleren wij bij de uitvoering van inhaalzorg dat vernieuwingen door de pandemie behouden worden, en verder worden gedeeld.
7. Wij monitoren ontwikkelingen op het gebied van passende zorg (zoals patiëntstromen, de contracten en afspraken) en gebruiken dit inzicht voor het stimuleren

en realiseren van de beweging naar passende zorg. Wij geven adviezen over hoe dit te verbeteren en spreken partijen hierop aan.

8. Inzetten, implementeren en opschalen van preventie wordt gestimuleerd en belemmeringen voor preventie worden daar waar mogelijk weggenomen aan de hand van ontvangen signalen en geprioriteerde interventies van VWS.
9. Samen met ZIN werken we aan het definiëren van effectieve zorg en effectieve behandelingen door enerzijds te kijken naar de samenstelling van het pakket en anderzijds belemmeringen in de bekostiging weg te nemen.
10. We vergroten de mogelijkheden voor digitale zorg en belonen de inzet ervan. Belemmeringen voor 'zorg op afstand' heffen we op. Digitale zorg komt 'in de plaats van' en niet 'er boven op', dit bevordert de betaalbaarheid van de zorg.

Risico's

- De NZa is voor de invulling van haar taken afhankelijk van draagvlak en implementatiekracht bij landelijke en lokale partijen. Hoe dichterbij een verandering komt hoe kwetsbaarder het draagvlak kan worden. Daarbij komt dat partijen moeten weten wat mogelijk is en of ze ons daarbij weten te vinden. De verschillen in sectoren vragen daarbij extra aandacht. Een realistische schatting van de waarde van een innovatie en/of maatregel voor de kwaliteit van leven van een patiënt is soms moeilijk en vraagt onderbouwing met data, die niet altijd eenduidig te interpreteren is. Tot slot kan er ook een mogelijke discrepantie in kosten en baten in tijd en organisatie ontstaan.



Wat gaan we doen in 2022?

Acties

Resultaat 1

- ❑ A. We werken aan een verbeterde bekostiging van de verpleeghuiszorg (vanuit de integrale vergelijking) die aansluit op het kwaliteitskader en tegelijk doelmatigheid stimuleert.
- ❑ B. Bij het vaststellen van de regelgeving voor de langdurige zorg houden we bij het doorvoeren van wijzigingen rekening met de uitgangspunten van passende zorg.
- ❑ C. We ontwikkelen een campagne om de zorgvrager beter in staat te stellen zelf regie over de zorg te krijgen en te houden (bijvoorbeeld vragen om digitale zorg in plaats van fysieke contacten). We zetten daarbij in het bijzonder in op de chronische zorg.
- ❑ D. We werken aan gelijk-gerichtheid in de bekostiging van de chronische zorg: langdurige zorg, spoedzorg en wijkverpleging. Dit doen we door in de beleidsregels 2023 functionele bekostiging als centraal uitgangspunt te nemen. Daarnaast adviseren we VWS over het wegnemen van schotten tussen deze domeinen.
- ❑ E. Werken aan een bekostiging op zorgbundels/patiëntgroepen en uitkomsten in de medisch specialistische revalidatiezorg.
- ❑ F. We geven samen met veldpartijen en ZINL, ACM, VWS opvolging aan ons opiniestuk over de organisatie en betaalbaarheid van dure geneesmiddelen.
- ❑ G. We werken in het kader van Pijler van Passende Zorg in de electieve zorg aan uiteenlopende trajecten vanuit diverse rollen (monitoren, faciliteren, verleiden, doorzetten). We publiceren regelmatig factsheets, position papers, werken mee aan diverse ZonMw-trajecten, zoeken naar mogelijkheden om de dbc-systematiek te verbeteren, dragen bij aan lokale experimenten om bundels te ontwikkelen, en zoeken naar mogelijkheden om opschaling te versnellen. De focus ligt nog op MSZ, maar zal ook over de sectoren heen gaan, juist rondom meer integrale zorgbundels.
- ❑ H. Wijkverpleging: we gaan door met het traject doorontwikkeling bekostiging wijkverpleging op basis van cliëntprofielen (minder productie, uitkomsten). We verwerken de resultaten van de tweede pilot en monitoren de afspraken uit het convenant.
- ❑ I. Huisartsenzorg: implementatie verbeteragenda van het bekostigingsmodel (vereenvoudiging, transparantie, passende zorg). Gecombineerd met kostenonderzoek en tariefherijking per 2024.
- ❑ J. Mondzorg: we werken verder aan de implementatie van de verbeteringen in de bekostiging o.b.v. de eerder gezamenlijk vastgestelde ambities voor de mondzorg (o.a. preventie, ouderen, cosmetische mondzorg).
- ❑ K. Apotheekzorg: we werken aan doorontwikkeling van de bekostiging (minder productie, meer focus op zorgverlening).
- ❑ L. Kortdurende zorg: we starten een registratietraject voor het eerstelijnsverblijf en werken samen met partijen aan een doorontwikkeling van een passende bekostiging voor elv, grz en gzsp.

- ❑ M. Paramedische zorg: we werken nauw samen met het Zorginstituut rondom het systeemadvies (nieuwe aanpak voor onderzoek aanspraak) en daarmee samenhangend stimuleren we experimenten rondom passende zorg.
- ❑ N. We zetten in op de doorontwikkeling van het Zorgprestatie-model, met name op het gebied van zorgvraagtypering en inrichting data stroom.
- ❑ O. Beleid Zorgfuncties (we voeren aanpassingen door op basis van casuïstiek en voorlopige en definitieve vaststelling subsidie bedragen).
- ❑ P. We zetten in op de doorontwikkeling en aanpassing van het beleid en regelgeving van de acute GGZ.
- ❑ Q. We monitoren de effecten van de invoer van het Zorgprestatie-model.
- ❑ R. We ontwikkelen zorgbundels in het kader van electieve zorg.

Resultaat 2

- ❑ A. We zijn actief betrokken bij het stimuleren van de rol van zorgbestuurders als het gaat om preventie (onder meer via de sociale benadering dementie of vergelijkbare initiatieven) en de regionale woon- en bouwopgave.
- ❑ B. T&H en Regulering voeren gezamenlijk dialoogsessies met zorgbestuurders gericht op de aanbevelingen uit onze MSZ-monitors en de beweging richting Goed Bestuur en Passende Zorg.
- ❑ C. We volgen de ontwikkelingen op het wijzigen van de productieprikkels / gelijk-gerichtheid binnen Medisch specialistische bedrijven (MSB's) actief en brengen hierover waar nodig nog een korte publicatie uit en/of gaan hier verder over in gesprek met FMS (Federatie Medisch Specialisten).
- ❑ D. We organiseren dialoogsessies waarin we handvatten gezamenlijk vormgeven voor de besturing van zorgorganisaties om te bewegen richting passende zorg. In 2021 zijn de gesprekken in de langdurige zorg en msz afgerond, in 2022 voeren we deze gesprekken met aanbieders in de ggz en wijkverpleging. "
- ❑ E. We implementeren vanuit de dialoogsessie msz handvatten die bijdragen aan uitkomstgerichte ziekenhuiszorg zonder perverse productieprikkels die domein-overstijgend kan bijdragen, innoveert en transformeert naar meer juiste zorg op de juiste plek.
- ❑ F. We implementeren vanuit de dialoogsessie ggz handvatten die bijdragen aan uitkomstgerichte ggz zorg zonder perverse productieprikkels die domein-overstijgend kan bijdragen, innoveert en transformeert naar meer juiste zorg op de juiste plek.

Resultaat 3

- ❑ A. We stimuleren en faciliteren domein-overstijgende samenwerking. Een sectoroverstijgende betaaltitel kan hierin een impuls geven. We hebben hier recent een consultatie in het veld over gehouden, waar veel en positieve reacties op zijn ontvangen. Komend jaar kijken we, in afstemming met VWS, welke vervolgstappen we hierop kunnen zetten.
- ❑ B. We halen voor de chronische zorg actief belemmeringen weg die domein-overstijgende samenwerking in de weg staan.
- ❑ C. We implementeren onze visie op de integrale bekostiging van palliatieve zorg die in 2021 is vastgesteld. We ondersteunen daarbij (regionale) experimenten gericht op een integrale aanpak (TAPAS).



- D. Chronische zorg: we werken verder aan de implementatie van domein-overstijgend samenwerken en het stroomlijnen van bekostiging van de zorg thuis over domeinen heen.
- E. We werken aan een oplossing in de discussie omtrent het grensvlak van de Zvw en het sociaal domein.
- F. We ontwikkelen verschillende informatiekaarten die handvatten bieden waarmee de domeinoverstijgende samenwerking rondom de ggz kan worden bevorderd.
- G. We participeren in een regionaal experiment in het kader van de arbeidsmarktproblematiek.
- H. We ondersteunen kansrijke regionale experimenten door het organiseren van webinar(s) of event(s).

Resultaat 4

- A. We voeren jaarlijks een monitor uit naar de contractering in de MSZ en de ontwikkelingen rondom dure geneesmiddelen. In deze monitor zetten we gericht in op conclusies en aanbevelingen rondom de gewenste beweging naar Passende Zorg en JZOP. Zowel richting zorgverzekeraars in de wijze waarop zij de contractering insteken als richting zorgaanbieders.
- B. We voeren een monitor uit naar de contractering van de GGZ.
- C. Gedurende 2021 zal het onderzoek worden afgerond waarmee we in beeld brengen wat de ambities en inspanning zijn die zorgverzekeraars hebben op strategisch, tactisch en operationeel niveau met betrekking tot JZOP. Afhankelijk van de uitkomsten van dit beeld zullen mogelijk vervolgstappen voor 2022 worden bepaald. Deze vervolgstappen zullen in ieder geval in nauw overleg met RIVM plaatsvinden, die in opdracht van VWS een meerjarig lerende evaluatie onderzoek JZOP uitvoert.
- D. Het toezicht op de hulpmiddelen vanuit perspectief zorgplicht zorgverzekeraars zal in 2022 worden ingevuld op basis van de aard en omvang van ontvangen meldingen en signalen, dat er (mogelijk) geen sprake is van goede hulpmiddelen zorg. In 2021 voeren we een verkenning uit naar mogelijke zorgplicht risico's die niet direct zichtbaar zijn vanuit het reguliere meldingen- en signalenproces. Mogelijk dat vanuit die verkenning een specifiek toezichtsonderzoek plaats gaat vinden in 2022. Dat zal afhankelijk zijn van de uitkomsten en conclusies van die verkenning.

Resultaat 5

- A. We werken aan een betere positie van het pakket thuis (mpt én vpt) en onderzoeken hoe deze kunnen helpen om de beweging naar langer thuis te stimuleren.
- B. We werken aan een verdeelmodel in de langdurige zorg die meer lonend is voor zowel preventie als langer thuis en beter aansluit op de risicoverevening in de Zvw en het sociaal domein in het gemeentefonds.
- C. We stimuleren samenwerkingsafspraken tussen de spelers in de medisch generalistische zorg en adviseren VWS over een structurele positie waarbij rekening gehouden wordt met de schaarste van personeel en financiële middelen.

- D. Data en passende zorg: wij hebben in kaart gebracht welke soort data essentieel en wenselijk is voor onze taken. Hiermee anticiperen wij op mogelijk dataverlies als gevolg van voorgenomen wijzigingen in de bekostiging. We hebben een start gemaakt met het invullen van deze databehoeftes.

Resultaat 6

- A. Wijkverpleging: we monitoren de wachttijden voor casemanagement dementie.
- B. In die regio's waar de wachttijden/-lijsten in de diverse sectoren het langst zijn beoordelen wij ook gedurende 2022 de inspanning van zorgverzekeraars/zorgkantoren en zorgaanbieders, gegeven de mogelijkheden die zij hebben om de wachttijden terug te dringen. Onderscheidend criterium hierbij kan zijn dat we ons richten op die specialismen waarbij gezondheidsrisico's het grootst zijn bij te lange wachttijden.
- C. In navolging op 2021 signaleert de NZa knelpunten voor inhaalzorg, zorgt dat samenwerking tussen partijen optimaal functioneert, houdt toezicht op zorgplicht verzekeraars en zorgt voor actuele data over wachttijden en het zorgbeeldportaal om de inhaalzorg zo goed mogelijk te laten verlopen.
- D. Zorginkoop: zorgkantoren contracteren voldoende en passende zorg voor Wlz-cliënten en treden probleemoplossend op bij fricties tussen zorgvraag en -aanbod. Rechtmatige en doelmatige uitvoering Wlz.
- E. Toegankelijkheid: Wlz-uitvoerders moeten ervoor zorgen dat cliënten tijdig, passende zorg ontvangen. Daarbij is het van belang dat de Wlz-uitvoerders cliënten van goede informatie voorzien en waar nodig ondersteunen en bemiddelen naar passende zorg.

Resultaat 7

- A. We brengen enkele monitors/factsheets uit (ouderenzorg, ggz in Wlz, gehandicaptenzorg) om de beweging naar passende zorg in deze sectoren in kaart te brengen en te volgen.
- B. We brengen monitors/factsheets uit naar de patiëntstromen tussen UMC's en ziekenhuizen en andere relevante ontwikkelingen. De thema's worden periodiek geselecteerd en kort-cyclisch uitgevoerd. Factsheets leiden vervolgens tot verdiepende gesprekken met veldpartijen over trends en ontwikkelingen.
- C. We volgen de ontwikkelingen op het gebied van taakherschikking binnen ziekenhuizen actief op basis van aangescherpte registratievereisten op dit gebied. We publiceren hierover en gaan in gesprek met partijen als gewenste ontwikkelingen achterblijven.
- D. Monitors Hoofddlijnenakkoorden (HLA): we publiceren monitors over de contractering in diverse sectoren (huisartsenzorg en multidisciplinaire zorg, wijkverpleging en subproduct tijdsregistratie).
- E. Wijkverpleging: monitor contractering 2022 incl. terugkoppeling aan zorgverzekeraars en zorgaanbieders.



- ❑ F. Vanuit een gezamenlijke onderzoeksagenda met het Zorginstituut voeren we verschillende onderzoeken uit naar hoe zorgvragers met informatieverstrekking kunnen worden geholpen bij het kiezen van passende zorg.

Resultaat 8

- ❑ A. We werken samen met ZINL aan leefstijlinitiatieven in de MSZ: contact houden met initiatieven, belemmeringen wegnemen, waar nodig bekostiging aanpassen.
- ❑ B. Uitwerking van concrete preventieve thema's binnen passende zorg zoals de bekostiging van vroegsignalering, leefstijlgeneeskunde SMR, telemonitoring.
- ❑ C. GLI: we ontwikkelen en implementeren een nieuwe bekostiging voor GLI aan kinderen.

Resultaat 9

- ❑ A. We werken aan het aanvullend ontsluiten van diagnostische informatie in de dbc-systematiek (ICD-10), zodat verzekeraars scherper inzicht hebben in welke behandelingen bij bepaalde diagnostiek worden gegeven en of dit in lijn is met de stand van de wetenschap en praktijk rondom passende zorg.
- ❑ B. We versnellen transparantie over uitkomstinformatie in de MSZ door registraties af te dwingen en eventueel te koppelen aan declaraties. We voeren dit gefaseerd in en starten bij een aantal vergevorderde uitkomstgebieden.

Resultaat 10

- ❑ A. We stimuleren telemonitoring in de MSZ door belemmeringen in onze bekostiging weg te nemen of juist aanpassingen te doen om meer te stimuleren. Losse initiatieven worden gefaciliteerd via de facultatieve prestatie, maar we streven ook naar een generieke set maatregelen.
- ❑ B. Bij de uitvoering van passende zorg is digitale zorg een integraal onderdeel. We publiceren tevens een integraal overzicht van de mogelijkheden van digitale zorg ('Wegwijzer'). Daarnaast geven we concrete adviezen aan innovators om digitale zorg te implementeren.



2.3 Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering (speerpunt 2)

Doelstelling - Doorontwikkelen, versterken en prioriteren

- Goed bestuur en een professionele bedrijfsvoering zijn essentiële randvoorwaarden en door hierop in te zetten zorgen we ervoor dat zorggeld aantoonbaar wordt besteed aan passende zorg en dat tijdige toegang is geborgd.
- We zetten in op de doorontwikkeling van het kader Goed bestuur en we passen dit actief toe in ons toezicht.
- We versterken samen met partijen ons toezicht op zorgnetwerken, waarbij we ruimte geven aan vernieuwing en sturen op verantwoordelijkheden.
- We zetten ons doelgericht en op basis van data in op het voorkomen, stoppen en bestraffen van misbruik van zorggeld.

Resultaten en acties

1. Medio 2022 zijn onze nieuwe taken op het gebied van transparante bedrijfsvoering, het verbod op winstoogmerk, de aanlevering van JMV en derivaten ingebed in onze toezichtstaken. Vanuit onze toezichtstaak ondernemen wij verschillende activiteiten om de professionaliteit van zorgaanbieders te stimuleren. Wij stimuleren en faciliteren hen om integer en professioneel gedrag te vertonen en daarmee bij te dragen aan Passende Zorg.
2. Concentraties in de zorg worden door bestuurders goed voorbereid en dragen zoveel mogelijk bij aan het realiseren van passende zorg. Hier zien wij op toe.
3. Het Kader Passende Zorg draagt eraan bij dat zorgbestuurders en interne toezichthouders hun verantwoordelijkheid nemen voor een goede governance, beheerste bedrijfsvoering en een duurzame inrichting van zorg in de regio.
4. In 2022 zetten we ons integrale toezicht op de geprioriteerde sectoren (wijkverpleging, ggz, msz, mondzorg) voor goed bestuur en professionele bedrijfsvoering (voorkomen, stoppen en bestraffen) voort. In de niet-geprioriteerde sectoren behandelen we doorlopend meldingen en signalen. Aanvullend intensiveren we de samenwerking met de zorgverzekeraars (en in het verlengde daarvan: de samenwerking tussen ons toezicht op de zorgaanbieders en ons toezicht op de zorgverzekeraars) en andere Taskforce Integriteit Zorg-partners.



Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering (vervolg)

5. We zorgen ervoor dat zorgaanbieders, zorgverzekeraars, zorgkantoren en het CAK leiderschap tonen en zich rekenschap geven van hun rol en verantwoordelijkheid in het toekomstbestendig maken en houden van ons zorglandschap (substitutie, taakherschikking, digitale zorg).
6. In 2022 prioriteren we op basis van integrale risicoanalyse en sectorkompassen thema's en sectoren en selecteren we aanbieders voor nader onderzoek.
7. We vergroten onze impact door de doorlooptijd van onderzoeken te verkorten, waardoor we meer onderzoeken kunnen doen en meer interventies kunnen toepassen.
8. Middels duurzame bekostigingssystematieken met de juiste prikkels, stimuleren en faciliteren we zorgaanbieders, zorgverzekeraars en zorgkantoren om te komen tot een passende en doelmatige organisatie van zorg.
9. We denken actief mee met het veld om de administratieve lasten terug te brengen door nieuwe verantwoordingsvormen. Deze vernieuwing biedt bestuurders van aanbieders de mogelijkheid om de verantwoording op maat in te vullen, op een wijze die aansluit bij de besturingsfilosofie van de betreffende organisatie en in afstemming met de stakeholders.

Risico's

- De NZa is voor de invulling van haar taken afhankelijk van draagvlak en implementatiekracht bij landelijke en lokale partijen. Hoe dichterbij een verandering komt hoe kwetsbaarder het draagvlak kan worden. Daarbij komt dat partijen moeten weten wat mogelijk is en of ze ons daarbij weten te vinden. De verschillen in sectoren vraagt daarbij extra aandacht. Een realistische schatting van de waarde van een innovatie en/of maatregel voor de kwaliteit van leven van een patiënt is soms moeilijk en vraagt onderbouwing met data, die niet altijd eenduidig te interpreteren is. Tot slot kan er ook een mogelijke discrepantie in kosten en baten in tijd en organisatie.



Wat gaan we doen in 2022?

Acties

Resultaat 1

- ❑ A. Verkenning kwaliteit bedrijfsvoering organisaties in de huisartsenzorg en de mogelijkheden voor toezicht om dit naar een hoger niveau te brengen. Met focus op praktijken en regionale organisaties.
- ❑ B. Toezichtinterventies om de bedrijfsvoering van huisartsenorganisaties te professionaliseren. Afhankelijk van de uitkomsten van de verkenning rondom bedrijfsvoering van huisartsenorganisaties.
- ❑ C. Nieuwe taken: We publiceren en verspreiden (bv. via KvK) de informatiekaart bedrijfsvoering, waarop concrete handvatten van zorgaanbieders staan om de bedrijfsvoering te professionaliseren.
- ❑ D. Nieuwe taken: we sluiten een samenwerkingsprotocol met CIBG voor de uitwisseling van relevante toezichtinformatie (WNT - WMG).
- ❑ E. Nieuwe taken/JMV/Wtza: we maken met IGJ afspraken over de uitwisseling van toezichtinformatie die IGJ ontvangt ingevolge inspectiebezoeken bij nieuwe zorgaanbieders en die nuttig is voor het toezicht van de NZa op de professionele bedrijfsvoering.
- ❑ F. JMV: Concrete acties uit het gedragsonderzoek bij zorgaanbieders naar weerstanden en overtuigingen om het JMV aan te leveren, zoals het positief beïnvloeden van goed gedrag (bijv. bedanken zorgaanbieders die tijdig aangeleverd hebben).
- ❑ G. JMV: Concrete acties om nut en noodzaak van de maatschappelijke verantwoording en gebruik van toezichtinformatie door de NZa aan te tonen. We maken informatiekaarten met bevindingen/ontwikkelingen afgeleid uit JMV-data voor zorgaanbieders, die zij kunnen gebruiken in bv. contractonderhandelingen met verzekeraars.
- ❑ H. JMV: Met CIBG en IGJ werken we aan de verbetering van de kwaliteit van het JMV, o.a. door de inrichting van controleregels in digiMV. We zorgen ervoor dat deze controles goed belegd worden in (de aanbesteding van) het platform digiMV 2.0. (het nieuwe digiMV van CIBG).
- ❑ I. JMV: We hebben een structureel samenwerkingsverband ingericht met CBS en IGJ, om gebruik van informatie uit JMV, opvallendheden, signaleringen en overige relevante zaken met elkaar te bespreken.
- ❑ J. JMV: Concrete acties om administratieve lasten te verminderen; we geven opvolging aan het onderzoek inventarisatie datauitvragen bij zorgaanbieders om te voorkomen dat verschillende partijen dezelfde informatie uitvragen.
- ❑ K. Data: We continueren de doorontwikkeling van het datagedreven toezicht voor de uitoefening van het toezicht op de nieuwe taken, door databronnen te koppelen en per 1 januari 2023 een toezichtdashboard goed bestuur en professionele bedrijfsvoering te hebben ingericht (samenwerking TZA 2 en DDC).

- ❑ L. Wtza (meldplicht/vergunningplicht): We adviseren CIBG bij de beoordeling van vergunningaanvragen. We adviseren CIBG om in voorkomende gevallen een vergunning in te trekken. Daarvoor hanteren we een escalatieladder (beleidskader) en naar gelang ervaring uit de praktijk daartoe aanleiding geeft scherpere wij deze aan.
- ❑ M. Wtza (meldplicht/vergunningplicht): Samen met ZN/verzekeraars en VWS/CIBG richten wij een evaluatiemoment in voor het functioneren van het vergunningsproces om te kijken waar aanscherpingen nodig zijn.
- ❑ N. We handhaven de tijdigheid en volledigheid van de aanlevering van de jaarverantwoording van de bestaande doelgroep Wtzi (3500 zorgaanbieders). Met het oog op de uitbreiding van de doelgroep naar meer dan 20.000 zorgaanbieders per 2023, vinden in 2022 procesmatige en technische voorbereidingen plaats. We werken hierin intern samen en samen met externe organisaties, zoals CIBG.

Resultaat 2

- ❑ A. Concentraties in de zorg worden door bestuurders goed voorbereid en dragen zoveel mogelijk bij aan het realiseren van de juiste zorg op de juiste plek.
- ❑ B. Signalen uit documenten en contacten met aanvragende partijen delen we met het interne Goed bestuur team, eventuele afhandeling hiervan gebeurt separaat en los van de aanvraag.

Resultaat 3

- ❑ A. We zetten de communicatiestrategie 2021 verder voort. Als onderdeel van de strategie zetten we stakeholdermanagement in om dit (doorlopend) te agenderen bij o.a. zorgverzekeraars met zorgaanbieders.
- ❑ B. Verbeterde toegankelijkheid voor mensen die wachten op msz- / inhaalzorg door een kortere wachttijd voor toegang tot deze vorm van zorg, We monitoren de inspanningen van verzekeraars en/of zorgaanbieders.

Resultaat 4

- ❑ A. Wijkverpleging: 1. nadere beïnvloeding nieuwe toetreders en voorlichting bestaande zorgaanbieders en zorgprofessionals, colleges over GB/PB (voorkomen). 2. Voortzetting ontwikkelde onderzoeksmethode (stoppen/bestrafen). 3. voortzetting intensivering samenwerking met ketenpartners (stoppen).
- ❑ B. Mondzorg: voorlichting door colleges; voorkomen/snel stoppen door te acteren op nagenoeg alle signalen, vaak met een snelle interventie; nieuwe taken Wtza maar ook goed bestuur worden meer opgenomen in het project; voortzetting ontwikkelde onderzoeksmethode (stoppen/bestrafen); voortzetting intensivering samenwerking verzekeraars, branches en IGJ; inzetten op transparantie patiënten.



- ❑ C. GGZ: We monitoren de effecten van de invoering van het zorgprestatieproces in de ggz, waaronder de frauderisico's.
- ❑ D. MSZ : 1. We stimuleren horizontaal toezicht, 2. transparantie en verantwoording ZBC's; 3. organisatie msz sector in relatie tot doelen passende zorg.

Resultaat 5

- ❑ A. Activiteiten:
 - Pilots waarin toezichtinterventies specifiek gericht op netwerksamenwerking (zorgnetwerken) uitgevoerd worden om de nodige kennis en ervaring op te doen over netwerksamenwerking en de mogelijkheden van toezicht daarop.
 - Handvatten voor toezichthouders van de NZa vastleggen in een werkwijze 'Toezicht op netwerksamenwerking/zorgnetwerken'. Resultaat: werkwijze die toezichthouders van de NZa houvast biedt bij toezichtproblemen waar niet goed functionerende zorgnetwerken een belangrijke oorzaak zijn. Voor de sector relevante onderdelen daarvan worden gedeeld.
- ❑ B. Monitoring van inspanningen en beïnvloeding van zorgverzekeraars en zorgkantoren om zich maximaal in te spannen voor toekomstbestendige huisartsenzorg.
- ❑ C. In dialoog en met behulp van stakeholders zoeken we naar oplossingen via breed interventiepallet, ook rekening houdend met transformatie van gedrag en cultuur van stakeholders. Via kennisdeling, goede voorbeelden, stimulerend en faciliterend.
- ❑ D. In 2022 doen we een 1-meting met het governance onderzoek naar klanttevredenheid. Hierbij gaat het erom op welke wijze het CAK sturing geeft, regie zet op het behalen van de klanttevredenheid.
- ❑ E. We vervolgen de toezichtaanpak bij het CAK, door nadrukkelijk in te zetten op de eigen verantwoordelijkheid en intrinsieke motivatie van het CAK. We rapporteren hierover in het samenvattend rapport CAK.

Resultaat 6

- ❑ A. In het kader van Samen organiseren ronden wij in 2022 de sector- en thema-kompassen af van de planningslijst die in 2021 is opgesteld, ontwikkelen we een format voor het onderhoud van afgeronde kompassen, en ontwikkelen we de aanpak voor Samen organiseren voor de periode na 2022.
- ❑ B. We blijven investeren in de (interne) werkwijze voor het identificeren en analyseren van risico's (Risico's in beeld). Het team strategische verkenningen pakt onbekende risico's op.

Resultaat 7

- ❑ We kijken continu waar onze onderzoeksaanpak sneller/efficiënter kan voor A) wijkverpleging, B) mondzorg, C) MSZ en D) GGZ.

Resultaat 8

- ❑ A. In de langdurige zorg activeren we zorgaanbieders en zorgkantoren om gebruik te maken van de experimenteerimte in Vernieuwend Verantwoorden.

Resultaat 9

- ❑ A. met de methode Kik-V werken we actief mee aan een heldere informatievoorziening die beperkt is in administratieve lasten en aansluit op registratie aan de bron. In 2022 staat hierbij de uitbreiding van de set met kostengegevens centraal.



2.4 Data-gedreven beleid en uitvoering (speerpunt 3)

Doelstelling - Duiden en faciliteren

- Data zijn de motor achter ons zorgbeleid. Wij gebruiken data als basis om uitkomsten te duiden en actie- en toekomstgericht te zijn. Data kunnen richtinggevend zijn en sturingsinformatie bieden, zoals we bijvoorbeeld hebben gezien tijdens de coronapandemie toen ons zorgbeeldportaal belangrijke input was. Door data over bijvoorbeeld wachttijden beschikbaar te maken kunnen wij zowel consument, beleidsmedewerker als zorgverzekeraar waardevolle informatie verschaffen.
- We vergroten ons anticiperend vermogen door meer data gedreven toezicht en gebruiken bij het reguleren van de zorg een continu proces van op data gebaseerde inventarisaties en verkenningen.
- We faciliteren, bieden inzicht en overzicht. Zo kunnen we (gevoelige) kwesties objectiveren.

Resultaten en acties

1. In het kader van passende zorg wil de NZa meer met data sturen op gedrag van zorgaanbieders en marktontwikkeling wanneer dit de betaalbaarheid en toegankelijkheid van goede zorg ten goede komt. De NZa formuleert in 2021 de randvoorwaarden om deze rol goed te kunnen vervullen. In 2021 en 2022 gaat de NZa hierover in gesprek met haar partners om deze randvoorwaarden te realiseren.
2. In 2022 zijn relevante aanvullende databronnen die nodig zijn om over schotten en domeinen heen te kijken verkend en waar mogelijk op een structurele wijze ontsloten. Hiermee ontstaat meer overzicht en inzicht in de volledige effecten van onze regulering en toezicht. Hiermee zijn we in staat adequater bij te sturen richting passende zorg.

3. Er is een platform voor de analyse, de (zorg)data-, het NZa-datawarehouse dat modulair datasets ontvangt en beschikbaar stelt, dat de kaders en uitgangspunten van de Visie op data ondersteunt en dat in staat is om nieuwe verzamelingen van data flexibel en efficiënt binnen te halen en beschikbaar te stellen. Alle medewerkers hebben goede toegang tot de data waar ze mee mogen werken.
4. In 2022 gaan we ons gewenste informatievoorzienings-landschap verder vormgeven. Hierbij ligt de focus op kerntaken en op het verantwoord gebruiken van data. Waar mogelijk gaan we clouddiensten afnemen en standaard ICT-producten. We houden het ICT-landschap zo eenvoudig mogelijk. In de NZa is de juiste expertise aanwezig om de regie hierop uit te voeren.
5. Een solide datafundament: De NZa is compliant op het gebied van verwerken van en werken met data. Hiervoor zijn de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO versie 1,04) en de AVG onze leidraad. De NZa wil dit borgen, verbeteren en internaliseren in werken het nieuwe zorgplatform. We streven hierbij op proactieve wijze zoveel mogelijk transparantie na.
6. De NZa medewerkers hebben de juiste competenties om datagedreven te werken (van genereren, verzamelen, uitgeven, integreren tot analyseren). Aanbod hierop wordt in 2022 verder geprofessionaliseerd en op maat gemaakt voor de taak van de betreffende medewerker. Learning on the job is hier een onderdeel van door onderlinge presentaties van projecten en onderzoeken en het koppelen van ervaren medewerkers aan beginnende medewerkers.

Data-gedreven beleid en uitvoering (vervolg)



We geven scholing op het gebied van programmeren verder vorm, statistiek (Baysiaans en Frequentist) en machine learning (Supervised, Unsupervised and Reinforcement) en onderzoeken hoe we dit nog breder in kunnen zetten. Het omgaan met gevoelige data is net als in 2022 onderdeel van het onboarding proces van nieuwe medewerkers. Daarnaast is er binnen de NZa een pool van medewerkers die als vraagbaak fungeert en met elkaar essentiële informatie uitwisselt.

7. Het DBC-informatiesysteem (DIS) werkt conform de actuele eisen en is geschikt voor gebruik. Dit betekent dat DIS voldoende data van voldoende kwaliteit bevat voor het uit kunnen voeren van onze taken. In 2022 zetten we in op zowel het verhogen van de kwaliteit van de DIS-data en het verlagen van de administratieve last waar dit kan. Een voorbeeld uit 2021 is het verkennen van de mogelijkheden om de ICD-10 aanlevering aan te laten sluiten op de landelijke standaard van zorginformatiebouwstenen (Zibs). We streven zoveel mogelijk transparantie na.
8. Regelgeving is opgesteld en handhaving op het tijdig, compleet en juist aanleveren van data door de aanleverende organisaties is ingericht. Er is controle op data aan de poort op basis van kwaliteit en -grondslag/rechtmatigheid. Quality Assurance op data is ingericht en bemenst.
9. In 2022 hebben we met andere partijen, zoals RIVM en ZIN verkend en vormgegeven hoe we op strategisch/bestuurlijk niveau meer kunnen samenwerken op het gebied van data-analyse.

10. De NZa zet erop in om, door data publiek beschikbaar te maken, te sturen. Een voorbeeld hiervan is het verminderen wachttijden of bijvoorbeeld het verloop van inhaalzorg te monitoren. Zo onderhoudt de NZa samen met de Patiëntenfederatie een platform waar wachttijden voor een breed publiek inzichtelijk zijn.
11. In 2022 krijgt de NZa er taken op het gebied van Wtza bij. Door data goed te ontsluiten willen wij in staat zijn om snel risico's en knelpunten te signaleren en aan te pakken.
12. In de zorg wordt steeds meer samengewerkt, het is van belang om dit goed in beeld te hebben voor beleid en voor toezicht. We ontwikkelen daarom een tool voor netwerktekeningen en brengen daarmee organisatiestructuren in kaart.

Risico's

- Veranderingen in het IT landschap van een organisatie vragen altijd deskundigheid en capaciteit, van zowel IT professionals als van medewerkers in het primaire proces. Deze capaciteit goed inzetten is essentieel.
- Gedurende de uitvoering van dit speerpunt zal samenwerking tussen alle directies noodzakelijk zijn.
- Ontwikkelingen op het gebied van data gaan snel. We moeten goed balanceren tussen een robuust proces volgen en anticiperen op de volgende verandering.



Wat gaan we doen in 2022?

Acties

Resultaat 1

- ❑ A. Formuleren van de randvoorwaarden om meer met data te sturen op gedrag van zorgaanbieders en marktontwikkeling wanneer dit de betaalbaarheid en toegankelijkheid van goede zorg ten goede komt. De NZa gaat hierover in gesprek met haar partners om deze randvoorwaarden te realiseren.

Resultaat 2

- ❑ A. In 2022 zijn relevante aanvullende databronnen, die nodig zijn om over schotten en domeinen heen te kijken, verkend en waar mogelijk op een structurele wijze ontsloten. Hiermee ontstaat meer overzicht en inzicht in de volledige effecten van onze regulering en toezicht. Hiermee zijn we in staat adequater bij te sturen richting passende zorg.

Resultaat 3

- ❑ A. Er is een platform voor de analyse, de (zorg)data-, het NZa-datawarehouse dat modulair datasets ontvangt en beschikbaar stelt, dat de kaders en uitgangspunten van de Visie op data ondersteunt en dat in staat is om nieuwe verzamelingen van data flexibel en efficiënt binnen te halen en beschikbaar te stellen. Alle medewerkers hebben goede toegang tot de data waar ze mee mogen werken.
- ❑ B. Programmamanager DAP
- ❑ C. Ontwerpen, bouwen en inrichten/migreren van nieuwe data platform

Resultaat 4

- ❑ A. Contractering nieuwe leverancier
- ❑ B. Retransitie DXC en Transitie naar nieuwe service provider
- ❑ C. We geven trainingen in de organisatie voor het nieuwe platform en werkomgeving
- ❑ D. Ontwerp van data-architectuur passend bij een wendbare organisatie

Resultaat 5

- ❑ A. nalopen, opstellen en waar nodig implementeren van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO versie 1,04) en de AVG richtlijnen
- ❑ B. IAM op orde

Resultaat 6

- ❑ A. Assessments nul- en één-meting.

Resultaat 7

- ❑ A. We leveren gegevensaanleverstandaard op.

Resultaat 8

- ❑ A. Aanpassen en opstellen van data controles aan de poort t.b.v. regelgeving en handhaving voor het tijdig, compleet en juist aanleveren van data door de aanleverende organisaties.
- ❑ B. Quality Assurance op data is ingericht en bemenst.

Resultaat 9

- ❑ A. Mogelijkheden in kaart brengen en benutten om zonder data uit te wisselen wel databronnen te combineren voor beleid.
- ❑ B. Onderbouwing eigen behoefte naar stakeholders, in overleg bepalen kansen en acties om te komen tot gewenste uitwisseling van gegevens.

Resultaat 10

- ❑ A. In 2022 nemen we een besluit over de wijze waarop we als NZa data transparant willen maken, waaronder opendisdata.nl en starten we met de implementatie ervan.
- ❑ B. Door middel van een regionaal experiment datagedreven werken leren hoe we planmatig zorgdata ontsluiten en inzetten.
- ❑ C. Het interne databeleid is inzichtelijk via flow charts/infographics. ICT oplossing in de vorm van een data library wordt overwogen.

Resultaat 11

- ❑ A. Ontsluiten data voor Wtza/LRza.

Resultaat 12

- ❑ A. We brengen netwerken in beeld.



2.5 Wendbare organisatie (speerpunt 4)

Doelstelling - Anticiperen, Verbinden, Samenwerken

- We vergroten onze impact door maatschappelijke ontwikkelingen vroegtijdig te duiden, regels aan te passen en toezicht te houden.
- We zoeken de verbinding met zorgprofessionals, zorgverzekeraars en kennispartners. En nemen standpunten in.
- We werken samen binnen en buiten de NZa. We werken vanuit vertrouwen en reageren snel. Hierbij jagen we de gewenste verandering aan, zowel intern als extern.

Resultaten en acties

1. In 2022 hebben we de strategische personeelsplanning in alle lagen van de organisatie ingebed. We hebben een geactualiseerd beeld van de gewenste samenstelling van onze medewerkers en de stappen die we gaan nemen om daar te komen. We kijken naar de juiste mensen op de juiste tijd op de juiste plek om onze strategische agenda te realiseren. Voor toekomstbestendig personeelsbestand is er een jaarlijks proces van actualisatie.
2. We concretiseren de benodigde kennis en vaardigheden van medewerkers om een lerende en netwerk gerichte organisatie te zijn. Dit is eind 2021 vertaald naar bijbehorend ontwikkelaanbod en ingezet voor leidinggevend en medewerkers om de beweging mogelijk te maken in 2022. We implementeren de visie op leiderschap.

3. Bij de NZa werken 500 ambassadeurs die trots zijn op wat de NZa bijdraagt aan de samenleving. Bij de NZa voelen we ons verbonden met de organisatie en we bevelen de NZa aan als werkgever. Samenwerking en communicatie is cruciaal om onze strategische ambities te realiseren. De medewerkers weten de koers van de NZa uit te leggen en te vertalen naar hun eigen werk, ook bij het werken op afstand. En weten wat ze zelf kunnen bijdragen aan deze koers, zodat ze actief naar buiten kunnen treden, op de manier die bij een ieder past. Of dat nu in interactie met interne - of externe stakeholders is, tijdens een presentatie, bestuurlijk overleg of via social media. We equiperen medewerkers om binnen en buiten te bewegen en zo resultaat- en klantgericht te werken.
4. We spelen proactief in op ontwikkelingen in onze omgeving. Als NZa zien wij de ernst van de lessen uit de rapporten 'Werk aan uitvoering' en 'Ongekend Onrecht' als aanleiding om breder te kijken naar welke lessen wij hiervan als organisatie kunnen leren. De NZa is een organisatie die open staat voor wat er beter kan en ziet de geleerde lessen als kans om voorop te lopen in de aanpak op de verschillende thema's.
5. We zullen nog meer dan nu het geval al is inzetten op juridische advisering om de juridische kaders te benutten om innovatie te stimuleren in sectoren om zo ook daadwerkelijk de sectoren de mogelijkheid te geven om te versnellen. We zijn bereid om juridisch de grens te verkennen als het gaat om ontwikkelingen die een versnelling geven aan toegankelijke, betaalbare en goede zorg nu en in de toekomst (risk appetite).



Wendbare organisatie (vervolg)

6. Het fysieke kantoor is verbouwd en aangepast aan de noodzakelijke bouwkundige eisen. In het tweede kwartaal 2022 nemen we intrek in ons nieuwe gebouw. In die nieuwe werkomgeving gaan we tijd- en plaatsonafhankelijk werken: je kiest steeds een werkplek die past bij het werk dat je op dat moment gaat doen. Het kantoor is gericht op samenwerken en creëren en biedt een meerwaarde ten opzichte van thuis.
7. Ook het werken vanuit huis moet zo worden ondersteund dat samenwerken wordt gestimuleerd, de sociale cohesie wordt bewaard en overleg met intern en extern optimaal wordt gefaciliteerd. Een belangrijke voorwaarde om dit goed te kunnen doen, is natuurlijk wel dat iedereen beschikt over een moderne digitale werkplek, zodat je ook overal goed kan werken. We willen een mobiele werkomgeving: een virtueel samenwerkingsplatform dat het de NZa-medewerker mogelijk maakt om altijd en overal veilig te kunnen werken. De op deze werkplekvisie gebaseerde werkomgeving wordt na de aanbesteding van de kantoorautomatisering en basis ICT-infrastructuur begin 2022 opgeleverd.
8. Duurzaamheid: op basis van de nulmeting en de in 2020 geformuleerde ambities, breiden we onze duurzaamheidsinitiatieven in 2022 uit, op weg naar klimaatneutraliteit, minder grondstoffengebruik en circulariteit. Dit speerpunt is nauw verbonden met de vernieuwing van onze huisvesting. In 2022 wordt de verkrijging beoogd van een BREEAM certificaat. Daarnaast richten we ons op het verduurzamen van de mobiliteitsregeling, het terugdringen van afval en papiergebruik en het opstellen van een duurzaam inkoopbeleid.
9. Er is een nieuwe strategische doelstelling op het gebied van NZa dienstverlening. Eind 2022 hebben alle medewerkers van de NZa de eindgebruikers, van de voor hun relevante producten en diensten, helder in beeld en dragen actief bij aan het steeds verder optimaliseren van de klantreizen. Daarbij hebben we een blik naar buiten en vragen we regelmatig aan de buitenwereld tegen welke knelpunten zij aanlopen. We zijn proactief en vragen aan onze eindgebruikers op welke punten we ons kunnen blijven ontwikkelen.
10. Medewerkers leren van elkaar, interne verbinding versterkt onze innovatiekracht. We zetten in op tools en vaardigheden om meer interactie op de inhoud te creëren en elkaar zo te inspireren. We faciliteren dwarsverbanden waardoor er verbinding en samenwerking is binnen de gehele NZa. Dat betekent onder andere dat we meer interactiemogelijkheden hebben via een 'sociaal' intranet of vergelijkbare functionaliteiten. Medewerkers worden zo nodig getraind of gecoacht (door communicatie, HRM, en I&F) op deze nieuwe manier van werken.

Risico's

- Een organisatieontwikkeling vraagt tijd en energie van medewerkers naast hun reguliere werkzaamheden. Deze ruimte moet wel beschikbaar zijn. Langere tijd werken vanuit huis zal het traject bemoeilijken. Ook onze stakeholders zullen moeten wennen aan een andere rolinvulling van de NZa.
- De verwachtingen vanuit de maatschappij van de dienstverlening door de overheid groeien. We moeten de balans vinden ten aanzien van dienstverlening, verantwoordelijkheid vanuit de sector en de doelmatigheid van de NZa. Door deze afwegingen transparant te maken, kunnen we onze keuzes in dienstverlening beter uitleggen.



Wat gaan we doen in 2022?

Acties

Resultaat 1

- ❑ A. Strategische Personeelsplanning (SPP). Binnen SPP lopen verschillende thema's zoals 'binden en boeien' en 'datagedreven werken'. De onderwerpen worden in samenspraak met leidinggevend en medewerkers opgepakt.

Resultaat 2

- ❑ A. NZa Academie: We zetten verdere stappen in de professionalisering van de Academie met een passend aanbod op het gebied van leiderschap, projectmatig werken, werken met data, professionalisering interne coaches en mentoren, young professional programma en hybride werken.

Resultaat 3

- ❑ A. We versterken de signaalfunctie van ons reputatieteam met als doel strategische thema's signaleren, prioriteren en samen met de organisatie verkennen en eventueel beleid op formuleren.
- ❑ B. Naast de specifieke rapporten maken we twee keer per jaar een NZa-breed overzicht: de Stand van de zorg en de publieksversie van het jaarverslag.

Resultaat 4

- ❑ A. Als eerste stap wordt door een projectteam verkend hoe de NZa op dit moment handelt rondom de in de Toeslagenaffaire herkende thema's: zicht voor gevolgen van beleid, interne tegenspraak, transparantie, proportionaliteit bij handhaving, discriminatie. N.a.v. deze verkenning worden eventuele acties uitgewerkt. Deze thema's zijn afgestemd met het projectteam van VWS en komen overeen met de door hen herkende thema's.
- ❑ B. Naar aanleiding van onze inventarisatie naar hardvochtige effecten n.a.v. de toeslagenaffaire komt naar voren dat we voor de NZa in algemene zin geen regelgeving hebben gesignaleerd die 'hardvochtig' uitpakt voor betrokkenen en om die reden directe actie behoeven. We hebben het dan over de regelgeving die wij zelf maken. Wel hebben we aantal aandachtspunten gesignaleerd voor (toekomstig) beleid. Deze punten blijven komend jaar onder de aandacht van de NZa en worden verder uitgewerkt in onze verkenning (zie actiepunt hiervoor).
- ❑ C. De NZa neemt deel aan de door VWS georganiseerde extrapolatie n.a.v. het rapport Kwantificering Werk aan Uitvoering (Wau).

Resultaat 6

- ❑ A. Hybride werken. Ook in 2022 zal het hybride werken aandacht en inzet vereisen. Dit is samen te vatten in de thema's Employee journey, Manager journey, Wendbaarheid, Mobiliteit en Employability.
- ❑ B. Verbouwing kantooromgeving: we coördineren de verbouwing van ons huidige kantooromgeving. De omgeving ondersteunt het hybride werken, is gericht op samenwerken en creëren en biedt een meerwaarde ten opzichte van thuis.

Resultaat 7

- ❑ A. We vernieuwen de digitale werkomgeving om deze geschikt te maken voor tijd- en plaatsafhankelijk werken.

Resultaat 8

- ❑ A. In 2022 wordt de verkrijging beoogd van een BREEAM certificaat. Daarnaast richten we ons op het verduurzamen van de mobiliteitsregeling, het terugdringen van afval en papiergebruik en het opstellen van een duurzaam inkoopbeleid.

Resultaat 9

- ❑ A. Ook in 2022 zal er gewerkt worden aan het verbeteren van de customer journeys van onze eindgebruikers. Zowel in de digitale klantkanalen als in het klantcontact. Ook zullen we de klanttevredenheid monitoren.



3

3. Begroting NZa 2022

3.1 Begroting

In onderstaande begroting geven we inzicht in de verwachte kosten voor 2022. Onze begroting bevat een gespecificeerde exploitatiebegroting, de meerjarenbegroting, de meerjaren-investeringsbegroting en de liquiditeitsbegroting.

Budgettair kader 2022

Het structureel budgettair kader 2022, zoals opgenomen in de kaderbrief van VWS van 5 juli 2021 met kenmerk 2353686-1007775-BPZ, voor het werkprogramma en begroting 2022 bedraagt € 65.662.000 waarvan € 1.500.000 voor het IKZ.

Exploitatie-, liquiditeits- en investeringsbegroting

In de tabellen rechts op de pagina zijn de exploitatie-, liquiditeits- en investeringsbegroting opgenomen.

Uitgangspunten begroting 2022

Aan de begroting 2022 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 2022 opgenomen.
- In het budgettair kader 2022 van de NZa is het kader 2022 voor het Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ) opgenomen van € 1.500.000. De kosten voor IKZ zijn in onderstaande tabel afzonderlijk weergegeven. Voor een nadere specificatie van de kosten van het IKZ wordt verwezen naar hoofdstuk 4. 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.

Exploitatiebegroting (bedragen in €)	Jaarrekening 2020	Begroting 2021	MTR 2021	Begroting 2022
Totaal structureel kader NZa	60.109.392	63.381.500	63.381.500	64.162.000
Totaal structureel kader IKZ	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Verantwoordingsverschil NZa	214.000	214.000	214.000	214.000
Begrotingsverschil NZa	-936.229	1.059.917	1.035.000	-605.821
NZa oplossen tekort MTR	-	-	429.275	-
Begrotingsverschil IKZ	-211.394	-2.140	-	-
Begrotingsaanvraag	60.675.769	66.153.277	66.559.775	65.270.179

Liquiditeit (bedragen in €)	Begroting 2021	Begroting 2022
Exploitatiekader/Begrotingsaanvraag NZa	64.655.417	64.971.821
Af: verantwoordingsverschil	-214.000	-204.000
Af: afschrijvingskosten	-2.296.361	-1.482.190
Bij: investeringen	7.145.000	1.080.000
Liquiditeitsbehoefte NZa	69.290.056	64.365.631
Exploitatiekader/Begrotingsaanvraag IKZ	1.500.000	1.500.000
Af: afschrijvingskosten	-	-
Bij: investeringen	-	-
Liquiditeitsbehoefte IKZ	1.500.000	1.500.000
Liquiditeitsbehoefte	70.790.056	65.865.631

Investeringsbegroting (bedragen in €)	Begroting 2021	Begroting 2022
Verbouwing	4.700.000	-
Inventaris	325.000	-
Hardware	595.000	80.000
Installaties	-	-
Software	1.525.000	1.000.000
Investeringen	7.145.000	1.080.000

- Voor de voorbereiding van de taakuitbreiding van de Wtza heeft de NZa in 2021 reeds 2 fte opgenomen (zie ook ons aanbiedingsbrief bij Werkprogramma en begroting NZa 2021). Deze 2 fte (€ 229.000) zijn door VWS additioneel toegevoegd aan het kader 2021, maar zijn nog niet voorzien in het kader 2022, zoals opgenomen in genoemde kaderbrief van VWS voor 2022. Wij verzoeken u het bedrag voor deze 2 fte structureel te maken. Deze 2 fte zijn al wel in de kosten opgenomen. Door toekenning van het bedrag van € 229.000 zal het begrotingstekort afnemen tot € 376.821.
- In paragraaf 3.3 is de claim voor de taakuitbreiding (A)Wtza toegelicht. De claim 2022 e.v. is niet opgenomen in de begroting noch in de formatieoverzichten (te weten de tabellen in paragraaf 3.1 en 3.2 en bijlagen 5.1 en 5.7).
- De begroting 2022 is opgesteld op prijspeil 2021 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 9,97%.

3.2 Samenvatting van de begroting

Op de volgende pagina 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 4.5.

Exploitatiebegroting (bedragen in €)	Jaarrekening 2020 (incl IKZ)	Begroting 2021 (incl IKZ)	MTR 2021 (incl IKZ)	Begroting 2022 NZa	Begroting 2022 IKZ	Begroting 2022 (incl IKZ)
BUDGET						
SALARISKOSTEN	38.941.638	41.600.610	41.574.868	41.346.005	1.188.904	42.534.909
WERKPROGRAMMAKOSTEN	5.980.061	7.681.396	8.640.783	6.434.500	110.000	6.544.500
OVERIGE PERSONEELSKOSTEN	617.269	1.103.274	928.565	1.024.656	30.650	1.055.306
DIRECTIEGEBONDEN	45.538.968	50.385.280	51.144.216	48.805.161	1.329.554	50.134.715
NZa BREED BUDGET						
OVERIGE PERSONEELSKOSTEN	1.906.202	1.654.463	1.326.463	1.460.700	15.500	1.476.200
HUISVESTINGSKOSTEN	2.686.410	2.855.032	2.805.932	2.717.606	5.032	2.722.638
AUTOMATISERINGSKOSTEN	7.578.883	8.205.395	8.666.065	9.665.139	139.264	9.804.403
BUREAUKOSTEN	671.664	350.175	370.175	514.525	10.650	525.175
ALGEMENE KOSTEN	90.129	95.000	86.600	100.000	0	100.000
RESTAURANTKOSTEN	230.264	290.000	200.000	205.000	0	205.000
AUTOKOSTEN	17.135	21.500	19.050	21.500	0	21.500
AFSCHRIJVINGSKOSTEN	1.851.574	2.296.361	1.941.275	1.482.190	0	1.482.190
DIVERSE BATEN	50.981	0	0	0	0	0
TOTAAL NZa BREED BUDGET	15.083.242	15.767.926	15.415.560	16.166.660	170.446	16.337.106
TOTAAL NZa	60.622.209	66.153.206	66.559.776	64.971.821	1.500.000	66.471.821
TOTAAL STRUCTUREEL KADE	60.538.246	64.881.500	65.916.500	64.162.000	1.500.000	65.662.000
VERANTWOORDINGSVERSCHIL	-214.000	-214.000	-214.000	-204.000	0	-204.000
VERSCHIL	130.037	-1.057.706	-429.276	-605.821	0	-605.821

Formatie ontwikkeling

Onderstaand de ontwikkeling van het aantal fte bij de NZa in 2021 en 2022, exclusief het IKZ. Voor het IKZ wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

Werkzaamheden	Totaal fte 2021
Directie Regulering	144,0
Directie I&B	91,9
Directie T&H	93,5
Directie Strategie/RvB ondersteuning	67,2
CIO-office	7,6
Detachering naar IKZ	2,0
Totaal*	406,2
Indirect (management en secretariaat)	54,1
Benodigd FGB NZa 2021 (incl. 3 leden RvB)	460,3

* Van de 406,2 fte die direct productieve taken voor het werkprogramma verrichten, zijn er 40,8 fte van de directies I&B en Strategie voor piofach-taken.

Werkzaamheden	Totaal fte 2022
Directie Regulering	140,1
Directie I&F (IT en Facilitair)	71,2
Directie T&H (Toezicht en Handhaving)	94,3
Directie B&B (Bedrijfsvoering en Bestuursondersteuning)	88,2
CIO-office	8,6
Detachering naar IKZ	2,0
Totaal*	404,4
Indirect (management en secretariaat)	55,9
Benodigd FGB NZa 2020 (incl. 3 leden RvB)	460,3

* Van de 404,4 fte die direct productieve taken voor het werkprogramma verrichten, zijn er 40,8 fte van de directies I&F en B&B voor piofach-taken.

Het werkprogramma 2022 bestaat uit 4 speerpunten en 15 werkprocessen. In bovenstaande tabel zijn de medewerkers (4,67 fte) van het CSZ, die per 1 juli 2018 in dienst zijn gekomen bij de NZa, niet opgenomen.

Onderstaand overzicht geeft inzicht in het aantal fte dat in 2022 is geraamd voor de PIOFACH-taken: Personeel, Informatisering, Organisatie, Financiën, Automatisering, (interne) Communicatie en Huisvesting (NB: hierbinnen vallen overigens verschillende wettelijke taken zoals benoemd in Wmgz, Kaderwet zbo, ARAR, Awb etc.).

PIOFACH gebieden	FTE 2021	+/- in 2021	FTE 2022
Personeel	7,3	0,0	7,3
Inkoop	1,0	0,0	1,0
Organisatie	0,5	0,0	0,5
Financiën	6,3	0,0	6,3
Automatisering	6,8	0,0	6,8
Communicatie (intern)	4,3	0,0	4,3
Huisvesting	5,1	0,0	5,1
Informatiebeveiliging	9,5	0,0	9,5
Totaal	40,8	0,0	40,8

Toelichting op de begroting 2022 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 4.5.

Directie-gebonden budget

Algemeen

In de begroting 2022 gaan we uit van 460,3 fte inclusief de raad van bestuur. De medewerkers (4,67 fte) van het CSZ, die per 1 juli 2018 in dienst zijn gekomen bij de NZa, zijn niet in de begroting opgenomen. De NZa belast de werkelijke kosten van de fte's door aan het CSZ waardoor de kosten gelijk zijn aan de opbrengsten.

Salariskosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2021	Begroting 2022
Salarissen, pensioen en sociale lasten	€ 40.413.913	€ 41.346.005
Salarissen	€ 32.533.200	€ 33.076.804
Pensioenpremies	€ 4.041.391	€ 4.341.331
Sociale verzekeringen	€ 3.839.322	€ 3.927.870

De salarisbegroting is opgesteld aan de hand van het functiegebouw 2022, rekening houdend met het prijspeil 2021.

- In 2022 is, evenals in 2021, in de begroting rekening gehouden met een vacatureruimte van 2,5%.
- De pensioenpremies en sociale lasten zijn eveneens gebaseerd op de percentages uit 2021. Eind 2021 worden de nieuwe premiepercentages voor 2022 bekend gemaakt.

Kosten werkprogramma

Exploitatiebegroting	Begroting 2021	Begroting 2022
Kosten werkprogramma	€ 7.571.400	€ 6.434.500
Werkprogramma kosten	€ 7.571.400	€ 6.434.500

Voor een overzicht van de werkprogrammakosten verwijzen wij naar bijlage 5.1.

Overige personeelskosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2021	Begroting 2022
Overige personeelskosten	€ 1.076.624	€ 1.024.656
Opleidingskosten (incl. vergaderkosten)	€ 880.568	€ 851.592
Representatie personeel	€ 23.014	€ 23.016
Kosten personeelsuitjes	€ 69.042	€ 69.048
Dienstreizen binnen- buitenland	€ 100.000	€ 75.000
Representatie extern	€ 4.000	€ 6.000

Door COVID-19 en tijds- en plaatsafhankelijk werken verwachten we een daling van de kosten voor dienstreizen.

NZa breed budget

Overige personeelskosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2021	Begroting 2022
Overige personeelskosten	€ 1.458.963	€ 1.476.200
Reiskosten woon-werk	€ 396.563	€ 361.200
Kosten salarisverwerking	€ 81.500	€ 85.000
Wervingskosten	€ 108.500	€ 109.000
Selectie assessmentkosten	€ 14.000	€ 14.000
Loopbaan- outplacementkosten	€ 250.000	€ 250.000
Thuiswerkvergoeding (gericht vrijgesteld)	€ 240.000	€ 220.000
Vitaliteitskosten	€ 20.000	€ 20.000
Juridisch advies en vertrouwenspersoon	€ 30.000	€ 30.000
Arbodiensten	€ 130.000	€ 120.000
Kosten bijdrage NZa PV en Jong NZa	€ 8.000	€ 8.000
Kosten OR	€ 27.500	€ 27.500
Bedrijfshulpverlening	€ 7.500	€ 7.500
Kosten activiteiten NZa	€ 120.400	€ 194.000
Werkfruit	€ 15.000	€ 15.000
Overige personeelskosten	€ 10.000	€ 15.000

De toename wordt veroorzaakt door een toename van kosten activiteiten voor de opening van het vernieuwde pand. Daartegenover staan lagere kosten woon-werk verkeer als gevolg plaats- en tijdonafhankelijk werken.

Huisvestingskosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2021	Begroting 2022
Huisvestingskosten	€ 2.850.000	€ 2.722.638
Huur kantoorpand	€ 1.881.900	€ 2.157.606
Huurincentive	€ -	€ -300.000
Huur archiefruimte	€ 25.000	€ 25.000
Servicekosten	€ 128.000	€ 160.000
pand	€ 265.000	€ 265.000
Beveiligingskosten	€ 35.000	€ 55.000
Receptiedienst	€ 225.000	€ 225.000
verzekeringen pand	€ 68.500	€ 68.500
vast	€ 105.100	€ 35.032
variabel	€ 105.000	€ 20.000
huisvestingskosten	€ 11.500	€ 11.500

De huisvestingskosten blijven nagenoeg gelijk. De onderhoudskosten worden in de huur opgenomen, waardoor de huurkosten stijgen en de onderhoudskosten dalen. Daarnaast ontvangt de NZa in 2022 een huurincentive. De servicekosten (gas/water/elektra) stijgen met € 32.000.

NZa breed budget

Automatiseringskosten

Exploitantiebegroting	Begroting 2021	Begroting 2022
Automatiseringskosten	€ 8.066.131	€ 9.804.403
Diensten	€ 6.172.473	€ 8.075.193
Changes	€ 270.000	€ 320.000
Licenties	€ 1.620.493	€ 1.403.232
Webhosting	€ 3.165	€ 5.978

De toename wordt vooral veroorzaakt doordat er in 2022 sprake is van tijdelijk dubbele beheerskosten i.v.m. de transitie van de ICT.

Bureaunkosten

Exploitantiebegroting	Begroting 2021	Begroting 2022
Bureaunkosten	€ 515.525	€ 525.175
Portkosten	€ 18.000	€ 30.000
Belkosten vaste telefonie	€ -	€ -
Belkosten mobiele telefonie	€ 176.150	€ 180.000
Kantoorbenodigdheden	€ 19.400	€ 15.000
Kopieerkosten	€ 15.000	€ 15.000
Huurkosten printers	€ 20.800	€ 22.000
Drukkerwerk en ontwerp	€ 20.000	€ 10.000
Onderhoud kantoorapparatuur	€ 17.500	€ 17.500
Lidmaatschap / contributies / vakliteratuur	€ 180.175	€ 183.175
Bibliotheek	€ 20.000	€ 20.000
Overige bureaunkosten	€ 28.500	€ 32.500

Algemene kosten

Exploitantiebegroting	Begroting 2021	Begroting 2022
Algemene kosten	€ 95.000	€ 100.000
Accountantskosten	€ 72.500	€ 80.000
juridisch bezwaar	€ 12.500	€ 10.000
Incassokosten	€ 10.000	€ 10.000

Restaurantkosten

Exploitantiebegroting	Begroting 2021	Begroting 2022
Restaurantkosten	€ 290.000	€ 205.000
Fee cateraar restaurant	€ 200.000	€ 150.000
Onderhoud automaten	€ 85.000	€ 52.500
Overige keukenkosten	€ 5.000	€ 2.500

De verlaging wordt veroorzaakt door het plaats- en tijdonafhankelijk werken. In 2021 is er een nieuw contract gesloten.

Autokosten

Exploitantiebegroting	Begroting 2021	Begroting 2022
Autokosten	€ 21.500	€ 21.500
Leasekosten	€ 18.000	€ 18.000
Brandstofkosten	€ 3.500	€ 3.500

NZa breed budget

Afschrijvingskosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2021	Begroting 2022
Afschrijvingskosten	€ 2.296.362	€ 1.482.190
Verbouwing	€ 336.154	€ 248.689
Kantoorinventaris	€ 208.816	€ 231.121
Hardware	€ 496.470	€ 314.900
Software	€ 1.242.264	€ 684.323
Installaties	€ 12.658	€ 3.157

De daling wordt veroorzaakt door:

- lagere afschrijvingskosten verbouwing doordat de investering in de huisvesting in 2021 fors lager is dan de investering die in 2007 is gedaan en
- door lagere investeringen in software t.o.v. wat begroot was voor 2021.

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

3.3 Claim uitbreiding taken (A)Wtza

Per 1 januari 2022 treden de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) en de Aanpassingswet Wet toetreding zorgaanbieders (AWtza) in werking. Voor de uitvoering van deze taken heeft de NZa extra fte nodig per 2022 en 2023 e.v.

Formatie

	2022	2023	2024 e.v.
Voortzetting 2019-2021	2,0	2,0	2,0
Claim 2022 e.v.	11,0	11,0	11,0
Claim 2023 e.v.	-	12,5	12,5
Totaal	13,0	25,5	25,5

Financieel

	2022	2023	2024 e.v.
Voortzetting claim 2019-2021 van 2 fte	229.000	229.000	229.000
Claim 2022 e.v. + 12 fte ¹⁾	1.118.650	1.173.300	1.173.300
Claim 2023 e.v. + 11,5 fte ¹⁾		1.150.467	1.291.250
Verzoek ophoging kader t.o.v. kaderbrief 2022	1.347.650	2.552.767	2.693.550

¹⁾ Het bedrag van de claim is in het eerste jaar lager omdat functies gedurende het jaar worden ingevuld.

Wij vragen VWS ons financieel kader 2022 e.v. hiervoor uit te breiden conform bovenstaande tabel.



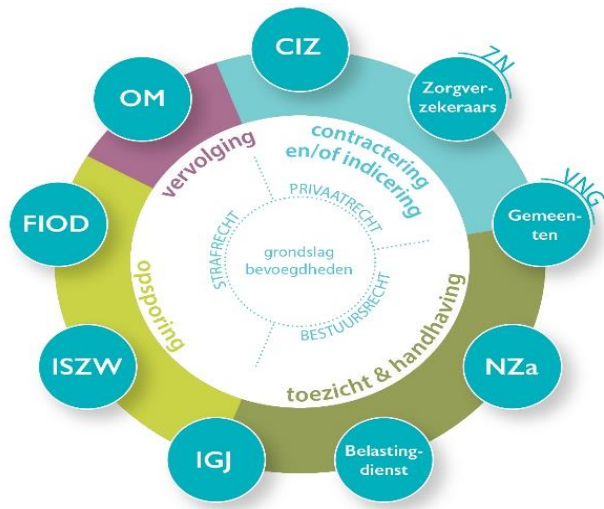
4

4. Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ)

In dit hoofdstuk presenteert het Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ) haar werkprogramma en begroting 2022.

4.1 Werkprogramma IKZ 2022

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), Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Inspectie SZW), Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), Openbaar Ministerie (OM)¹, 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'.

Doel IKZ

Doel van het IKZ is het verstevigen van de informatiepositie van de partners, zodat zorgfraude effectiever kan worden aangepakt. Door expertise en informatie bij elkaar te brengen, kunnen we vanuit verschillende invalshoeken kijken naar signalen over fraude in de zorg. 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.

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 Inspectie SZW, FIOD en IGJ.

Informatie Knooppunt Zorgfraude (vervolg)

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 juli 2020 is het wetsvoorstel 'Wet bevorderen samenwerking en rechtmatige zorg' door de Minister van VWS aangeboden aan de Tweede Kamer. Deze wet beoogt dat het IKZ een wettelijke basis krijgt om de gegevensuitwisseling juridisch te borgen. Na besluitvorming over de wet wordt het IKZ vervolgens getransformeerd naar de Stichting IKZ. Dit is een rechtspersoon met een wettelijke taak (RWT).

Activiteiten van het IKZ in 2022

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 nader uitgewerkte werkplan 2022 wordt samen met de aangesloten partners opgesteld en komt eind 2021 beschikbaar. De activiteiten van het IKZ zijn in deze begrotingsparagraaf daarom nog in concept en op hoofdlijnen beschreven. Duidelijk is dat ook 2022 voor een deel in het teken zal staan van de overgang van het IKZ naar de nieuwe rechtsvorm.

Informatie Knooppunt Zorgfraude (vervolg)

De focus van het IKZ is in 2022 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.

4.2 Team Casuïstiek

De thema's voor het team Casuïstiek voor 2022 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 de meldingsbereidheid van de aangesloten partners te vergroten.

Zorgfraude is geen op zichzelf staand fenomeen. Fraude in het domein zorg kan bijvoorbeeld ook fraude opleveren in de arbeidsmarkt- en uitkeringssfeer. 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 betrokken partners bepalen de inzet van het team Casuïstiek. Het vervolg dat gegeven wordt aan een signaal is maatwerk.

Informatie Knooppunt Zorgfraude (vervolg)

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.

4.3 Team Onderzoek & Analyse

In 2022 voert team Onderzoek & Analyse werkzaamheden uit langs twee inhoudelijke programmalijnen:

- Trends en analyses (4.3.1)
- Voortzetting projecten uit 2021 (4.3.2)

4.3.1 Trends en analyses

Voortzetting projecten uit 2021

In 2022 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 gaan 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 2022 wil team 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 de databank, wil team Onderzoek & Analyse in 2022 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 team Onderzoek & Analyse de Jaarrapportage Signalen Fraude in de Zorg 2021 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.

Informatie Knooppunt Zorgfraude (vervolg)

De jaarrapportage wordt in het voorjaar van 2022 opgeleverd. De jaarrapportage is een openbare publicatie, waarin trends en ontwikkelingen in de signalen over zorgfraude van het afgelopen jaar worden beschreven.

Data-science en fenomeenonderzoeken

In 2022 wordt samen met onder meer de NZa doorgegaan met een data-science project. Er worden onder andere sector overstijgende overzichten gemaakt met de JMV data en er wordt gekeken hoe de Vektis data toegevoegd kan worden aan de JMV data.

Daarnaast is voor 2022 het streven om wederom twee fenomeenonderzoeken uit te voeren.

Onderzoek met CBS microdata

In 2021 is een pilot onderzoek uitgevoerd met CBS microdata. Voor 2022 wordt bekeken welke andere onderzoeken met microdata uitgevoerd kunnen worden.

4.3.2 Voortzetting projecten uit 2021

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 2022 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.

4.4 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.

4.5 Begroting 2022 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 nog onbekend hoe het IKZ als rechtspersoon met een wettelijke taak (RWT) exact wordt ingericht en welk effect dit heeft op de meerjarenbegroting. De kosten voor de inrichting van de RWT vallen niet onder de begroting van het IKZ.

Begroting IKZ 2022

Exploatiebegroting (bedragen in €)	Jaarrekening 2020	MTR 2021	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Totale salariskosten	754.685	836.428	1.186.764	1.188.904	1.188.904	1.188.904	1.188.904	1.188.904
Kosten werkprogramma								
Onderzoekskosten	119.798	97.996	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Inhuur i.p.v. salaris	295.284	220.000						
Inhuur	-	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Totale werkprogrammakosten	415.082	317.996	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000
Overige personeelskosten	25.604	30.650	30.650	30.650	30.650	30.650	30.650	30.650
Totaal IKZ directiegebonden kosten	1.195.371	1.185.074	1.327.414	1.329.554	1.329.554	1.329.554	1.329.554	1.329.554
IKZ brede kosten								
Wervingskosten	48	500	500	500	500	500	500	500
ICT kosten	136.000	136.000	139.264	139.264	139.264	139.264	139.264	139.264
Reiskosten woon werk	13.144	11.200	11.200	11.200	11.200	11.200	11.200	11.200
Kosten mobiele telefonie	-	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850
Kantoorartikelen	680	600	600	600	600	600	600	600
Kopieerkosten	-	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Kosten activiteiten NZa	1.800	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	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Specifieke huisvestingskosten	4.900	4.900	5.032	5.032	5.032	5.032	5.032	5.032
Totaal IKZ brede kosten	163.272	167.050	170.446	170.446	170.446	170.446	170.446	170.446
Totaal kosten IKZ	1.358.643	1.352.124	1.497.860	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Totaal budgettair kader *	1.404.000	1.497.860	1.500.000	1.500.000	-	-	-	-
Verschil	45.357	145.736	2.140	-	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000

* Vanaf 2023 heeft VWS voor het IKZ geen budget opgenomen in de kaderbrief NZa 2022. Het is de intentie dat het IKZ dan een eigen wettelijke basis heeft en is afgesplitst van de NZa.



5

5. Bijlagen

Dit werkprogramma bevat verschillende bijlagen. Deze komen deels voort uit verplichte onderdelen van het werkprogramma als gevolg van de beheersregels voor zorg-zbo's. Deels komen deze voort uit onderwerpen specifiek genoemd in de Kaderbrief van VWS voor het werkprogramma en de begroting 2022 van de NZa.

De bijlagen die hierachter gevoegd zijn:

5.1	Overzicht werkprogramma/begroting 2022	43
5.2	Overzicht te bereiken resultaten per proces 2022	44
5.3	Strategische risico's	53
5.4	Informatie HRM	57
5.5	Informatievoorzieningen en -beveiliging	59
5.6	Doelmatigheid	60
5.7	Meerjarenbegroting	62
5.8	Meerjaren investeringsbegroting	63
5.9	Liquiditeitsbegroting 2022	64

5.1 (financieel) Overzicht werkprogramma 2022

Nr.	Omschrijving	Werk- programma kosten (€)	FTE	Gem. personeels- kosten (€)	Gem. overige personeels- kosten NZa- directies (€)	Gem. overige personeels- kosten NZa breed (€)	Totaal (€)
Speerpunten							
SP-01	Passende zorg	607.000	131,9	11.847.791	293.617	418.567	13.166.975
SP-02	Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering	196.000	29,6	2.658.792	65.891	93.932	3.014.615
SP-03	Datagedreven beleid en uitvoering	2.022.000	22,85	2.052.479	50.865	72.511	4.197.856
SP-04	Wendbare organisatie**	130.000	2,5	224.560	5.565	7.933	368.059
Processen							
PC-00	Innovatie, informatie en onderzoek	145.500	21	1.887.203	46.770	66.672	2.146.145
PC-01	Medisch specialistische zorg	20.000	3	269.472	6.678	9.520	305.670
PC-02	Eerstelijnszorg	0	3	269.472	6.678	9.520	285.670
PC-03	GGZ en Forensische Zorg	377.000	3	269.472	6.678	9.520	662.670
PC-04	Langdurige Zorg (Wlz-aanbieders en -uitvoerders)	185.000	25	2.227.636	55.206	78.699	2.546.542
PC-05	Zvw-verzekeraars	13.000	7	646.733	16.028	22.848	698.609
PC-06	Maatwerk in bekostiging	100.000	11	988.064	24.487	34.907	1.147.458
PC-07	Risicogericht en casusgericht toezicht	27.000	12	1.113.818	27.603	39.350	1.207.771
PC-08	Juridische zaken	350.000	14	1.221.607	30.274	43.158	1.645.039
PC-09	Zorgfusietoets en aanmerkelijke marktmacht	1.000	2	179.648	4.452	6.347	191.447
PC-10	Nieuwe wetgeving	0	3	224.560	5.565	7.933	238.059
PC-11	Communicatie en dienstverlening	386.000	40	3.589.369	88.953	126.808	4.191.130
PC-12	Data beheer	340.000	13	1.136.274	28.160	40.143	1.544.577
PC-13	Informatiebeveiliging	230.000	3	305.402	7.569	10.789	553.760
PC-14	Informatievoorziening	405.000	6	574.874	14.247	20.310	1.014.430
PC-15	HRM, F&C, Kennis-en Facilitair management	900.000	50	4.455.272	110.413	157.399	5.623.084
	IKZ (aantal fte van NZa gedetacheerd bij IKZ)		2	179.648	4.452	6.347	190.447
Totaal benodigd (direct productieve fte)		6.434.500	404,4	36.322.147	900.152	1.283.214	44.940.013
Indirect productieve fte NZa (managementtaken, secretariaat en RvB)			55,9	5.023.858	124.504	177.486	5.325.848
Totaal NZa (incl. 3 leden RvB)		6.434.500	460,3	41.346.005	1.024.656	1.460.700	50.265.861
IKZ	IKZ (aantal fte begroting IKZ, excl. detacheringen)	110.000	13	1.188.904	30.650	15.500	1.345.054
CSZ	CSZ (alleen aantal fte)	0	4,7	0	0	0	0
Totaal NZa + CSZ + IKZ		6.544.500	478,0	42.534.909	1.055.306	1.476.200	51.610.915
NZa breed (excl. IKZ)							14.705.960
NZa breed IKZ							154.946
Totaal NZa + CSZ + IKZ (begroting NZa + IKZ)							66.471.821

* In dit werkprogramma zijn de 2 fte nieuwe functies uit 2020/2021 nieuwe werkzaamheden van T&H al **wel** opgenomen. De 12 fte nieuwe functies voor nieuwe werkzaamheden 2022 zijn hierin nog **niet** opgenomen. Zowel de 2 fte uit 2020/2021, als de 12 fte voor 2022 zijn nog **niet** in het budgettaire kader verwerkt, zoals opgenomen in de Kaderbrief van VWS voor 2022.

** In het werkprogramma 2022 is ernaar gestreefd de werkzaamheden zoveel mogelijk onder te brengen bij de 4 speerpunten.

De processen geven aanvullende werkzaamheden weer. Hierdoor zijn de processen niet meer direct vergelijkbaar met 2021.

Voor wat betreft het 4e (bedrijfsvoerings-)speerpunt (Wendbare organisatie) zijn de financiële middelen en de benodigde fte gedeeltelijk ook opgenomen bij PC-15.

5.2 Overzicht te bereiken resultaten per proces 2021 (aanvullend op speerpunten)

Processen 2022

Algemeen

PC-00 Innovatie, informatie en onderzoek

Sectoren

PC-01 Medisch specialistische zorg

PC-02 Eerstelijnszorg

PC-03 Geestelijke gezondheidszorg en forensische zorg

PC-04 Langdurige zorg: Wlz-aanbieders en -uitvoerders

PC-05 Zvw-verzekeraars

Sectoroverstijgend

PC-06 Maatwerk in bekostiging

PC-07 Risicogericht en casusgericht toezicht

PC-08 Juridische Zaken

PC-09 Zorgfusietoets en aanmerkelijke marktmacht

PC-10 Nieuwe wetgeving

Externe en interne dienstverlening

PC-11 Communicatie en dienstverlening

PC-12 Databeheer

PC-13 Informatiebeveiliging

PC-14 Informatievoorziening

PC-15 HRM, F&C, Kennis en Informatie en Werkomgeving

Van bovenstaande processen wordt hierna weergegeven, wat we daarvoor gaan doen in 2022, alleen voor zover de resultaten en acties niet eerder bij de speerpunten in hoofdstuk 2 zijn besproken.

Wat gaan we doen in 2022?

Resultaten en acties

B&B

- ❑ 1. Onderzoek op het gebied van regulering (wijkverpleging en WLZ en verzekeringsmarkt) en expertadvies aan de directies en RvB.
- ❑ 2. We organiseren de GMT-dagen en Managementdagen in het voor- en najaar.
- ❑ 3. We organiseren de bijeenkomsten van de Raad van Advies en Audit AdviesCommittee.
- ❑ 4. We dragen zorg voor de strategische verbinding binnen de NZa d.m.v. festivaldagen, workshops en presentaties.
- ❑ 5. We organiseren het programmamanagement van de Monitors & Marktscans.
- ❑ 6. Uitvoering beleidsregel Kleinschalige experimenten (beleidsregel 'Innovatie'): maximaliseren van overgang van experimenten in structurele bekostiging

Wat gaan we doen in 2022?

Resultaten en acties

Regulering

- ❑ 1. Afgeven van tariefbeschikkingen voor o.a. add-on geneesmiddelen, abortusklinieken, zelfstandige medisch specialisten, etc.
- ❑ 2. Tariefherijking: in 2022 herijken we de tarieven van nagenoeg alle productgroepen in de MSZ op basis van peiljaar 2019 (tarieven per 1 januari 2023).
- ❑ 3. Prestaties en regelgeving MSZ 2023 (RZ23a en b) en hoofdlijnen 2024 (RZ24).
- ❑ 4. Monodisciplinaire geboortezorg: we publiceren uiterlijk 1 juli 2022 onze beleidsregels (verloskunde en kraamzorg) voor het inkoopjaar 2023 en starten met een kostenonderzoek verloskunde voor nieuwe tarieven per 2024 waarmee ook de monodisciplinaire bekostiging integrale zorg faciliteert en stimuleert
- ❑ 5. Integrale geboortezorg: Evaluatie integrale bekostiging geboortezorg, verminderen administratieve lasten en voorlichting integrale bekostiging.

T&H

- ❑ 6. De NZa pakt proactief knelpunten op die leiden tot verminderde toegankelijkheid van zorg voor burgers, met specifieke aandacht voor (de link met) ambulancezorg, acute zorg in ziekenhuizen en geboorte- en kraamzorg.
- ❑ 7. Verbeterde toegankelijkheid voor transgenders door een kortere wachttijd voor toegang tot de msz en ggz, We monitoren (via de kwartiermaker) de inspanningen van verzekeraars
- ❑ 8. Monitoren afspraken rondom toekomstbestendig Pantein, voor toegankelijkheid van zorg en per kwartaal beoordeling van de voortgang.

Wat gaan we doen in 2022?

Resultaten en acties

Regulering

- ❑ 1. Regelgeving: we stellen uiterlijk 1 juli 2022 het nieuwe beleid voor 2023 vast voor mondzorg, huisartsenzorg, paramedische zorg, wijkverpleging, apotheekzorg, kortdurende zorg, de gecombineerde leefstijlinterventie en voor overige zorgsectoren/zorgvormen binnen de eerste lijn (prestaties, regels en tarieven).
- ❑ 2. Budgettering HAP/CBT/JTV: we zorgen voor adequate tarieven voor HAP, CBT en JTV instellingen via onze jaarlijkse budget- en nacalculatiesystematiek.
- ❑ 3. Ontsluiten data: we continueren het traject om declaratiedata binnen de eerstelijnszorg te ontsluiten via data-kubussen (toegankelijk voor niet-data-analisten, datagedreven beleid en actueel).
- ❑ 4. Eerstelijnszorg: we werken aan oplossingen voor bekostigingsproblematiek als gevolg van de invoering van de Wzd.
- ❑ 5. Optometrie: we brengen een advies uit over de wenselijkheid van prestatie- en tariefregulering van de eerstelijns optometrie.
- ❑ 6. GLI: we leveren een nieuw kostprijsmodel op voor het herijken van de tarieven voor volwassenen per 2023.

T&H

- ❑ 7. Verbeterde toegankelijkheid voor mensen die wachten op casemanagement dementie door een kortere wachttijd voor toegang tot deze vorm van zorg. We monitoren de inspanningen van verzekeraars en zorgaanbieders.
- ❑ 8. Verbeterde samenwerking tussen partijen in de regio om de toegang tot wijkverpleging nu en in de toekomst te waarborgen (inzet op wijkgericht werken en preventie).
- ❑ 9. Inzicht in de effecten qua declaratiegedrag van het opheffen van de beperking voor Wlz-instellingen en ggz-aanbieders om prestaties uit de regelgeving voor fysiotherapie en oefentherapie in rekening te brengen.

Wat gaan we doen in 2022?

Resultaten en acties

Regulering

- ❑ 1. Doorontwikkeling ROBIJN en verantwoording BBAZ.
- ❑ 2. Beleid MVO (aanpassen op basis van casuïstiek en voorlopige vaststelling en definitieve vaststelling subsidie).

T&H

- ❑ 3. Verbeterde toegankelijkheid voor mensen die wachten op ggz zorg door een kortere wachttijd voor toegang tot deze vorm van zorg. We monitoren de inspanningen van verzekeraars en/of zorgaanbieders.
- ❑ 4. Inzichtelijk maken van de in-, door- en uitstroom van patiënten in de ggz.
- ❑ 5. We sturen VWS periodiek een brief waarin we verslag doen van belangrijke ontwikkelingen en onze inspanningen in de ggz.

Wat gaan we doen in 2022?

Resultaten en acties

Regulering

- 1. Doorontwikkeling bekostigingsstructuur en onderhoud beleidsregels.
- 2. Monitoring benutting WLZ kader en advisering VWS over toereikendheid kader.
- 3. Doorontwikkeling en onderhoud ZG bekostiging.
- 4. Budget, herschikking en nacalculatierondes.
- 5. Verdeling budgettair kader.
- 6. Deelname landelijk overleg verpleeghuiscapaciteit.
- 7. Doorontwikkeling bekostiging laag volume, hoog complexe doelgroep.
- 8. Onderzoek naar de bekostiging van de NHC en NIC in de bekostiging.
- 9. We werken aan een goede bekostiging voor jeugdigen die per 2023 worden overgeheveld van de jeugdwet naar de Wlz.
- 10. We starten de Wlz-brede tariefherijking.

T&H

- 11. Zorguitgaven/financiële rechtmatigheid: Zorgkantoren gaan zorgvuldig met ons zorggeld om en geven dit alleen uit in lijn met wet- en regelgeving. Dit onderzoeken wij aan de hand van ons rechtmatigheidsonderzoek. Daarvoor stellen wij protocollen en modellen op. Ook voeren wij data-analyse en bezoeken ter plaatse uit. Hierover rapporteren wij in het publieke rapport "de kosten van onze langdurige zorg in 2020".
- 12. Organisatie Wlz-uitvoerder/zorgkantoor: We toetsen alle Wlz-uitvoerders op de naleving van regeling Informatieverstrekkingsaanmelding en wijzigingen Wlz-uitvoerderschap (T/NR-015) en beleidsregel Toetsing eisen Wlz-uitvoerderschap (TH/BR-027) en nemen besluiten op meldingen over wijzigingen in (mede) beleidsbepalers/interne toezichthouders, wijzigingen in organisatiestructuur en mogelijke aanmeldingen tot Wlz-uitvoerders. Daarnaast dragen wij bij aan toekomstbestendige governance/wet.
- 13. We houden toezicht op de uitvoering van de zorgkantoren op de thema's toegankelijkheid, zorgplicht, financiële rechtmatigheid en dragen bij aan een doelmatige en rechtmatige Wlz. Onze onderzoeken leiden tot inzichten per Wlz-uitvoerder en resulteert tot een totaaloverzicht in het samenvattend rapport.
- 14. We houden toezicht op de rechtmatige en doelmatige uitvoering van de taken van het CAK voor zowel de reguliere taken als voor de burgerregelingen. Onze onderzoeken leiden tot inzichten die gerapporteerd worden in thema-rapporten en een overkoepelend rapport.
- 15. De NZa verkent de nadere invulling van de verbreding van de toezichtsrol voor casussen waarbij rechtmatigheid niet geborgd is, en waarbij de NZa een gewogen oordeel geeft of deze wel/niet uit het fonds kunnen worden betaald. Dit ziet zowel op het toezicht van het CAK als bij de Wlz-uitvoerder.

Wat gaan we doen in 2022?

Resultaten en acties

T&H

- 1. Het geven van een bestuurlijk oordeel over de juistheid van de verantwoordingsdocumenten die als input dienen voor de uitvoering van de risicoverevening en de wanbetalersbijdrage. In 2022 komt daar - specifiek en eenmalig - de verantwoording van de Catastroferegeling (a.g.v. Coronapandemie) bij. Ook onderhouden wij het accountantsprotocol verantwoordingen Zvw (voor onbepaalde tijd).
- 2. We geven een bestuurlijk rechtsoordeel af op modelpolissen van Zorgverzekeraars. Hiermee wordt geborgd dat polissen zorgverzekeringen zijn in de zin van de Zvw en dat verzekerden dus niet onbedoeld onverzekerd zijn.
- 3. Wij rapporteren over belangrijkste ontwikkelingen zorgverzekeringsmarkt a.d.h.v. set basisindicatoren en actuele onderwerpen (monitor zorgverzekeringsmarkt).
- 4. Na de vaststelling van de grondige herziening Regeling Informatieverstrekkingsaanmelding Zorgverzekeraars aan consumenten (naar verwachting oktober 2021) voeren wij gedurende het overstapeseizoen 2021/2022 een onderzoek uit onder zorgverzekeraars of zij de keuzebehoeften van hun verzekerden goed kennen en bedienen. Uit dit onderzoek komen mogelijk organisatie specifieke verbeterpunten en aanbeveling voort, vooruitlopend op de formele ingangsdatum van de herziene Regeling (naar verwachting februari 2022).
- 5. Opleveren samenvattend rapport Zvw conform wettelijke verplichting. Het samenvattend rapport zal in het voorjaar 2022 worden uitgebracht over het jaar 2021. Het betreft een samenvatting van alle thematische onderzoeken die zijn gedaan op het terrein van: a) Informatieverstrekkingsaanmelding door zorgverzekeraars, b) Zorginkoopproces met zorgaanbieders, c) Zorgplicht, d) Rechtmatigheidscontrole en fraudebeheersing. De specifieke keuze en invulling van thematische onderzoeken vindt risicogericht plaats vanuit actualiteit.
- 6. Accounthouderschap individuele zorgverzekeraars. Relatiebeheer en directe beïnvloeding (in het verlengde van Casuïstiek en thematisch toezicht).
- 7. Op 13 november aan VWS opgeven van de door NZa geraamde standaardpremie voor jaar t+1.

Wat gaan we doen in 2022?

Resultaten en acties

Regulering

- ❑ 1. Nieuwe vergoedingsbedragen voor de medische vervolgoopleidingen in de medisch specialistische zorg.
- ❑ 2. Budgetparameters ambulancezorg in kader beleidsregel 2023.
- ❑ 3. Monitor acute zorg.
- ❑ 4. Nieuwe vergoedingsbedragen beschikbaarheidsbijdragen.

Wat gaan we doen in 2022?

Resultaten en acties

T&H

- ❑ 1. De NZa is zichtbaar als het gaat om casuïstiek en reageert hier snel en effectief op via het detectie- en casusteam. Zowel actief als reactief door informatieproducten op te leveren (bijv. memo's, rapportages, etc.) naar aanleiding van signalen, trends of casuïstiek. Daarbij worden daar waar nodig toezichtsacties ondernomen, partijen op hun verantwoordelijkheden gewezen en wordt hierop gemonitord.
- ❑ 2. Door verschillende publieke en private databronnen aan elkaar te koppelen en de aanlevering van data (bijv. Vektis) te versnellen, kunnen we in 2022 op basis van het ontwikkelen van dashboards beter risico's zien en monitoren. Ook kunnen we gericht en met een hogere mate van zekerheid dan nu potentiële , overtredingen en overtreders selecteren voor toezichtsonderzoeken. Op die manier scheiden we aan de voorkant de goeden van de kwaden, voorkomen we onnodige administratieve belasting, en zetten we onze schaarse capaciteit doelgericht in.
- ❑ 3. We leveren voor meerdere toezichtsacties een effectmeting op waarbij we op basis van data laten zien in welke mate onze toezichtsacties effect hebben.
- ❑ 4. Door goed relatiebeheer heeft de NZa de mogelijkheid om effectief, efficiënt en proactief te reageren op veranderingen, goed zicht op wat zich afspeelt bij andere organisaties en draagt het bij aan een optimale samenwerking.
- ❑ 5. Per 2022 toetsen wij op verzoek van CIBG vergunningaanvragen Wtza op de onderdelen correct declareren (art. 35 Wmg) en transparante bedrijfsvoering (40aWmg).
- ❑ 6. We bevorderen de aanlevering van allerhande gegevens en dwingen deze waar nodig af. Het proces gegevensaanlevering valt uiteen in een aantal deelprocessen, zoals de 'klassieke' handhavings- en terugvorderings-trajecten; de wachttijden in de msz, ggz, en cmd; DIS in de msz en fz. Terugvordering: de bestuursrechtelijke geldsommen zijn terugbetaald aan het Zorgverzekeringsfonds of het Fonds langdurige zorg.
- ❑ 7. Wij handelen Wob – en handhavingsverzoeken tijdig af.
- ❑ 8. Wij borgen het interne proces rondom de AVG goed en zorgen dat medewerkers op de hoogte zijn en blijven van de verantwoordelijkheden die wij hebben onder de AVG.

Wat gaan we doen in 2022?

Resultaten en acties

B&B

- 1. De unit Juridische Zaken (JZ) levert ook in 2022 haar bijdrage aan het werkprogramma van de NZa en de strategische speerpunten met gedegen juridisch advies over door de NZa op te stellen regelgeving, beleid en de te nemen besluiten. Met het oog op die besluiten bereidt JZ beslissingen op bezwaar voor en begeleidt zij de procedures in beroep. In een deel van de zaken voert JZ zelf het verweer. Op het terrein van het toezicht staat JZ de directie T&H bij in kwesties met betrekking tot onderzoek naar aanmerkelijke marktmacht en de besluitvorming in primo. Ook in 2022 zullen toezichtmaatregelen leiden tot bezwaar- en beroepsprocedures en zal er een aantal boetebsluiten worden voorbereid die naar verwachting tot beroepsprocedures zullen leiden, mogelijk zelfs tot in twee instanties. Specifieke juridische aandachtspunten zijn de juridische borging van de datastrategie, de modernisering van het elektronisch bestuurlijk verkeer en de verbetering van de informatiehuishouding in relatie tot de Wet openbaarheid van bestuur en de Wet open overheid.

Wat gaan we doen in 2022?

Resultaten en acties

T&H

- 1. We acteren weloverwogen en voortvarend op AMM-casuïstiek, conform de werkwijze en visie die we daarvoor in 2021 hebben ontwikkeld.
- 2. In 2021 levert de NZa de derde Informatiekaart Concentraties op, waarmee we aan de buitenwereld inzicht geven in concentratiebewegingen in de zorg.
- 3. Naar aanleiding van concentratie-aanvragen voeren we minimaal twee (interne) verkenningen uit om marktgedrag te duiden. Indien het bijdraagt, kunnen deze verkenningen ook worden gepubliceerd.
- 4. Relatiebeheer ACM: we zorgen voor een goede werkrelatie met ACM en stemmen beleidsbepalende besluiten en/of standpunten voortijdig met hen af.

Wat gaan we doen in 2022?

Resultaten en acties

T&H

- ❑ 1. Wibz: we leveren input in het wetgevingsproces en parlementaire behandeling van de Wibz. Onze inzet is een handhaafbare open norm op het gebied van goed bestuur en de professionele bedrijfsvoering. Daarnaast streven we er naar dat andere normen, zoals de nieuwe weigerings- en intrekkingsgronden voor de vergunningplicht, overheveling van de taak van het CSZ en winstuitkering extramurale zorg, uitvoerbaar en handhaafbaar zijn en dat de NZa komt te beschikken over informatie noodzakelijk haar toezicht.
- ❑ 2. We blijven nauw aangesloten bij het wetgevingstraject dat moet leiden tot taken voor de NZa in de jeugdzorg en borgen daarmee dat een optimale bijdrage geleverd kan worden aan de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de jeugdzorg en dat de nieuwe taak uitvoerbaar is.

B&B

- ❑ 3. Voorbereiding invoering WEGIZ
- ❑ 4. Strategische ondersteuning van ministerie, Tweede Kamer en de interne organisatie in nieuwe wetgevingstrajecten

Wat gaan we doen in 2022?

Resultaten en acties

B&B

- ❑ 1. We meten de klanttevredenheid op alle klantcontactkanalen.
- ❑ 2. We (door)ontwikkelen mijn.nza.nl.
- ❑ 3. We (door)ontwikkelen de digitale klantkanalen.
- ❑ 4. We zorgen voor een deel van de vormgeving van rapporten, monitors, informatiekaarten van de directies
- ❑ 5. We (door)ontwikkelen het Reputatiemanagement van de NZa.
- ❑ 6. We maken gebruik van externe Communicatiemiddelen om onze reputatie te versterken: specialisten of kwalitatief stevige tekstschrijvers, filmmakers, fotografen voor high profile communicatie NZa waaronder onderzoeksagenda, interne communicatie rondom nieuwe pand.
- ❑ 7. We schrijven en faciliteren het personeelsblad NZavoorts.
- ❑ 8. We dragen zorg voor het toegankelijkheidsonderzoek voor de websites na invoering van de nieuwe visuele identiteit.
- ❑ 9. We stellen de Social media strategie op voor 575 ambassadeurs van de NZa, ook via social media kanalen.
- ❑ 10. We onderhouden het Platform voor stakeholder contact zoals praat mee.
- ❑ 12. We gaan het sociaal intranet ontwikkelen en implementeren.
- ❑ 13. We implementeren de aanpassingen n.a.v. onze nieuwe visuele identiteit.

Wat gaan we doen in 2022?**Resultaten en acties****I&F**

- ❑ 1. We voeren beheer- en ontwikkelwerkzaamheden uit voor diverse applicaties en infrastructuur zoals NZa Aanvragenportaal (EPOS), mijn.nza.nl, e-herkenning, zorgbeeldportaal, Promes2 en (aanpassingen) DIS straat m.b.t. doorontwikkeling Zorgprestatie-model GGFZ.

CIO office

- ❑ 2. We stellen datagovernance op en denken mee met de implementatie door middel van afwegingskaders.
- ❑ 3. We stellen het sourcingsbeleid op ter ondersteuning van lopende en te starten aanbestedingen op het gebied van informatievoorziening.
- ❑ 4. We signaleren en vertalen nieuwe relevante wetgeving naar de NZa-praktijk, inclusief voor de relatie met ketenpartners.
- ❑ 5. We stellen kaders op en toetsen deze met betrekking tot BIO en AVG (specifiek data toegang).
- ❑ 6. Voor strategisch portfoliomanagement bewaken en stellen we de roadmap bij om in 2024 de ten doel gestelde architectuur te bereiken.

Wat gaan we doen in 2022?**Resultaten en acties****CIO**

- ❑ 1. De FG controleert het gegevensgebruik van de NZa en heeft hierbij ook aandacht voor het mogelijk toekomstig gebruik afkomstgerelateerde factoren.
- ❑ 2. We creëren Privacy awareness bij alle medewerkers van de NZa.
- ❑ 3. We voeren een audit op de privacy proces inrichting uit en geven verbeteradvies over NZa brede implementatie.
- ❑ 4. We creëren beveiligings-awareness bij alle medewerkers van de NZa.
- ❑ 5. We dragen zorg voor een goedgekeurde In Control Verklaring.
- ❑ 6. We laten audits en security assessments uitvoeren.
- ❑ 7. We ontwikkelen IB&P door bij de verschillende directies van de NZa

I&F

- ❑ 8. We laten pentesten uitvoeren.

PC-14 Informatievoorziening**Wat gaan we doen in 2022?****Resultaten en acties****I&F**

- ❑ 1. We voeren het transitieproject uit om over te stappen van de huidige IT omgevingen naar de nieuw aanbestede IT omgevingen infrastructuur van de informatievoorziening, de kantoorautomatisering, de analyse-omgeving en datalandschap.
- ❑ 2. We voeren het project Identity and Access Management (IAM) uit.
- ❑ 3. We voeren leveranciersmanagement uit.
- ❑ 4. We voeren (Europese) aanbestedingen uit voor de IT functionaliteiten waarvan de contracten aflopen.
- ❑ 5. We voeren lifecyclemanagement projecten uit voor de IT functies die niet langer ondersteund worden door de leveranciers.

Wat gaan we doen in 2022?

Resultaten en acties

I&F

- ❑ 1. We verwerken binnenkomende e-mails en post, vervangen, archiveren, vernietigen en rappelleren over achterstanden. We passen onze werkwijze en kaders aan aan wettelijke wijzingen, zoals de selectielijst en DSP. In 2022 besteden wij de CRM omgeving/zaaksysteem opnieuw aan.
- ❑ 2. We voeren het functioneel beheer uit.
- ❑ 3. We zorgen voor digitoegankelijkheid van de systemen.
- ❑ 4. We bouwen de kaders en tools uit om binnen de organisatie de informatie goed te kunnen vastleggen, zoals het verbeteren van de zoekfunctie voor WOB-verzoeken en voeren verbeteringen door in het kader van het project informatiehuishouding (WOO).
- ❑ 5. Open DIS data. We gaan inventariseren hoe de NZa om wil gaan met het presenteren van open data. De bevindingen hiervan zullen worden meegenomen in het nieuwe Data- en Analyse Platform.
- ❑ 6. Facilitaire zaken: we onderhouden het gebouw en coördineren de verbouwing en herinrichting van het kantoor. De omgeving faciliteert hybride werken, draagt bij aan de samenwerking, de sociale cohesie en het werkplezier van de medewerkers van de NZa.
- ❑ 7. Informatiehuishouding actieplan Open op Orde: uitvoeren activiteiten n.a.v. nulmeting en opzetten dashboard om voortgang te meten. In 2022 worden in het kader van het rijksbrede programma 2022 de volgende activiteiten voorzien:
 - uitwerken en implementeren visie en beleid informatiehuishouding;
 - uitvoering geven aan het opleidingsplan om de deskundigheid van de DIV-medewerkers te vergroten;
 - campagne om bij alle medewerkers het bewustzijn rondom het belang en verantwoordelijkheden informatiehuishouding te vergroten;
 - uitvoering geven aan het plan actieve openbaarmaking;
 - archivering van alle informatiebronnen op orde brengen;
 - onderzoek applicatielandschap informatiehuishouding en aanschaf van gewenste applicaties;
 - inrichten digitaal proces GEB formulier.

HRM

- ❑ 1. Diversiteit & inclusiviteit. De Corona periode van 2020/2021 heeft het creëren en behouden van banen voor mensen met een arbeidsbeperking bemoeilijkt. Om in 2022 en daarna het door VWS gestelde quotum Banenafpraak te kunnen realiseren, zijn we een samenwerking aangegaan met SWOM (Stichting Werken en Studeren op Maat). Het quotum van de NZa is 11 participatiebanen in 2023. Daarnaast staat in 2022 uitvoering van een plan van aanpak op de agenda om meer medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond aan te trekken.
- ❑ 2. Ambtelijk vakmanschap. In nauwe samenwerking met de Integriteitscoördinator en Communicatie zal HRM in 2022 inventariseren welke betekenis ambtelijk vakmanschap heeft binnen de NZa. HRM maakt hierbij gebruik van de door BZK geformuleerde waarden over ambtelijk vakmanschap en zoekt de samenwerking met VWS. In dialoog met managers, OR en medewerkers zal een agenda en een plan van aanpak worden opgesteld en een start gemaakt met de uitvoering hiervan.
- ❑ 3. Vitaliteit/Werkdruk. Actief vitaliteitsbeleid gericht op preventie. Waarin we o.a. aan de slag gaan met thema's als werk/ privé balans, belasting/ belastbaarheid (werkdruk), ontspanning, beweging en slaap.
- ❑ 4. Ziekteverzuimgegevens. Dit is volledig ingericht wat betreft het genereren van data en bewerking daarvan. Er is een goed werkend systeem en er is voldoende inzicht in de data om te kunnen sturen.
- ❑ 5. On- & offboarding. Doorontwikkeling onboarding a.d.h.v. managermodule. Opzet en ontwikkeling digitaal offboardingplatform.
- ❑ 6. Gesprekscyclus. Centrale training en ondersteuning voor (unit)managers ter bevordering van het goede gesprek en de gesprekscyclus.

Financiën en control

- ❑ 1. We voeren de financiële administratie uit. Het financiële systeem breiden we uit met een projectenmodule. Voor het factuurproces stimuleren we het gebruik van e-facturatie.
- ❑ 2. We leveren de producten op volgens de planning en controlcyclus conform de afspraken met VWS en de interne afspraken.
- ❑ 3. We implementeren een BI-tool voor ontsluiting financiële data.
- ❑ 4. We adviseren en ondersteunen de organisatie bij het rechtmatig en doelmatig inkopen. Hierbij zetten we in op het vergroten van bewustwording en kennis over inkoop en het (door)ontwikkelen van het dynamisch aankoopstelsel.

5.3 Strategische risico's (1)

In deze paragraaf benoemen wij de voornaamste risico's en onzekerheden en de getroffen maatregelen om deze te mitigeren. Er hebben zich in 2021 tot het opstellen van dit werkprogramma 2022 geen risico's of onzekerheden gematerialiseerd die een belangrijke impact op de organisatie hebben gehad. Risicomanagement is een continu proces. Vanaf begroting 2020 is risicomanagement integraal onderdeel van de planning- en control cyclus. In 2021 is, naast de reguliere risico identificatie, voor het eerst 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.

Risicocategorie	Risico	Beheersmaatregelen	Kans (L)aag, (M)edium, (H)oog	Impact (L)aag, (M)edium, (H)oog	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 worden periodiek getoetst en daar waar nodig aangescherpt. Een N-1 versiebeleid wordt omgezet in concrete upgrade-acties. Het incident proces wordt in samenspraak met de ICT leverancier aangescherpt. De aansluiting op de ICT servicedesk wordt verbeterd. Daarnaast heeft de NZa opdracht gegeven aan de ICT leverancier om de 5 kritieke applicaties (en bijbehorende data) dagelijks een offline backup van te maken. Deze backup is sinds juni 2021 operationeel.	L	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 netwerkbeveiligingsmaatregelen 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 opspoor 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.	L	H	
	Toegang tot data: het risico is dat de organisatie te weinig aandacht heeft voor: 1) de privacy-aspecten van data	1) De Raad van Bestuur heeft de AVG-governance in 2019 vastgesteld. Het omgaan met gevoelige data is onderdeel van 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 privacy contactpersonen, een privacy-officer, een functionaris gegevensbescherming en een privacy platform die ondersteunen bij de naleving van wetgeving en beleid.	M	M	
	3) door het noodgedwongen thuiswerken worden er nieuwe risico's geïntroduceerd.	3) Op korte termijn (in 2020) wordt er in het kader van IB&P awareness aandacht besteed aan extra risico's die komen met thuis werken en online vergaderen. Dit staat gepland voor najaar 2020. Op de langere termijn (2021ev) moet hier structurele borging voor plaatsvinden. Deze borging zal pas vorm krijgen als aard en omvang van thuiswerk oplossingen bekend zijn.	L	M	
	4) Gebruik van data niet conform wettelijke taak	4) De laatste onderdelen van het programma 'Samenwerken aan Data' zijn in de lijn belegd.	L	H	
	5) onvoldoende verantwoording over de uitgevraagde data	5) In het Directeurenoverleg (DO) wordt het initiatief genomen om de verantwoording voor de data uitvraag goed vast te leggen. Er is een kader met bijbehorend proces vastgesteld voor informatie verzoeken door derden en een opdracht gegeven om periodieke heroverweging hiervan vorm te geven, met medeneming van wijzigingen als gevolg van de WOO.	L	H	

5.3 Strategische risico's (2)

Risicocategorie	Risico	Beheersmaatregelen	Kans (L)aag, (M)edium, (H)oog	Impact (L)aag, (M)edium, (H)oog	Risico effect
Draagvlak stakeholders	Het risico is dat er te weinig draagvlak bij stakeholders is voor veranderingen 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.	L	M	
Personeel & Cultuur	Het risico is dat we specifieke functies nu of in de toekomst niet tijdig kunnen invullen.	De NZa heeft een recruiter en er is veel aandacht voor werving. De NZa is hierbij ook actief op social media. De NZa is in 2020 gestart met strategische personeelsplanning om actieplannen te maken om in de toekomstige behoefte te voorzien.	L	L	
Reputatie	Het risico is dat het wettelijk kader rondom het oordelen over de rechtmatigheid van de besteding van zorggelden rigide is en daardoor een belemmering kan zijn voor de totstandkoming van zorginitiatieven over schotten heen.	In het werkprogramma 2020 is als expliciete doelstelling benoemd dat we zoeken naar andere manieren van verantwoorden en ons toezicht daarop aanpassen. Deze doelstellingen zetten we voort in 2021.	L	L	
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	
Plaats- en tijdsanafhankelijk werken	Medewerkers hebben onvoldoende ervaring met continu plaats onafhankelijk werken om dit op een veilige manier te doen	Er is vanaf q4-2020 een trainingsprogramma opgezet om medewerkers te helpen met veilig omgaan met data	L	M	
	Fysieke documenten kunnen niet op dezelfde manier thuis verwerkt worden als op kantoor (thuis zijn (zeer) beperkte faciliteiten voor: printen, opslag en vernietiging van vertrouwelijke stukken)	Aanvullingen op thuiswerkbeleid zijn geschreven, en worden na goedkeuring geëffectueerd	L	M	
	De digitale werkomgeving (software & hardware) faciliteert het plaats- en tijdsanafhankelijk werken onvoldoende.	De digitale werkomgeving van de NZa-medewerkers is waar nodig uitgebreid met aanvullende voorzieningen als een iPad, webcam en headset t.b.v. de Teams communicatie. Onder aansturing van I&B onderzoekt de ICT leverancier de mogelijkheden van verdere stabilisering van de omgeving voor de korte termijn. Inmiddels is een project gestart voor de ontwikkeling van een 'toekomstvast' digitale werkplek, die het plaats- en tijdsanafhankelijk werken (thuis en op kantoor) maximaal ondersteunt.	L	M	
	Het management moet voldoende geëquipeerd zijn om voor de nieuwe stijl van het leidinggeven dat verwacht wordt bij het plaats- en tijdsanafhankelijk werken.	Er heeft een inventarisatie knelpunten leidinggeven/managen op afstand plaatsgevonden. De resultaten hiervan moeten nog nader worden uitgewerkt en vervolgens worden er acties uitgezet.	M	L	
	Medewerkers en het management moeten voldoende geëquipeerd zijn in de nieuwe wijze van samenwerken die gevraagd wordt bij het plaats- en tijdsanafhankelijk werken.	Vanuit de organisatie wordt er gekeken wat men nodig heeft om de samenwerking onderlig te verbeteren. Dit is een van de acties die in de werkgroep verder wordt uitgewerkt.	M	L	
	Het nieuwe kantoorconcept, maximaal 200-250 medewerkers tegelijk op kantoor, kan leiden tot een ander inzicht met betrekking tot de investeringen. Dit kan zowel op financieel als op plannings gebied consequenties hebben.	De projectleider verbouwing is met de architect bezig om een nieuw kantoorconcept vorm te geven waarbij mede de investeringen worden her-beoordeeld. De directeur IenF (opdrachtgever) heeft een programmamanager aangesteld. Er is een stuurgroep op het verbouwingsproject gefungeert. Periodiek wordt het project besproken in het GM T.	L	M	
Externe risico's a.g.v. Corona	Het inhalen van de (reguliere) gezondheidszorg en het doorgang laten vinden van de reguliere zorg die a.g.v. Covid-19 is uitgesteld staat onder druk: mede door de kwetsbaarheid van zorgpersoneel.	Door meer data aan het zorgbeeldportaal toe te voegen zijn we nog beter in staat inzicht te bieden in de capaciteit van reguliere zorg tijdens de coronapandemie. Dit inzicht helpt zorgaanbieders bij de onderlinge samenwerking om de toegankelijkheid van de Covid-zorg en reguliere zorg te kunnen borgen en zorgverzekeraars bij de zorgbemiddeling voor hun verzekerden. Daarnaast hebben we in opdracht van VWS het kader inhaalzorg opgesteld in overleg met onder andere V&VN, FMS, NVZ, NFU, ZKN, LHV, Patientenfederatie en ZN waarin we aangeven wat nodig is om deze inhaalzorg op gang te kunnen brengen, met duidelijke randvoorwaarden zodat zorgpersoneel ook kan herstellen. Alle betrokken partijen hebben hun commitment uitgesproken om eventuele knelpunten bij het opschalen samen op te lossen.	H	H	
	Het risico op misbruik van steunregelingen die zijn gemaakt om de financiële kwetsbaarheid van zorgaanbieders als gevolg van Covid-19 te voorkomen.	Samenwerking met zorgverzekeraars, zorgkantoren en andere partijen in de keten van opsporing en handhaving om misbruik z.s.m. aan te pakken. Bestuurlijk gesprekken met zorgverzekeraars Advies/signaleringsfunctie richting VWS	L	M	

5.3 Strategische risico's (3)

Risicocategorie	Risico	Beheersmaatregelen	Kans (L)aag, (M)edium, (H)oog	Impact (L)aag, (M)edium, (H)oog	Risico effect
Externe risico's a.g.v. Corona	De omvang van de kosten als gevolg van Corona laat zich nog moeilijk voorspellen en vaststellen. Tegelijkertijd is wel 'met zekerheid' te zeggen dat zorgverzekeraars onderling verschillend financieel geraakt zullen worden. De onzekerheid over de financiële impact zet de onderlinge solidariteit tussen zorgverzekeraars en daarmee het huidige stelsel onder druk. Hoe zorgverzekeraars gaan handelen met of op premievaststelling 2021 is nog onbekend, maar de kans op ongelijk speelveld (die normaal gesproken door werking van risico-verevening zeer beperkt is) zouden nog wel eens tot onvoorziene gedragingen kunnen leiden. Denk aan terugtrekken uit gezamenlijke afspraken rondom continuïteitsbijdrage en meerkosten en daarmee onzekerheid en verschillen voor aanbieders en onverwachte verschuivingen van zorgplichtrisico's voor zorgverzekeraars. De effecten van corona op de betaalbaarheid en toegankelijkheid van zorg zijn onduidelijk en is afhankelijk van keuzes. De NZa heeft hier ook invloed op en een rol in als marktmeester. <u>We kunnen mogelijk de volgende ontwikkelingen aan de kant van de zorgvraag verwachten:</u> Daling van het aantal cliënten in een verpleeghuis, vanwege corona-uitbraken en bezoekregelingen, tijdelijke opnamestops; Meer en zwaardere zorg thuis, vanwege ouderen die verpleeghuis uitstellen; Mogelijk nieuwe groep chronisch zieke patiënten met multidisciplinaire vraag; Op termijn daling van zorgvraag bij bepaalde vakgroepen (bijv. i.v.m. minder sporten en meer thuis) of juist meer specifieke vraag naar revalidatiezorg; Op termijn stijging zorgvraag bij andere vakgroepen i.v.m. geestelijke gezondheid, ongezondere levensstijl en huisgerelateerde ongelukken. <u>Verwachte veranderingen in het zorgaanbod:</u> Meer via digitale zorg; 15-metersamenleving kan productiviteit verlagen i.v.m. langere reistijden, minder capaciteit in zorginstellingen; Zorgaanbod kan duurder worden i.v.m. besmettingsmaatregelen; Lagere productiviteit in zorg raakt kan leiden tot langere wachttijd. Bovendien was al sprake van krapte op arbeidsmarkt, daar staat tegenover dat een economische recessie vaak goed is voor de arbeidsmarkt in de zorg; Sterke druk vanuit zowel zorgaanbod als politiek om reservecapaciteit (IC verpleging) te realiseren (en financieren); Voorraadbeleid in de nsz, voor hulpmiddelen en farmacie.	De corona crisis was voor iedereen onverwacht, maar zowel aanbieders als zorgverzekeraars hebben grote inzet en solidariteit getoond om de gevolgen van de crisis het hoofd te bieden. Zowel met betrekking tot de zorgverlening zelf (het maximaal toegankelijk houden) als ook met betrekking tot de afwikkeling van de financiële impact. De crisis is nog niet voorbij en afgelopen, maar de samenwerking heeft zich bewezen en we zullen deze samenwerking blijven continueren. De NZa inventariseert voor zover de beschikbare informatie het toelaat zowel intern als extern de effecten van corona voor de betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg. In belangrijke mate is dit al gedaan in het kader van de regie van de NZa op de opstart van de reguliere zorg die nog gaande is. Ook heeft de NZa al geborgd dat er betaaltitels zijn voor het vergoeden van corona- gerelateerd kosten aan zorgaanbieders. Andere beheersmaatregelen worden ontwikkeld zodra het beeld van de mogelijke risico's scherper bestaat. Deze worden zsm vormgegeven iom VWS en marktpartijen. *aanvulling midterm: de toegankelijkheid van zorg wordt momenteel vooral gemonitord in het Zorgbeeldportaal.	M	L	
			M	M	

5.3 Strategische risico's (4)

Risicocategorie	Risico	Beheersmaatregelen	Kans (L) aag, (M) edium, (H) oog	Impact (L) aag, (M) edium, (H) oog	Risico effect
Interne risico's a.g.v. Corona	HRM: verminderde productiviteit/kwaliteit, welzijn, werkbeleving nu taken op afstand en thuis in combinatie met andere taken verricht worden.	We hebben beleid gemaakt en maatregelen genomen. Er is een project gestart om medewerkers in de loop van de zomer weer op kantoor te laten werken.	H	L	
	Facilitaire zaken: de huidige kantooromgeving lijkt nu nog niet geschikt om met meer dan 150 medewerkers tegelijk aanwezig te zijn om te kunnen voldoen aan de eisen van de anderhalve-meter-economie.	Per 1 april is de tijdelijke huisvesting geopend en deze voldoet aan de Corona-voorschriften.	L	L	
	Financieel: De verlofopname blijft achter bij andere jaren. Reservering verlofsaldo zal waarschijnlijk opgehoogd moeten worden (+/- €150.000). Verder is de verwachting dat er geld overblijft op het salarisbudget omdat het werven van personeel tijdelijk minder is.	Maandelijkse verlof rapportage opstellen en analyses uitvoeren voor de RvB en directeurs. Managers gaan in gesprek met medewerkers om verlof op te nemen.	H	L	
Frauderisico's	Risico bij Regulering: vaststellen foutief tarief. Mogelijke oorzaak kan zijn dat er sprake is van opzettelijk onrechtmatig handelen door een medewerker ivm privé belang.	Functiescheiding inrichten en 4 ogen principe hanteren.	L	M	
	Risico bij Toezicht: het negeren van een fraudesignaal of niet-integer handelen vanwege (persoonlijke) belangenverstrengeling.	Volgens de gedragscode integriteit wordt er bij de worden mogelijke vormen van belangenverstrengeling, bijvoorbeeld omdat iemand in de directe omgeving werkzaamheden verricht die het belang van de NZa raken besproken. Aanvullend daarop wordt binnen het proces van het Detectieteam, waar signalen worden beoordeeld, gewerkt met het vier-ogen-principe. Voordat een signaal intern wordt doorgezet, wordt hierop nogmaals gecontroleerd. Er zijn altijd meerdere personen die meekijken op een signaal.	L	M	
	Risico bij I&F: Aanschaf van roerende zaken of aangaan van contracten bij partijen waarbij de kennissenkring een rol speelt.	Bij alle aanschaffingen en het aangaan van contracten ter besluitvorming voor te leggen aan een collega/leidinggevende	L	M	
	Risico bij Strategie: Wegsluizen van geld door Financiën en HRM medewerkers bevoordelen elkaar. Mogelijke oorzaak kan zijn dat er samen gespannen wordt door twee of meerdere medewerkers.	Functiescheiding en autorisatie door leidinggevenden te vereisen.	L	M	

5.4 Informatie HRM

Ambtelijk vakmanschap

Ambtelijk vakmanschap wordt benoemd in de Gedragscode Integriteit Rijk (pagina 11, versie 2020) en raakt verschillende sub-thema's zoals "het werken aan de publieke taak" en "hoe organiseren we loyale tegenspraak". Het creëren van ambtelijk vakmanschap als onderdeel van een integere organisatie moet hybride plaatsvinden, zowel thematisch als in de reguliere werkzaamheden. Hierbij is de rol van de direct leidinggevende en het middenmanagement essentieel. In nauwe samenwerking met de Integriteitscoördinator en de unit Communicatie zal HRM in 2022 inventariseren welke betekenis ambtelijk vakmanschap heeft binnen de NZa. HRM maakt hierbij gebruik van de door BZK geformuleerde waarden over ambtelijk vakmanschap. Om deze waarden verder te vertalen naar de werkvloer zal de NZa de samenwerking zoeken met VWS. Daarnaast zal in dialoog met managers, OR en medewerkers een agenda en plan van aanpak worden opgesteld en een start gemaakt met de uitvoering hiervan. Opvolging zal plaatsvinden langs de assen van communicatie en scholing, waarbij specifieke aandacht uitgaat naar de rol van de leidinggevende.

Strategische Personeelsplanning

In 2020 is binnen alle directies van de NZa een start gemaakt met Strategische Personeelsplanning (SPP). Hierin is de strategische agenda vertaald naar het benodigde personeelsbestand, zowel kwalitatief als kwantitatief. De realisatie van een aantal maatregelen heeft plaatsgevonden in 2021, gericht op onderwerpen als specifieke ontwikkelprogramma's voor doelgroepen om benodigde ontwikkeling te realiseren en het bijstellen van de SPP cyclus (jaarlijks) naar actuele ontwikkelingen. Dit heeft geresulteerd in een agenda voor 2022 waarin het thema "binden en boeien" een centrale rol krijgt. Onderwerpen als verticale

doorstroom, mobiliteit en behoud van waardevolle kennis zullen in samenspraak met leidinggevenden en medewerkers verder opgepakt worden. Daarnaast zal aandacht besteed worden aan het thema "Datagedreven werken".

Diversiteit en Inclusiviteit

Diversiteit & Inclusiviteit (D&I) krijgt in 2022 langs diverse assen verruimde aandacht. Vanuit de gedachte 'inclusiviteit leidt tot diversiteit' worden er voor de interne organisatie diverse workshop en bijeenkomsten georganiseerd voor bewustwording en betrokkenheid. Deze workshops worden toegesneden op zowel de groep medewerkers alsmede de groep leidinggevenden. De NZa staat op het standpunt dat iedereen zich welkom moet voelen binnen de NZa en 100% zichzelf moet kunnen zijn. Deze inclusieve blik wordt onder andere vertaald naar de externe arbeidsmarkt en onze propositie. Binnen deze gebieden herijken we onze arbeidsmarktpropositie en zoeken we actief naar nieuwe wervingskanalen. Onze doelgroepen liggen niet vast maar in 2022 zal de focus liggen op het binden en boeien van medewerkers met een niet westerse achtergrond en arbeidsbeperkten. Om in 2022 en daarna het door VWS gestelde quotum arbeidsbeperkten volgens Wet banenafspraken te kunnen realiseren, is de NZa een samenwerking aangegaan met SWOM (Stichting Werken en Studeren op Maat).

Indien nodig laten we ons ondersteunen door externe specialisten op D&I gebied en onderzoeken we nut en noodzaak van het aanstellen van een D&I officer om het onderwerp goed in kaart te brengen, de benodigde aandacht voor te krijgen en het op te stellen beleid te implementeren. We trekken hierin samen op met de medezeggenschap die het onderwerp ook hoog op hun agenda hebben staan.

5.4 Informatie HRM (vervolg)

Een uitdaging rondom het thema D&I ligt op het meetbaar maken van het thema. Vanuit de geldende wet- en regelgeving kan middels de data uit de personeelssystemen slechts een uitspraak gedaan worden over de verdeling man-vrouw. Alle andere vormen van diversiteit zijn uitgesloten van rapportages. Het thema “meetbaar maken” zal ook met externe specialisten verder worden opgepakt.

Werkdruk

Recente analyses vanuit het medewerkersonderzoek, de verzuimcijfers en gegevens van de Arbodienst wijzen uit dat werkdruk onder medewerkers in specifieke gevallen kan leiden tot uitval en verminderd welbevinden. Vanuit de NZa wordt hier in 2022 specifieke aandacht aan geschonken in de vorm van campagnes rondom de thema's werk-privébalans, belasting/belastbaarheid (werkdruk), ontspanning, beweging en slaap. Ook deze campagnes zullen plaatsvinden langs de assen van communicatie en scholing. In 2022 blijven we de ervaren werkbelasting monitoren via kort-cyclische medewerkersonderzoeken.

Hybride werken

Hybride werken is voor de NZa een actueel thema. De coronacrisis heeft onze manier van werken blijvend veranderd. Daarnaast zal in 2022 het verbouwde kantoorpand worden opgeleverd, welke ingericht is voor hybride werken. Hybride werken is daardoor niet sec verbonden aan de coronacrisis, maar zal voor de NZa de nieuwe werkelijkheid vormen. Dit vereist van medewerkers en leidinggevenden een andere mindset en andere vaardigheden. In 2021 is een start gemaakt met het inrichten van de employee en manager journey rondom het hybride werken. Aan de hand van verschillende workshops voor leidinggevenden wordt invulling gegeven aan thema als “teamverbinding op afstand creëren”

en “op afstand sturen op resultaat”. Deze workshops zullen ook in 2022 hun vervolg krijgen. Voor medewerkers is een continu (online en klassikaal) aanbod beschikbaar welke ingaan op de aspecten van hybride werken. Dit aanbod zal ook in 2022 een belangrijke pijler zijn rondom de ontwikkeling van het hybride werken. Tot slot is de werkgroep welke geformeerd is op het thema “tijd- en plaatsonafhankelijk werken”, bezig met een stappenplan om de NZa klaar te stomen voor de nieuwe huisvesting en de bijbehorende manier van werken. 2022 zal in het teken staan van de uitwerking van dat stappenplan.

5.5 Informatievoorzieningen en -beveiliging

In 2020 heeft de NZa een nieuw informatieplan opgeleverd. Dit informatieplan levert een roadmap voor de jaren 2020 tot en met 2023 voor de vernieuwing en het op juiste wijze in stand houden van de informatievoorziening en beveiliging. Dit informatieplan blijft de leidraad voor onze activiteiten in 2022.

Overzicht op hoofdlijnen

Voor inrichting van de informatievoorziening van de NZa hebben we volgende uitgangspunten gedefinieerd;

- Softwarediensten als uitgangspunt, waar mogelijk van de overheid;
- Standaard ICT, tenzij ('geen kerntaak, geen maatwerk');
- Minder complexiteit, 'harmoniseren' van het ICT-landschap.

Deze uitgangspunten hebben geleid tot een 5-sporen beleid voor de komende jaren, waarin we ons focussen op:

1. (Zorggerelateerde) data: analyse, opslag en beheer;
2. De standaard digitale werkplek: apparaten, toepassingen en documenten;
3. Interne applicaties: voor onze kerntaken en ter ondersteuning van ons dagelijks werk;
4. Extern gerichte applicaties: onze portals en websites;
5. ICT basis infrastructuur.

Ook in 2022 richten we ons specifiek op het ondersteunen van het datagedreven werken, door verder te werken aan een stabiel platform om data veilig, flexibel en efficiënt binnen te kunnen halen en deze te gebruiken voor onderbouwende analyses. Ook blijven wij werken aan het veilig opslaan en beheren van data volgens AVG wetgeving en de Baseline Informatie Overheid. Dit zijn aspecten die meegaan in de aanbestedingen en implementatietrajecten 2022

Onze werkplek wordt vervangen door een veilige en moderne variant, zodat thuiswerken volledig en veilig wordt ondersteund. Dit is versneld door Corona, waarbij functioneel geanticipeerd wordt op de inrichting conform de gewenste architectuur zoals beschreven in het Informatieplan 2020-2023.

Het beheer en onderhoud van onze ICT infrastructuur wordt uitgevoerd door een externe partner. In 2021 zijn wij gestart met de nieuwe aanbesteding van deze dienstverlening en dit loopt door in de eerste maanden van 2022. De inschatting is dat medio 2022 een nieuwe sourcingspartner kan starten. Bijzondere aandacht in dit traject gaat uit naar lifecyclemanagement en Identity and Access Management.

5.6 Doelmatigheid

De NZa stuurt continu op doelmatigheid door kwaliteitsverbeteringen door te voeren en haar middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten.

Samenwerking met externe partijen

De NZa hecht veel belang aan samenwerking met het veld. Hiermee verhogen we de kwaliteit van onze producten en creëren we draagvlak. Dit zodat ons werk zoveel mogelijk impact heeft. Ook vinden we het belangrijk om goed samen te werken met de IGJ en het Zorginstituut. Zowel voor een goede rolafbakening als afstemming van ons beleid.

Interne samenwerking

Door goede samenwerking tussen de directies Regulering en Toezicht & Handhaving wordt vanaf de start van beleidsveranderingstrajecten geborgd dat regels optimaal en in samenhang worden vormgegeven. Door effectievere afstemming in instrumenten zijn we in staat risico's effectiever te mitigeren en kunnen we (tijdig) sturen op ontwikkeling.

De samenwerking tussen de collega's van de verschillende directies wordt ook bevorderd door de realisatie van de verbouwing van de kantooromgeving waarin samenwerking en de nieuwe manier van werken beter gefaciliteerd worden. De verbouwde kantooromgeving wordt in het tweede kwartaal 2022 opgeleverd.

Herstructurering

In 2021 zijn (delen van) de directies I&F en Bedrijfsvoering en Bestuursondersteuning geherstructureerd. De herstructureringen hebben plaatsgevonden om:

- de organisatie optimaal in te richten voor het realiseren van onze missie en doelstellingen;
- processen beter te stroomlijnen;
- meer focus aan te brengen in de werkzaamheden.

Strategische personeelsplanning (SPP)

Door de acties te implementeren uit de SPP zorgen we ervoor dat ons personeelsbestand zowel kwalitatief als kwantitatief toegerust is voor de werkzaamheden waarmee we onze missie en doelstelling willen bereiken.

Datagericht werken

De NZa is een datagedreven organisatie. Wij houden op basis van data toezicht en maken regels voor de zorg. Wij zetten data in om te objectiveren en om actief te sturen. Dit doen we om doelmatig kwalitatief hoogwaardige besluiten te kunnen nemen.

Responsief en preventief toezicht

We komen niet alleen in actie komen als iets mis gaat, we willen juist voorkomen dat er iets mis gaat door responsief én preventief toezicht. Dat doen we door het analyseren van data en het maken van zorgbrede risicoanalyses. Maar ook door te sturen op randvoorwaarden die bijdragen aan goede, toegankelijke en betaalbare zorg.

5.6 Doelmatigheid (vervolg)

Agile werkwijze

De NZa zet in op meer agile werken waardoor teams slimmer, resultaatgerichter werken en beter met continue verandering kunnen omgaan.

Informatieplan

De NZa heeft een nieuw informatieplan opgesteld. De komende jaren werkt de NZa langs een vijftal sporen toe naar een betere ICT dienstverlening waarbij de tijdsbesteding en kosten voor infrastructuur en beheer afnemen. Het ICT landschap wordt vereenvoudigd door waar mogelijk meer gebruik te maken van 'cloud' softwarediensten en standaard IT oplossingen.

Kennismanagement

We sluiten we aan bij het Actieplan verbetering informatiehuishouding VWS, Open en op orde 2021 – 2026. Dit meerjarenplan voor de verbetering van de informatiehuishouding is opgesteld in lijn met het "Generieke actieplan informatiehuishouding Rijk" om te zorgen dat informatie correct wordt opgeslagen en eenvoudig vindbaar is. In 2022 moderniseren we o.a. ons kennismanagement en kopen we een nieuw CRM-systeem in zodat deze aansluit bij de huidige wensen en behoeften.

Financiële sturing

De strategische agenda is ook voor de begroting het uitgangspunt. Hierdoor verbetert het zicht op de relatie tussen de bestede middelen en de gewenste effectiviteit.

Directies binnen de NZa zijn verantwoordelijk voor hun eigen begroting en geven aan wat zij nodig hebben voor het uitvoeren van de taken. De directies (indien nodig directie

overstijgend) wegen bewust af of werkzaamheden zelf uitgevoerd kunnen worden of dat het nodig is om expertise dan wel capaciteit in te huren en hoe dat zo doelmatig mogelijk kan.

De unit F&C toetst deze begroting en bevestigt de directies op nut en noodzaak. Doelmatigheid speelt een rol in het toekennen van de begrotingsmiddelen. Daarnaast hanteert de unit interne normen voor bepaalde kosten zoals voor fte's en overige personele kosten.

Inkoop

Het doelmatig en rechtmatig inkopen is onderdeel van het inkoopbeleid van de NZa. De NZa kent een gecoördineerd inkoopmodel waarbij de inkoopadviseur de organisatie ondersteunt bij het doelmatig en rechtmatig inkopen. In 2021 hebben we het inkoopproces verder gedigitaliseerd. In 2022 werken we aan het verhogen van de awareness bij medewerkers.

Het doelmatig besteden van middelen is ook onderdeel van het integriteitsbeleid van de NZa.

5.7 Meerjarenbegroting

Exploitatiebegroting (bedragen in €)	Prognose MTR 2021	Begroting 2022 (incl. IKZ)	Begroting 2023 (excl. IKZ)	Begroting 2024 (excl. IKZ)	Begroting 2025 (excl. IKZ)	Begroting 2026 (excl. IKZ)
DIRECTIEGEBONDEN BUDGET						
SALARISKOSTEN*	41.574.868	42.534.909	41.346.005	41.346.005	41.346.005	41.346.005
WERKPROGRAMMAKOSTEN	8.640.783	6.544.500	6.809.260	6.422.998	6.360.012	6.595.845
OVERIGE PERSONEELSKOSTEN	928.565	1.055.306	1.024.656	1.024.656	1.024.656	1.024.656
BUDGET	51.144.216	50.134.715	49.179.921	48.793.659	48.730.673	48.966.506
NZa BREED BUDGET						
OVERIGE PERSONEELSKOSTEN	1.326.463	1.476.200	1.460.700	1.460.700	1.460.700	1.460.700
HUISVESTINGSKOSTEN	2.805.932	2.722.638	2.717.606	3.017.606	3.017.606	3.017.606
AUTOMATISERINGSKOSTEN	8.666.065	9.804.403	8.704.403	8.704.403	8.704.403	8.704.403
BUREAUKOSTEN	370.175	525.175	514.525	514.525	514.525	514.525
ALGEMENE KOSTEN	86.600	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
RESTAURANTKOSTEN	200.000	205.000	205.000	205.000	205.000	205.000
AUTOKOSTEN	19.050	21.500	21.500	21.500	21.500	21.500
AFSCHRIJVINGSKOSTEN	1.941.275	1.482.190	1.701.345	1.787.607	1.850.593	1.614.760
DIVERSE BATEN	0	0	0	0	0	0
TOTAAL NZa BREED BUDGET	15.415.560	16.337.106	15.425.079	15.811.341	15.874.327	15.638.494
TOTAAL NZa	66.559.775	66.471.821	64.605.000	64.605.000	64.605.000	64.605.000
TOTAAL STRUCTUREEL KADER	65.916.500	65.662.000	64.162.000	64.162.000	64.162.000	64.162.000
VERANTWOORDINGSVERSCHIL **	-214.000	-204.000	0	0	0	0
VERSCHIL	-429.276	-605.821	-443.000	-443.000	-443.000	-443.000

* Bij de salariskosten is rekening gehouden met 2 fte Wtza die in het budgettair kader van de jaren 2019 t/m 2021 is toegekend.

Vanaf 2022 moeten deze 2 fte (€ 229.000) worden meegenomen in de afspraken met VWS over de ophoging van het kader voor de taken Wtza.

** De renteloze lening wordt in 2022 volledig aan VWS afgelost hierdoor vervalt het verantwoordingsverschil per 2023.

Vanaf 2023 zou VWS het budgettair kader met € 214.000 moeten ophogen.

5.8 Meerjaren investeringsbegroting

Categorie	2022	2023	2024	2025	2026
Verbouwing	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Inventaris	€ -	€ 25.000	€ -	€ 275.000	€ -
Hardware	€ 80.000	€ 50.000	€ 105.000	€ 520.000	€ 30.000
Installaties	€ -	€ 50.000	€ -	€ 50.000	€ -
Software	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.750.000	€ 1.000.000
Totaal investeringen	€ 1.080.000	€ 1.125.000	€ 1.105.000	€ 2.595.000	€ 1.030.000

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

5.9 Liquiditeitsbegroting 2022

Liquiditeitsbehoefte 65.865.631

Januari		%	Februari		%	Maart		%	April		%
Begin	€	6.500.000	1 februari	€	5.488.583	1 maart	€	6.077.166	1 april	€	6.465.749
Uitgaven	€	-6.500.000	Uitgaven	€	-4.900.000	Uitgaven	€	-5.100.000	Uitgaven	€	-5.200.000
Ontvangst	€	<u>5.488.583</u>	Ontvangst	€	<u>5.488.583</u>	Ontvangst	€	<u>5.488.583</u>	Ontvangst	€	<u>5.488.583</u>
31 januari	€	5.488.583	28 februari	€	6.077.166	31 maart	€	6.465.749	30 april	€	6.754.332
Mei		%	Juni		%	Juli		%	Augustus		%
1 mei	€	6.754.332	1 juni	€	7.142.915	1 juli	€	7.131.498	1 augustus	€	7.120.081
Uitgaven	€	-5.100.000	Uitgaven	€	-5.500.000	Uitgaven	€	-5.500.000	Uitgaven	€	-5.400.000
Ontvangst	€	<u>5.488.583</u>	Ontvangst	€	<u>5.488.583</u>	Ontvangst	€	<u>5.488.583</u>	Ontvangst	€	<u>5.488.583</u>
31 mei	€	7.142.915	30 juni	€	7.131.498	31 juli	€	7.120.081	31 augustus	€	7.208.664
September		%	Oktober		%	November		%	December		%
1 september	€	7.208.664	1 oktober	€	7.297.247	1 november	€	7.285.830	1 december	€	7.074.413
Uitgaven	€	-5.400.000	Uitgaven	€	-5.500.000	Uitgaven	€	-5.700.000	Uitgaven	€	-5.600.000
Ontvangst	€	<u>5.488.583</u>	Ontvangst	€	<u>5.488.583</u>	Ontvangst	€	<u>5.488.583</u>	Ontvangst	€	<u>5.491.218</u>
30 september	€	7.297.247	31 oktober	€	7.285.830	30 november	€	7.074.413	31 december	€	6.965.631

