

Werkprogramma en begroting NZa 2023

September 2022



Voorwoord

We zitten in een verandering van tijdperk. Deze tijd vraagt een transitie van ons allemaal. Het is tijd voor een nieuw perspectief. Het is tijd voor lef en leiderschap. Dat geldt ook én vooral voor de gezondheidszorg. Ontwikkelingen in de samenleving hebben een groot effect op onze gezondheid. Bestaanszekerheid, voeding, onderwijs, sport, huisvesting, sociale en fysieke leefomgeving dragen allemaal bij aan onze gezondheid en het gebrek eraan leidt tot gezondheidsverschillen. Er komt steeds meer bewustzijn dat de gezondheidsverschillen groeien. Dat we van genezen naar voorkomen van ziekte willen. We zien hele goede initiatieven om hier iets aan te doen, om de benodigde transitie naar een ander gezondheid(zorg)model vorm te geven. Een waarbij we inzetten op preventie en langer gezond leven. En daarmee op minder zorg zoals we dat nu kennen. De coronacrisis heeft dit nog duidelijker gemaakt.



Dat verandering hard nodig is, behoeft geen verdere toelichting. Het is in talrijke (NZa-)rapporten, analyses en adviezen, krantenartikelen en op spandoeken te lezen.

De toegankelijkheid van zorg staat onder druk. Mensen moeten steeds vaker wachten op zorg. De professionals in de eerste lijn ervaren een buitengewoon hoge belasting. Door tekorten aan arbeidskrachten in de wijkverpleging en door volle verpleegafdelingen moeten SEH's steeds vaker tijdelijk sluiten. Ziekenhuizen worstelen nog met achterstanden in zorg die door de coronacrisis zijn ontstaan.

De komende jaren zal door de vergrijzing de vraag naar zorg fors toenemen. Het aantal zorgprofessionals zal niet evenredig meegroeien. Willen we iedereen zorg kunnen bieden die dat nodig heeft, dan moet het echt anders. Het antwoord hierop is passende zorg. In 2020 heeft de NZa samen met het Zorginstituut advies gegeven aan het ministerie van VWS. Met dit werkprogramma zetten we een volgende stap. Bedoeld om de door de zorgprofessionals zo gewenste beweging te versterken, en de weg daar naartoe te versnellen. We doen wat binnen onze invloedssfeer en mogelijkheden ligt en vragen anderen om ons heen om dat ook te doen. We zullen ons richten op het laten lonen van domein-overstijgende samenwerking en bekostiging. Op het inzichtelijk maken van uitkomsten van zorg. En we zullen onze rol als toezichthouder en marktmeester gaan benutten voor lange termijnsturing op contracteren, inkoop en zorgplicht van zorgverzekeraars. En ondertussen lossen we knelpunten op in het huidige systeem. Bestrijden we misbruik van zorggeld. Monitoren we de ontwikkelingen en geven van daaruit advies. En doen we, waarvoor we ruim 16 jaar geleden in het leven zijn geroepen: zorgen voor betaalbare en toegankelijke zorg voor iedereen die dat nodig heeft.

De NZa kan dit nooit alleen. We zullen actief samenwerken met aanbieders, verzekeraars, maar zeker ook met cliënten en patiënten, VWS, gemeenten, welzijn en alle anderen die betrokken zijn bij (het voorkomen van) zorg. Want de opdracht waar we in Nederland voor staan, vraagt om samenwerking met maar één perspectief: dat van de samenleving. Zodat iedereen die zorg nodig heeft, dat ook krijgt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1 Inleiding	5
1.1 Werkprogramma 2023	6
1.2 Leeswijzer	6
2 Strategische agenda 2021-2023	7
2.1 Algemeen	8
2.2 Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering (speerpunt 1)	9
2.3 Passende bekostiging en contractering (speerpunt 2)	13
2.4 Datagedreven beleid en uitvoering (speerpunt 3)	19
2.5 Wendbare organisatie (speerpunt 4)	22
3 Begroting NZa 2023	28
3.1 Begroting	29
3.2 Samenvatting van de begroting	31
3.3 Financiële claims buiten het budget in de Kaderbrief	38
4 Informatieknoop zorgfraude (IKZ)	41
4.1 Werkprogramma IKZ 2023	42
4.2 Team Casuïstiek	44
4.3 Team Onderzoek & Analyse	45
4.4 Bedrijfsvoering	46
4.5 Begroting 2023 IKZ	47
5 Bijlagen	48
5.1 Overzicht te bereiken resultaten per proces 2023 (aanvullend op speerpunten)	50
5.2 Strategische risico's	56
5.3 Informatie HRM	59
5.4 Informatievoorziening en -beveiliging	61
5.5 Duurzaamheid	63
5.6 Meerjarenbegroting	64

5.7	Meerjaren investeringsbegroting	65
5.8	Liquiditeitsbegroting 2023	66

1 Inleiding

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

1.1 Werkprogramma 2023

In het werkprogramma staan onze strategische doelen gedefinieerd bij vier omschreven speerpunten waarmee wij passende zorg willen helpen realiseren. Aan de speerpunten hebben wij concrete resultaten gekoppeld die we in 2023 willen bereiken.

Op het moment van opstellen van dit werkprogramma en deze begroting 2023 is er in ieder geval één factor bekend die van invloed kan zijn op de werkzaamheden voor dit werkprogramma 2023: COVID-19. De pandemie heeft ons geleerd dat het virus onvoorspelbaar is. We kunnen dan ook niet meer dan hopen dat het virus weinig extra druk zal leggen op onze gezondheidszorg. In hoeverre deze onzekerheid invloed heeft op ons werk in 2023, zullen we moeten afwachten. We hebben hiervoor geen apart hoofdstuk opgenomen in het werkprogramma 2023. Bij de midterm review 2023 zullen wij aangeven of wij hiervoor nog extra werkzaamheden hebben verricht.

1.2 Leeswijzer

Evenals vorig jaar hebben wij per speerpunt aangegeven wat we willen realiseren en welke concrete resultaten we in 2023 willen bereiken. In hoofdstuk 2 geven we aan wat onze doelen zijn, gevolgd door de risico's en resultaten. De vier speerpunten waarmee we inzetten op passende zorg zijn:

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

Hoofdstuk 3 bevat de begroting van de NZa (inclusief het Informatie Knooppunt Zorgfraude, IKZ) voor 2023.

Hoofdstuk 4 beschrijft het werkprogramma en de begroting van het IKZ voor 2023.

Hoofdstuk 5 bevat de bijlagen. In bijlage 5.1 zijn, aanvullend op de speerpuntactiviteiten, de resultaten per werkproces 2023 weergegeven. De resultaten en acties die al in hoofdstuk 2 zijn besproken bij de speerpunten, zijn niet nogmaals opgenomen bij de processen.

Onze ambities zijn groot. Maar de praktijk vraagt soms om realisme. Zo kunnen maatschappelijke ontwikkelingen dwingen tot bijstelling van het werkprogramma. We blijven gedurende het jaar prioriteiten stellen die passen binnen onze Strategische agenda, de dynamiek van actuele ontwikkelingen en de soms weerbarstige werkelijkheid.

2 Strategische agenda 2021-2023

speerpunten en werkprogramma 2023

De realisatie van onze Strategische agenda is in volle gang. In dit hoofdstuk staat wat wij in 2023, het laatste jaar van onze huidige Strategische agenda, willen gaan doen op het gebied van onze ambities voor passende zorg.

2.1 Algemeen

Strategische agenda NZa

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

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

Passende zorg:

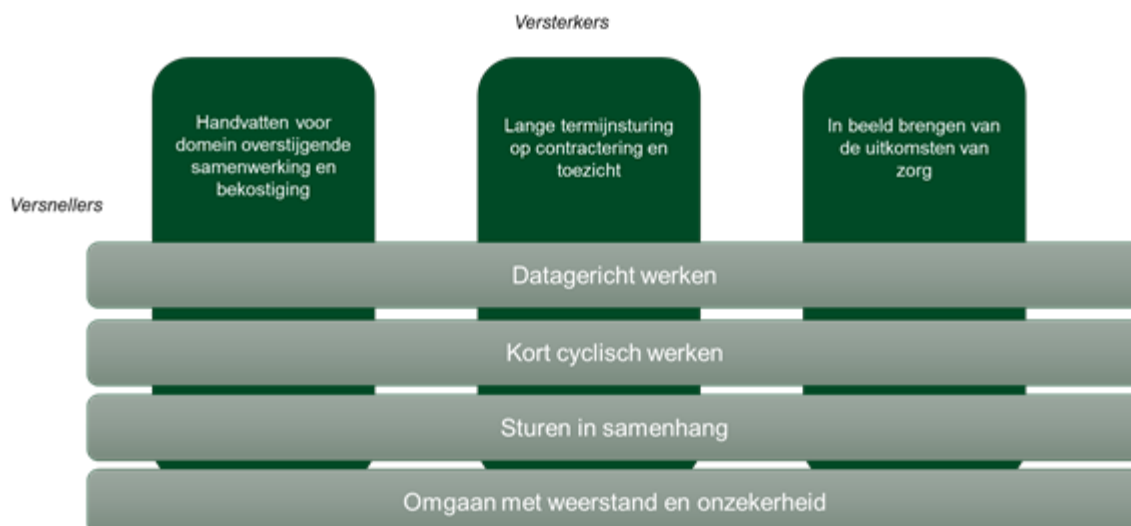
- Draagt bij aan het functioneren van mensen en de kwaliteit van leven.
- Komt samen met de patiënt tot stand. De zorgprofessional en patiënt beslissen samen over de best passende behandeling.
- Juiste zorg op de juiste plek. Dichtbij waar het kan, op afstand als het moet bijvoorbeeld door het inzetten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

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

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

In de paragrafen hierna zoomen we in op de vier speerpunten. Per speerpunt tonen we onze doelstellingen, de concreet in 2023 te bereiken resultaten en benoemen we mogelijke risico's.

Om deze vier speerpunten extra focus en richting te geven, werkt de NZa in 2023 met versterkers en versnellers. De versterkers richten zich op de inhoudelijke ambitie. De versnellers geven focus aan het speerpunt 'wendbare organisatie' en zijn gericht op de interne organisatie (aanpak, manier van werken). De NZa ziet het inzetten op deze versterkers en versnellers als cruciaal om de gewenste beweging richting passende zorg vorm te geven. De versnellers worden in eerste instantie ingezet binnen de versterkers (en dus niet NZa-breed), zodat kan worden geleerd en verbeterd. Mocht de ervaring positief uitvallen, kan de betreffende werkwijze breder binnen de NZa worden ingezet.



De drie versterkers zijn nader toegelicht in paragraaf 2.3.

Al onze overige werkzaamheden zijn terug te vinden in bijlage 5.1. We merken hierbij wel op dat de wereld snel verandert (zie ook alle aanvullende werkzaamheden in paragraaf 3.3) en dat de werkzaamheden dus met de kennis van nu zijn beschreven. De werkzaamheden in bijlage 5.1 zijn ingedeeld naar 15 processen. De werkzaamheden in die 15 processen zijn aanvullend op de werkzaamheden zoals beschreven in dit hoofdstuk bij de speerpunten.

2.2 Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering (speerpunt 1)

Doelstelling – Doorontwikkelen, versterken en prioriteren

We stimuleren leiderschap en een professionele bedrijfsvoering zodat zorgaanbieders passende zorg leveren, zorggeld niet verspild wordt en zorgaanbieders zich transparant verantwoorden aan alle belanghebbenden. Dit doen we door gebruik te maken van data en door randvoorwaarden, producten en diensten te ontwikkelen die ervoor zorgen:

- dat bestuurders en zorgprofessionals zich gesteund voelen bij het maken van lastige keuzes in het belang van passende zorg
- dat bestuurders en zorgprofessionals weten wat er mogelijk is en de NZa daarbij weten te vinden
- dat misbruik van zorggeld wordt voorkomen, gestopt en bestraft
- dat tijdige toegang tot zorg is geborgd
- dat het vertrouwen in de zorg wordt versterkt.

2.2.1 Datagedreven toezicht

Vanuit onze (datagedreven) toezichtstaak ondernemen wij verschillende activiteiten om de professionaliteit en integriteit van zorgaanbieders, zorgverzekeraars en zorgkantoren te stimuleren en te faciliteren, zodat zij kunnen bijdragen aan passende zorg. Actieve handhaving op de aanlevering van de Jaarverslaggeving maatschappelijke verantwoording (JMV) kan bijdragen aan dit datagedreven toezicht.

Producten / processen werkprogramma 2023

Om resultaat 1 van dit speerpunt te bereiken werken wij in 2023 onder meer met IGJ aan data-aanlevering ten behoeve van de handhaving maatschappelijke verantwoording (JMV dashboard). We verkennen het verder bouwen aan goed bestuur en maatschappelijke verantwoording in de huisartsen zorg en andere sectoren. Ook werken wij aan verbetering van de transparantie van zorgaanbieders.

2.2.2 Toekomstbestendige bekostiging

Zorgaanbieders, zorgverzekeraars en zorgkantoren komen tot een passende en doelmatige organisatie van zorg doordat wij hen stimuleren en faciliteren met toekomstbestendige bekostigingssystematieken. Waar nodig sectorspecifiek.

Producten / processen werkprogramma 2023

Wij monitoren de bekostigingssystematieken en hebben regelmatig contact met brancheverenigingen, zorgaanbieders, zorgverzekeraars en zorgkantoren. Waar knelpunten ontstaan onderzoeken wij aanpassingen en alternatieven. Ook hebben wij aandacht voor de rol van bekostigingssystematieken bij innovaties. Specifieke aandacht heeft het zorgprestatie model in de geestelijke gezondheidszorg (ggz) en de forensische zorg (fz). Ook hier hebben wij veel aandacht voor de ontwikkelingen in de sectoren.

Dit resultaat hangt nauw samen met onze producten en processen ten aanzien van passende bekostiging en contractering. Hiervoor verwijzen wij naar resultaat 1 van dat speerpunt.

2.2.3 Markttoezicht op concentraties

Wij zien erop toe dat concentraties in de zorg door bestuurders goed worden voorbereid en dragen zoveel mogelijk bij aan het realiseren van passende zorg.

Producten / processen werkprogramma 2023

Op het gebied van markttoezicht maken we een Informatiekaart concentraties. Ook leveren we juridisch advies in het kader van onze markttoezicht taak.

2.2.4 Leiderschap en visie in de regio

Wij spreken zorgaanbieders, zorgverzekeraars, zorgkantoren en het CAK erop aan dat zij leiderschap tonen en verantwoordelijkheid nemen voor hun rol in de regio waarvoor zij samenwerken met andere partijen (ten behoeve van substitutie, taakherschikking, digitale zorg en preventie). De NZa geeft deze partijen de ruimte voor innovatie en stuurt op verantwoordelijkheden door te werken aan een bij dit toezicht behorende mandaat. Zo geven we samen met zorgaanbieders, zorgverzekeraars, zorgkantoren en het CAK ons toezicht op zorgnetwerken vorm.

Producten / processen werkprogramma 2023

We zien dat zorgnetwerken steeds belangrijker worden in het organiseren en aanbieden van complexe en multidisciplinaire zorg. In 2023 werken wij daarom aan het vormgeven van het toezicht op zorgnetwerken. Daarnaast stimuleren wij samenwerking door passende bekostiging van deze zorg.

We toetsen alle Wlz-uitvoerders op de naleving van de beleidsregel toetsing eisen Wlz-uitvoerderschap. We nemen besluiten op wijzigingen in (mede)beleidsbepalers en op eventuele aanmeldingen tot Wlz-uitvoerders. Daarnaast dragen wij bij aan een toekomstbestendige governance en wet- en regelgeving..

We houden toezicht op de zorguitgaven van de zorgkantoren via de financiële verantwoordingen van de Wlz-uitvoerders. Hierbij maken we zo veel mogelijk gebruik van de controles in het systeem en stellen we vast of we hierop voldoende kunnen steunen om tot ons eigen inzicht te komen. Hiervoor beoordelen wij ook processen die financiële impact hebben en onderwerpen die de (financiële) rechtmatigheid van de zorguitgaven raken.

2.2.5 Integraal toezicht op geprioriteerde sectoren

In 2023 zetten we ons integrale toezicht voort op de geprioriteerde sectoren (wijkverpleging, ggz, msz, mondzorg) voor goed bestuur en professionele bedrijfsvoering (voorkomen, stoppen en bestraffen). 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.

Producten / processen werkprogramma 2023

In 2023 bevorderen we goed bestuur en professionele bedrijfsvoering en stoppen en bestraffen oneigenlijk gebruik van zorggeld. Wij hebben specifieke aandacht voor enkele sectoren: wijkverpleging, ggz/fz en mondzorg. Voor deze sectoren werken we met een gestructureerde aanpak waardoor we gericht in kaart brengen waar de risico's liggen. We kijken proactief naar verdachte situaties en organisaties en ondernemen actie om te zorgen dat zorggeld goed en doelmatig wordt besteed.

Naast deze structurele inzet op de genoemde sectoren volgen we signalen en meldingen op die binnenkomen. Hierbij kijken we steeds welke toezichtsinstrumenten het gewenste effect hebben.

Voor onze werkzaamheden gebruikt het detectieteam databronnen zoals declaratiedata, data van de Kamer van koophandel, het Kadaster en de gemeentelijke basisadministratie.

2.2.6 Toezicht op juiste besteding zorggeld

In 2023 is de NZa beter zichtbaar onder relevante stakeholders en worden wij beter (h)erkend als ondersteuner van het zorgveld, die hen faciliteert om hun werk zo goed mogelijk te kunnen doen. Náást onze taak om als toezichthouder in te grijpen als zorggeld niet op de juiste manier wordt besteed.

Producten / processen werkprogramma 2023

Wij zijn in onze andere werkzaamheden continu bedacht op mogelijkheden om het zorgveld te ondersteunen en te faciliteren. Onze positie in het stelsel stelt ons daartoe goed in staat. Ook zorgen wij dat onze interne processen, zoals onze IT-systemen en rapportagelijnen ons hierin ondersteunen.

2.2.7 Sector-overstijgende themaonderzoeken en detectie

In 2023 prioriteren we ons toezicht op basis van integrale risicoanalyse en sectorkompassen. Wij richten ons op thema's en sectoren, en selecteren aanbieders voor nader onderzoek.

Producten / processen werkprogramma 2023

Net als in andere jaren voeren wij thematische onderzoeken uit. In 2023 doen wij twee sector-overstijgende themaonderzoeken. Hierbij valt te denken aan risicomanagement in de zorg, en winstuitkering in de zorg.

Ook voeren wij ons toezicht door middel van ons detectieproces uit. Dit omvat het genereren, opwerken en prioriteren van meldingen welke relevant zijn voor onze taken. Ook omvat dit proces het klokkenluidersmeldpunt en de informantenlijn.

2.2.8 Optimaliseren van werkprocessen

We vergroten onze impact aantoonbaar door de doorlooptijd van onderzoeken te verkorten (vergroten efficiency), waardoor we meer onderzoeken kunnen doen en meer interventies kunnen toepassen.

Producten / processen werkprogramma 2023

Producten en processen die bijdragen aan dit resultaat benoemden wij bij andere resultaten van dit speerpunt. Ook draagt onze reguliere werkwijze bij aan het realiseren van dit resultaat.

2.2.9 Reductie van administratieve lasten

Nieuwe verantwoordingsvormen brengen de administratieve lasten terug. Ze bieden zorgaanbieders 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.

Producten / processen werkprogramma 2023

Producten en processen die bijdragen aan dit resultaat benoemden wij bij andere resultaten van dit speerpunt. Ook draagt onze reguliere werkwijze bij aan het realiseren van dit resultaat.

Risico's om dit speerpunt in 2023 vorm te geven

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 om 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 zijn. Tot slot kan er ook een mogelijke discrepantie zijn in kosten en baten, tijd en organisatie.

2.3 Passende bekostiging en contractering (speerpunt 2)

Doelstelling – Voorkomen, verplaatsen en vernieuwen

Passende zorg vereist aanpassing van de bekostiging van zorg en oplossingen voor toegankelijkheidsvraagstukken. We stappen af van prikkels die sturen op productie. In plaats daarvan zetten we in op de kwaliteit van zorg en zorg die bijdraagt aan de ervaren kwaliteit van leven. De afspraken tussen zorgaanbieders en zorgverzekeraars moet hier ook mee in overeenstemming zijn: het stimuleren van gezondheid, passende zorg rondom de patiënt centraal stellen en gericht zijn op uitkomsten van zorg.

2.3.1 Doorontwikkeling passende bekostiging en contractering

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 volumeprikkel in de zorg en door meer aan te sluiten op de zorgvraag van de patiënt. Daarnaast willen we uitkomsttransparantie meer centraal zetten in deze ontwikkeling. Dit geeft in alle sectoren richting aan het onderhoud aan de bekostiging en reguliere beleidscyclus. Daarnaast werken we in verschillende sectoren aan concrete doorontwikkeling of verkenningen waarmee we stappen zetten richting passende bekostiging en contractering. Zie hieronder een greep uit de projecten die we oppakken in de verschillende sectoren.

Producten / processen werkprogramma 2023

Wij ondernemen veel activiteiten op dit gebied. Daarom delen wij deze in drie categorieën in:

- In de verschillende sectoren;
- Sector-overstijgend;
- Onderhoud regelgeving, prestaties en tarieven.

Hieronder werken wij deze categorieën verder uit.

In de verschillende sectoren

We werken aan thematische doorontwikkeling dbc-systeem binnen de msz. Hierbij richten wij ons onder andere op netwerkbekostiging en onderlinge dienstverlening. Ook ontwikkelen wij zorgbundels in de heelkunde en leren hiervan.

Wij dragen bij aan de ontwikkeling van zorgbundelbekostiging door middel van experimenten voor vier initiatieven:

- CVA/Rotterdam;
- Diabeter;
- Equipe/hand- en polszorg; en
- Beweeghuis Maastricht UMC.

Ook verkennen wij experimenten in de medisch specialistische revalidatiezorg (msrz). Daarbij richten wij ons op het verkennen van initiatieven en experimenten met alternatieve vormen van bekostiging.

In 2023 richten wij ons ook op dure geneesmiddelen. Wij stellen hiervoor een werkagenda op en voeren deze samen met het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), de Autoriteit Consument en Markt (ACM) en het Zorginstituut Nederland (ZiNL) uit.

Binnen de ggz/fz werken wij aan de doorontwikkeling van de zorgvraagtypering binnen het Zorgprestatie-model en voeren wij een kostprijsonderzoek ggz 2026 uit.

Voor eerstelijnszorg monitoren wij de afspraken in het Integraal Zorgakkoord (IZA). Eventuele opdrachten aan ons, bijvoorbeeld ten aanzien van contractering of transitiegelden, uit dit akkoord pakken wij op. We hebben hierbij ook aandacht voor hoe de zorgvraag van COVID-19-patiënten bij de huisartsen, in de wijkverpleging en ook in andere sectoren goed in kaart kan worden gebracht.

ZiNL doet op dit moment onderzoek naar aangepaste aanspraken voor fysio- en oefentherapie. Op basis hiervan stellen wij een advies op over passende bekostiging van deze paramedische zorg.

Aanvullend monitoren wij de bekostiging van andere sectoren en waar mogelijk verbeteren we:

- huisartsenzorg en multidisciplinaire zorg; we zullen de verbeteragenda verder uitrollen. Het doel van de verbeteragenda is: passende bekostiging met optimaliseren van prikkels. Centraal hierin staat het vereenvoudigen van de prestatiestructuur, passende organisatie van zorg en meer tijd voor de patiënt. Ook voeren wij een kostenonderzoek uit om de tarieven per 2025 te herijken;
- apotheekzorg; wij zetten in op het stimuleren van experimenten en het delen van goede voorbeelden;
- mondzorg; we zetten in op het monitoren van de nieuwe prestaties voor cosmetische mondzorg en het voortzetten van het ambitietraject. Hieronder valt ook het opzetten van een bekostigingsexperiment voor de jeugd.
- wijkverpleging; we zullen de bekostigingssystematiek onder de loep nemen, zodat de prikkels meer in de richting van passende (organisatie van) zorg staan en daarbij de realisatie van meer tijd voor de patiënt een goede plek krijgt, zodat dit op een structurele manier bekostigd kan worden;
- kortdurende zorg; we zetten in op een registratieonderzoek eerstelijnsverblijf en Wlz-crisiszorg. Ook voeren wij kostenonderzoeken uit ten aanzien van geneeskundige zorg voor specifieke patiëntengroepen (gzsp) en eerstelijnsverblijf (elv). Deze onderzoeken dienen als input voor het herijken van de tarieven per 2025.

Sector-overstijgend

Wij stroomlijnen de bekostiging van (regionale) samenwerking. We stimuleren, mede via prikkels in de bekostiging, zorg over de domeinen heen. Hiermee geven wij opvolging aan het BACO-advies. Ook stimuleren wij, mede met de bekostiging, de organisatiegraad in de basiszorg. Dit ondersteunt het IZA-traject met onderzoek, analyses en goede voorbeelden.

We ontwerpen positieve prikkels voor proactieve zorgplanning in de palliatieve zorg. En we participeren in meerjarige pilots waarin geëxperimenteerd wordt met bundelbekostiging.

Ook zetten wij ons in voor de doorontwikkeling van de Wet zorg en dwang (Wzd).

Onderhoud regelgeving, prestaties en tarieven

Ten aanzien van de bestaande regelgeving, prestaties en tarieven richten wij ons in 2023 op de volgende sectoren:

- zintuiglijk gehandicapten 2024;
- wijkverpleging 2024; hierbij hebben wij specifieke aandacht voor de implementatie van de cliëntprofielen, systeemfuncties en de Wzd;
- paramedische zorg 2024;
- apotheekzorg 2024;
- mondzorg 2024 inclusief implementatieadvies cosmetische mondzorg en het aanscherpen van ons beleid ten aanzien van materiaal- en techniekkosten;
- kortdurende zorg 2024;

- huisartsenzorg en multidisciplinaire zorg 2024; hierbij hebben wij specifieke aandacht voor het ANW-tarief, de arbeidskostencomponent en POH-GGZ;
- ketenaanpak zorg en ondersteuning voor kinderen met overgewicht en obesitas 2024;
- gecombineerde leefstijlinterventie 2024; hierbij hebben wij specifieke aandacht voor de experimentprestatie voor resultaatbeloning en zorgvernieuwing en de nieuwe prestaties voor het programma 'Keer diabetes om';
- geboortezorg 2024; hierbij hebben wij specifieke aandacht voor verbetering van de samenwerking tussen de verschillende geboortezorgprofessionals;
- onderhoud van het zorgprestatie model;
- uitvoering van een facultatieve prestatie;
- dbc-releases.

2.3.2 Stimuleren van domein-overstijgende samenwerking

We zetten actief in op sector overstijgende en domein-overstijgende (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.

Versterker: Handvatten voor domein overstijgende samenwerking / bekostiging.

Producten / processen werkprogramma 2023

Om domein-overstijgende ketensamenwerking te bevorderen werken we aan een sector-overstijgende betaaltitel. Dit doet de NZa in samenwerking met VWS en ZiNL in een werkgroep verband. Verder ondersteunen we bij regionale experimenten palliatieve zorg en monitoren wij die zorg. Ook werken we verder aan de ordening en de bekostiging van de acute zorg, op basis van de beleidsbrief Acute zorg en in het kader van de uitvoering van IZA. Voor de geboortezorg brengen wij een monitor integrale bekostiging geboortezorg uit. Samen met het RIVM monitoren we de toepassing van de nieuwe beleidsregel integrale bekostiging en de effecten daarvan in de praktijk. Ten slotte werken we aan passende bekostiging voor de consultatiefunctie sociaal domein.

2.3.3 Bevorderen van partnership

De NZa wil de ontwikkeling naar contractering op basis van partnership stimuleren. Voor de transitie naar passende zorg is het nodig dat er afspraken met een meerjarig perspectief worden gemaakt vanuit onderling partnerschap. De NZa draagt daaraan bij met contractering en bekostiging.

Versterker: Lange termijnsturing op contractering en toezicht – samenwerking T&H en Regulering en in gesprek met verzekeraars.

Producten / processen werkprogramma 2023

Om de ontwikkeling naar contractering op basis van partnership te stimuleren in de msz zullen wij een publicatie hierover uitbrengen. Wij willen nagaan op welke wijze wij de relatie tussen zorgaanbieder en zorgverzekeraar gebaseerd op partnership kunnen agenderen als randvoorwaarde om tot meerjarige transitieafspraken te komen. Voor wat betreft de huisartsenzorg is in het IZA afgesproken dat VWS de NZa om advies vraagt over meer tijd voor de patiënt in bekostiging en dat dit voor zomer 2023 wordt opgeleverd zodat aanpassingen per 1-1-2024 worden doorgevoerd.

2.3.4 Bevorderen van betaalbaarheid en organiseerbaarheid van de langdurige zorg

We hebben bijzondere aandacht voor de betaalbaarheid en organiseerbaarheid van de langdurige zorg, onder meer door onze monitors, adviezen aan VWS en vanuit ons toezicht op de zorgkantoren en zorgaanbieders. Deze grote uitdaging om iedereen van zorg te kunnen (blijven) voorzien vraagt om differentiatie en inzet op diverse vlakken. Bijvoorbeeld op leveren van passende zorg, passende financiering en passende inkoop. We stimuleren zorgkantoren en aanbieders in de beweging naar 'langer thuis' en onderzoeken de mogelijkheden van het scheiden van wonen en zorg. Met meer mogelijkheden voor sector- en domein-overstijgend werken zetten we in op een doelmatige inzet van de middelen én meer preventie.

Producten / processen werkprogramma 2023

Zowel in januari als in juli brengen wij een brief uit met de prognoses voor het Wlz-kader. We voeren in 2023 drie kostprijsonderzoeken in de langdurige zorg uit:

- Kostprijsonderzoek ggz in de Wlz;
- Kostprijsonderzoek gehandicaptenzorg;
- Kostprijsonderzoek zintuiglijk gehandicapten.

Signalen/knelpunten zoals die betrekking hebben op VG7 en meerzorg, worden nadrukkelijk betrokken bij de voorbereiding en planning van het kostprijsonderzoek. Ook de bekostiging van de Wet zorg en dwang (Wzd) wordt betrokken.

Verder leveren we een bijdrage aan:

- de positie van behandeling door middel van een transparantieonderzoek;
- de doorontwikkeling van het programma Keteninformatie Kwaliteit Verpleeghuiszorg (KIK-V);
- het vervolg op het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO); waaronder het scheiden van wonen en zorg en het kwaliteitskader verpleeghuiszorg.

Er is rekening gehouden met werkzaamheden zoals die voor de taakstelling behandeling per 2025, transparantie-onderzoek en advisering over aanpassingen in de bekostiging.

In 2023 zullen wij ook een advies uitbrengen over sturing op publieke waarden en werken wij aan het experiment vernieuwend verantwoord. Daarnaast zal in 2023 het Wetsvoorstel Domein-overstijgende samenwerken en meerjarensturing Wlz een rol spelen. Tenslotte houden wij toezicht:

- op de toegankelijkheid van de Wlz. Dit doen wij via de processen van de zorgkantoren. Wij vervolgen ons toezicht op de zorgplicht en daarmee op toegankelijke zorg in de Wlz en beoordelen of zorgkantoren hun verantwoordelijkheid hierin pakken;
- op de wijze waarop zorgkantoren hun zorgplicht ten aanzien van toegankelijkheid en betaalbaarheid borgen bij de inkoop van zorg.

2.3.5 Stimuleren Zorgverzekeraars

We stimuleren zorgverzekeraars om de regionale coördinatierol voor passende zorg te pakken en te zorgen dat zij actief sturen op het verbeteren van de toegang tot zorg. En specifiek de uitgestelde zorg. Om te zorgen dat zorg kan doorlopen sturen wij erop aan dat zij nauw samen optrekken met andere partijen en de gehele keten betrekken. Wij houden toezicht op zorgverzekeraars, zorgkantoren, zorgaanbieders dat zij zich maximaal inspannen om de wachttijden terug te brengen. Concreet betekent dit dat we inzetten op het versterken van onze datapositie en inzetten op bekendheid van zorgbemiddeling door zorgverzekeraars. Daarnaast onderzoeken we of zorgverzekeraars hun zorginkoop maximaal gebruiken om uitgestelde zorg plaats te laten vinden. We kijken daarbij of de inzet

van zorgverzekeraars het gewenste effect heeft en bijdraagt aan passende zorg. Samen met de IGJ bewegen we ziekenhuizen met wachttijden boven de treeknorm ertoe om vast te stellen hoe die wachttijden verkort kunnen worden, en in dat kader ook de samenwerking met andere ziekenhuizen en zelfstandige klinieken met kortere wachttijden opzoeken.

Producten / processen werkprogramma 2023

Ten aanzien van toegankelijkheid bepalen wij welke interventies zullen plaatsvinden richting zorgaanbieders, zorgverzekeraars, netwerken, en regio's. Dit doen wij op basis van informatie uit toegankelijkheidsdashboard en vanuit casuïstiek. Wij richten dit proces kortcyclisch in om ons tijdig te kunnen richten op de belangrijkste risico's.

We voeren een brede, structurele, monitor toegankelijkheid uit. Deze geeft op basis van databronnen inzicht in hoe het staat met de toegankelijkheid van zorg, waar knelpunten zijn en die op verzoek specialistische analyses levert. Dit mondt uit in een externe monitor. Op dit moment ligt de focus hiervan op de impact van het coronavirus op de toegankelijkheid.

2.3.6 In beeld brengen van de uitkomsten van zorg

Wij monitoren ontwikkelingen op het gebied van acute, electieve, chronische en langdurige zorg en kijken binnen deze thema's naar passende zorg. We gebruiken dit inzicht voor het stimuleren en realiseren van de beweging naar passende zorg. We zetten onze monitorinstrumenten flexibel in, zodat we kunnen aansluiten bij urgente en actuele vragen. Wij geven aanbevelingen aan partijen over passende zorg en gaan waar nodig in gesprek met partijen. Ook gebruiken we de uitkomsten van onze monitors voor ons eigen beleid in het kader van passende zorg.

Versterker: In beeld brengen van de uitkomsten van zorg.

Producten / processen werkprogramma 2023

Wij monitoren zorgsectoren en thema's, en brengen monitors en informatiekaarten uit om deze informatie inzichtelijk te maken. In 2023 richten wij ons hierbij op de volgende onderwerpen:

- monitor acute zorg;
- monitor of informatiekaart gehandicaptenzorg;
- monitoring ggz in de Wlz;
- monitor universitair medisch centra (UMC's) en verwijsstromen;
- monitoring transformatie naar passende zorg msb's; mede op basis van input uit het IZA.
- Informatievoorziening over uitgegeven transitie-middelen in het IZA en eventuele verdere monitoring uit de nadere uitwerking van de governance rond het IZA

Verder brengen wij een onderzoeksagenda zorgvrager uit. We verkennen de rol van ZBC's binnen ons zorglandschap en kijken hoe zij kunnen bijdragen aan passende zorg.

2.3.7 Bevorderen van preventie

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.

Producten / processen werkprogramma 2023

In 2023 brengen wij geactualiseerde wegwijzers bekostiging preventie uit. Verder nemen wij deel aan het brede casuoverleg leefstijlgeneeskunde (VWS, ZiNL, NZa, ZN en (evt.) RIVM). We richten de bekostiging regulering en het toezicht in voor wat betreft GLI, overwicht bij kinderen, valpreventie en welzijn op recept. We implementeren de leefstijlgeneeskunde in de bekostiging.

2.3.8 Bevorderen digitale zorg

Onze bekostiging bevordert digitale zorg, daar waar digitale zorg bijdraagt aan passende zorg. Dat doen we door aandacht te besteden aan duurzame verdienmogelijkheden en de inkoop van digitale zorg door zorgverzekeraars te bevorderen. Dit doen we naast aanpassing van onze beleidsregels waar dat nodig is. In de afgelopen jaren hebben we vanuit deze doelstelling onze regelgeving voor veel zorgsectoren al aangepast, en in onze communicatie verduidelijkt wat er mogelijk is.

Producten / processen werkprogramma 2023

We ondersteunen regionale experimenten op het gebied van digitale zorg. We brengen een uitvoeringstoets uit over de Wet elektronische gegevensuitwisseling in de zorg en een wegwijzer digitale zorg. We voeren een analyse naar de bekostiging van AI in de zorg uit, en passen de regelgeving waar nodig aan. Verder benoemen we verdienmodellen voor digitale zorg. Ook doen we een check op het concretiseren van ambities in het inkoopbeleid van verzekeraars en op transparantie over het aanbod richting verzekerden over digitale zorg.

2.3.9 Behoud van de solidariteit

De NZa signaleert ontwikkelingen in de zorgverzekeringsmarkt die de solidariteit in het stelsel onder druk zet en brengt dit onder de aandacht via de jaarlijkse monitor zorgverzekeringsmarkt. De poliskeuze van de cliënt heeft een directe relatie met de contractering door de zorgverzekeraar. Het gecontracteerde zorgaanbod achter de gekozen polis bepaalt in belangrijke mate de toegang tot de zorgaanbieder naar keuze en de vergoeding daarvan. Door het streven van zorgverzekeraars naar 'fair share' in de verzekerde populatie, daarbij gebruikmakend van de zelfselectie van 'jonge en gezonde' verzekerden, ontstaat er een tweedeling. De verschillen worden groter, met een negatief effect op de solidariteit.

Producten / processen werkprogramma 2023

Wij rapporteren in de monitor zorgverzekeringsmarkt over belangrijke ontwikkelingen van de zorgverzekeringsmarkt. Dit doen wij aan de hand van een set van basisindicatoren en actuele onderwerpen. Eén van de onderwerpen betreft verschillen in het gecontracteerd aanbod van de diverse polissen. We monitoren of de besteding van middelen voor de transformatie naar passende zorg met de juiste prioritering plaatsvindt. In deze monitor gaan we in op de rol van zorgverzekeraars en zorgaanbieders bij het inkoopproces. De NZa onderzoekt in overleg met de betrokken zorgpartijen en VWS de mogelijkheden om niet-gecontracteerde zorgaanbieders te verplichten om patiënten vooraf schriftelijk een offerte te sturen met daarin de behandeling en de bijbehorende kosten die door de patiënt moeten worden voldaan. De behandeling kan pas starten nadat de patiënt akkoord is gegaan met de offerte.

2.3.10 Ruimte voor innovatie en experimenten

Om ons zorgstelsel betaalbaar te houden en ook in de toekomst goede zorg te kunnen blijven leveren bieden wij ruimte voor innovatie en experimenten.

Producten / processen werkprogramma 2023

Binnen onze beleidsregel kleinschalige experimenten staan we nieuwe experimenten toe. Ook geven wij ruimte voor het verlengen van bestaande experimenten. We stimuleren andere zorgaanbieders aan te sluiten bij lopende experimenten. We publiceren over de experimenten. Er zijn verschillende platforms waarbinnen innovatie binnen de zorg gestimuleerd wordt, zoals zorg voor innoveren, Health Innovation Netherlands (HINL) en de ZorgZandbak. We dragen hier aan bij door adviezen uit te brengen.

Risico om dit speerpunt in 2023 vorm te geven

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 ontstaan in kosten en baten, tijd en organisatie.

2.4 Datagedreven beleid en uitvoering (speerpunt 3)

Doelstelling – Duiden en faciliteren

- We verzamelen en ontsluiten - onder andere via onderzoek - informatie die de beweging naar passende zorg en (regionale) knelpunten zichtbaar maakt. We gebruiken onderzoek en data om keuzes en adviezen die we in regulering en toezicht maken te onderbouwen en om actie- en toekomstgericht te zijn. Data is de motor achter onze ambities. We maken de beweging naar passende zorg en (regionale) knelpunten zichtbaar door (onderzoeks-) informatie te verzamelen en ontsluiten. Keuzes en adviezen die we in regulering en toezicht maken om actie- en toekomstgericht te zijn, onderbouwen we met onderzoek en data.
- We verkennen hoe we een bijdrage kunnen leveren om te komen tot standaarden. En hoe we data beter beschikbaar kunnen maken voor zowel intern gebruik door onze medewerkers als voor extern gebruik ten behoeve van het zorgveld en de consument, waarbij de informatie gedifferentieerd wordt naar de gebruiker. We verkennen hoe we data beter beschikbaar kunnen maken voor zowel intern als extern gebruik, om te komen tot standaarden, informatie-uitwisseling en gedifferentieerd gebruik ten behoeve van het zorgveld en de consument.
- We vergroten ons anticiperend vermogen door meer datagedreven toezicht en gebruiken bij het reguleren van de zorg een continu proces van op data gebaseerde inventarisaties en verkenningen.
- Aan de hand van onze data-analyse faciliteren we zorgaanbieders door het, bieden van inzicht en overzicht en het scheppen van randvoorwaarden. We verkennen hoe we bij kunnen dragen om te komen tot uitkomstinformatie en hoe deze beschikbaar te stellen is.

2.4.1 Datagedreven beleid en toezicht

De NZa legt het fundament voor passende zorg door op basis van data te sturen op gedrag van zorgaanbieders en marktontwikkelingen wanneer dit de betaalbaarheid en toegankelijkheid van zorg ten goede komt. Digitalisering is een essentieel fundament onder passende zorg, alleen op basis van goede informatie kunnen we de beweging waarmaken.

Op basis van de informatie uit data-analyse schept de NZa:

- a. **randvoorwaarden voor intern gebruik** van data om processen van ontvangst, bewerking en ontsluiting goed en compliant in te richten. We streven daarbij zoveel mogelijk transparantie na.
- b. **randvoorwaarden voor extern gebruik**, om het delen en gebruiken van data te stimuleren en op data gebaseerde keuzes in de zorg te bevorderen. De NZa profileert zich als aanjager van informatie-uitwisseling en werkt samen met partijen om data beschikbaar en toegankelijk te maken.
- c. **interne inzichten** (onder andere door analyses)
- d. **externe inzichten** (onder andere door monitors)

Producten / processen werkprogramma 2023

We houden toezicht op de zorgplicht en daarmee op toegankelijkheid van de Wlz via de processen die de zorgkantoren hiervoor ingericht hebben. We monitoren de wachtlijsten. Onze Enterprise Architectuur en ons IT-beheer zijn hiervoor belangrijke randvoorwaarden.

2.4.2 Actuele en accurate data

De NZa is in staat adequater bij te sturen richting passende zorg door meer overzicht en inzicht in de volledige effecten van onze regulering en toezicht. Ook over schotten en domeinen heen. Hiervoor gebruiken we nieuwe, aanvullende en actuele databronnen die ons kunnen ondersteunen in onze taken. We kijken naar de mogelijkheden om deze databronnen structureel te ontsluiten, welke randvoorwaarden daarvoor nodig zijn en welke interne- en externe samenwerking.

Producten / processen werkprogramma 2023

We brengen een monitor toegankelijkheid van zorg uit. Wanneer de problemen met uitgestelde zorg afnemen gaat de inhoud van deze monitor op in een nieuwe algemene monitor. We werken aan het zorgbeeldportaal; dit betreffen alle werkzaamheden van het bouwen en onderhouden hiervan. We onderhouden het JMV-dashboard en werken aan de doorontwikkeling ervan. Op termijn zal dit overgaan op het dashboard Zicht op zorgaanbieders (zie paragraaf 3.3).

We gebruiken verschillende databronnen. Door meerdere publieke en private databronnen aan elkaar te koppelen en de aanlevering van data (bijvoorbeeld via Vektis) te versnellen kunnen we in 2023 op basis van het ontwikkelen van dashboards beter risico's zien en monitoren. Ook kunnen we hiermee gerichter en met een hogere mate van zekerheid potentiële overtredingen en overtreders selecteren voor toezichtonderzoeken. 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. Ook leveren we voor meerdere toezichtacties een effectmeting op waarbij we op basis van data laten zien in welke mate onze toezichtacties effect hebben.

Ook ten aanzien van onze beleidswijzigingen evalueren wij de effectiviteit en eventuele neveneffecten. In 2023 voeren wij deze evaluatie in ieder geval uit voor de beleidswijzigingen in de eerstelijnszorg.

2.4.3 Data-analyse platform

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. In de jaren 2023 en volgende jaren gaan wij ons dataplatform ook vernieuwen en het gebruik verbreden. We gaan ons gewenste informatievoorziening-landschap verder vormgeven / transformeren. Hierbij ligt de focus op kerntaken en op het verantwoord gebruiken van data. Waar mogelijk gaan we clouddiensten en

standaard ICT-producten afnemen. We houden het ICT-landschap zo eenvoudig mogelijk. In de NZa is de juiste expertise aanwezig om de regie hierop uit te voeren. In 2023 vernieuwen we ons platform, in 2024 richten we ons op interne toegankelijkheid van data voor alle medewerkers waarvoor dit meerwaarde heeft, en in 2025 willen we ook externe gebruikers deels toegang geven tot de data om kennis in de zorgsector te stimuleren.

Producten / processen werkprogramma 2023

We werken hard aan het opzetten en onderhouden van een data en analyse platform om het werk van de NZa beter te faciliteren. Het programma DAP wordt gedurende het najaar van 2022 en het voorjaar van 2023 nader uitgewerkt. Hiervoor zijn strategie en beleid op het gebied van ICT en datamanagement van belang.

2.4.4 Datavaardige medewerkers

NZa medewerkers hebben nu en in de toekomst de juiste competenties om datagedreven te werken (van genereren, verzamelen, uitgeven, integreren tot analyseren). Voor de wendbaarheid van de organisatie wordt deskundigheid bevorderd en wordt onderlinge uitwisseling van informatie gefaciliteerd en gestimuleerd. We monitoren continu welke methoden en technieken beschikbaar zijn om medewerkers zo nodig (afhankelijk van hun rol en functie) bij te scholen.

Producten / processen werkprogramma 2023

We scholen medewerkers om datagedreven te kunnen werken en besteden intern voldoende aandacht voor deze manier van werken.

2.4.5 Kwalitatieve dataprocessen

Er zijn goede processen ingericht voor het binnenhalen, controleren en verifiëren van data. Het betreft tevens het verantwoorden over de uitgevraagde data. Als aangeleverde data niet op orde zijn verbeteren we de kwaliteit, bijvoorbeeld door handhaving.

Producten / processen werkprogramma 2023

We houden toezicht op:

- gegevensaanlevering JMV: het bevorderen en waar nodig afdwingen van de tijdige en volledige aanlevering van de jaarverantwoordingen door zorgaanbieders;
- gegevensaanlevering msz: het bevorderen en waar nodig afdwingen van de tijdige en juiste aanlevering van informatie in het kader van de wachttijden, inhaalzorg, DIS, kostenonderzoek en beschikbaarheidsbijdragen medische vervolgopleidingen / zorgfuncties;
- gegevensaanlevering ggz/fz: het bevorderen en waar nodig afdwingen van de tijdige en juiste aanlevering van de wachttijden, aantallen wachtenden en zorgvraagtypering;
- gegevensaanlevering wijkverpleging: het bevorderen en waar nodig afdwingen van de tijdige en juiste aanlevering van de wachttijden casemanagement dementie;
- overige gegevensaanleveringen: tijdige aanlevering van alle informatie die buiten de sectorale projecten valt (denk aan: trajecten acute zorg, mondzorg en apotheekzorg); ook het beheren van de samenwerking met ZiNL valt binnen dit proces.

2.4.6 Datadelen

Er zijn structurele bestuurlijke afspraken met externe partijen over gezamenlijk gebruik van data.

Producten / processen werkprogramma 2023

Producten en processen die bijdragen aan dit resultaat benoemen wij bij andere resultaten van dit speerpunt. Ook draagt onze reguliere werkwijze bij aan het realiseren van dit resultaat.

Risico's om dit speerpunt in 2023 vorm te geven

- Veranderingen in het IT-landschap van een organisatie vragen altijd deskundigheid en capaciteit, van zowel IT-professionals als van medewerkers in het primaire proces. In de huidige arbeidsmarkt is het goed anticiperen op de benodigde expertise door strategisch personeelsmanagement essentieel.
- Momenteel verandert er veel in het speelveld, mede als gevolg van Europese afspraken (o.a. European Health Data Space) en de wens van het kabinet om de inrichting van het stelsel te wijzigen. De NZa zal zich hierin moeten profileren als krachtige kundige partij om vanuit haar huidige rol en taken hieraan bij te dragen, en eventuele bijpassende taken op te pakken.
- Voor het realiseren van dit speerpunt is samenwerking tussen alle directies noodzakelijk.
- Ontwikkelingen op het gebied van data gaan snel. Dat vraagt om een goede balans tussen een robuust proces en anticiperen op de volgende verandering.

2.5 Wendbare organisatie (speerpunt 4)

Doelstelling

Bij het kunnen realiseren van passende zorg, hoort een passende organisatie(structuur) die deze beweging kan ondersteunen. Op verschillende terreinen in de zorg is dit nu niet het geval. Dat betekent dat er veranderingen zullen moeten gaan plaatsvinden in het zorgveld, zowel bij zorgaanbieders, als zorgverzekeraars en zorgkantoren. Als NZa vinden we het onze rol om het zorgveld hierin te stimuleren en faciliteren. Dat vraagt van onszelf dat we in staat zijn om proactief in te spelen op dergelijke veranderingen, alert zijn op maatschappelijke ontwikkelingen, rolbewustzijn hebben en rolduidelijkheid creëren (voorspelbaarheid en consistentie) en dat we kunnen samenwerken op verschillende manieren met verschillende partijen. Samenwerken met zorgprofessionals, zorgbestuurders, zorgverzekeraars, kennispartners en met elkaar.

Kortom, dit vraagt flexibiliteit van en ruimte voor onze medewerkers en vraagt een organisatie die zich inzet op een proces van continu leren en verbeteren om samen de gewenste verandering te bereiken. Onze medewerkers vertegenwoordigen onze grootste waarde. Het creëren van engagement op het realiseren van de doelstellingen uit de strategische agenda is daarbij cruciaal.

2.5.1 Passende organisatie van zorg

Als NZa stimuleren we een passende organisatie van de zorg en bevorderen we veranderingen in en van het zorgveld, waarbij voorbeeldgedrag van groot belang is bij het realiseren van passende zorg. Dat vraagt van ons dat we proactief inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en dat we samenwerken, maar ook dat we duidelijkheid geven wat onze rol hierbij is en wat het zorgveld van ons kan verwachten. We willen stimuleren dat het zorgveld durft te veranderen en hierover met ons in gesprek gaat. We communiceren in heldere taal en richten ons met een passende boodschap op de verschillende doelgroepen.

- Overzichtelijke communicatie over passende zorg en de rol die de NZa hierin heeft, met specifieke aandacht voor zorgprofessionals.

- Samenwerking en eindverantwoordelijkheid in regio te stimuleren en het begrip doorzettingsmacht uit te werken en te operationaliseren.
- Ons toezicht op zorgnetwerken verder vormgeven en hier zichtbaar op naar buiten treden.
- Als NZa het issuesmanagement door te ontwikkelen, waarbij we signalen in kaart brengen vanuit vragen en meldingen die bij ons binnen komen, vanuit contacten met stakeholders en vanuit media en socials. Deze signalen bespreken en duiden we samen en waar nodig zetten we extra acties in gang.
- In samenwerking met het Zorginstituut doen we onderzoek naar de beleving van burgers van de zorg in Nederland. De resultaten van deze meting zetten we bij de ontwikkeling van beleid, toezicht en onze communicatie.

Producten / processen werkprogramma 2023

In het kader van dit resultaat hebben we een reputatieteam opgericht dat adviseert en begeleidt. Ook zullen wij reputatieonderzoek doen. We ondersteunen kansrijke regionale experimenten door het organiseren van webinars of events. We ondersteunen intern het programma passende zorg door middel van seminars en onderzoek.

2.5.2 Verbinding met betrokken medewerkers

Als NZa organiseren we verbinding, overzicht en betrokkenheid voor en van al onze medewerkers. Medewerkers ervaren een duidelijke relatie tussen onze strategische agenda, wat we willen bereiken en hoe we (willen) werken. We richten onze organisatie zo in dat we kunnen volgen of we nog steeds op de juiste strategische koers liggen, onze activiteiten goed uitvoeren en leren van zaken, die beter kunnen. Daarmee willen we minder ad-hoc werken, een betere verdeling van de werkdruk over medewerkers en in de tijd, meer betrokkenheid bij de strategische agenda en collega's meer mogelijkheden bieden om hun competenties, kennis en skills te ontwikkelen en in te zetten. Dit doen we door in 2023:

- een interne werkwijze en format te gaan hanteren dat sturing, overzicht en onderlinge verbinding creëert, dubbel werk voorkomt en meer samenhang in onze werkzaamheden brengt.
- het directie-overstijgend en organisatiebreed inzetten van medewerkers bij verschillende projecten te stimuleren door het herintroduceren van een 'klussenmarkt' en het creëren van een platform om dwarsverbanden te faciliteren, waardoor er verbinding en samenwerking is binnen de gehele NZa.
- medewerkers en signalen uit de samenleving te betrekken bij onze strategische doelstellingen, bij het formuleren en bijstellen van het werkprogramma en bij de productenkalendar.

Producten / processen werkprogramma 2023

We ontwikkelen en implementeren een sociaal intranet. We dragen zorg voor de strategische verbinding binnen de NZa.

2.5.3 Lerende organisatie

De NZa is een lerende organisatie. Medewerkers leren van elkaar; interne verbinding versterkt onze innovatiekracht en resultaatgerichtheid. Dit is samen te vatten in de thema's: 1) Samenwerken, 2) Employee journey en Manager journey, en 3) Wendbaarheid, Mobiliteit en Employability. We creëren voldoende ruimte voor al onze medewerkers om zich zowel horizontaal als verticaal te ontwikkelen, te durven experimenteren en te innoveren om verdere engagement en werkgeluk te bevorderen. Dit doen we in 2023 door:

- het verder implementeren van hybride werken.

- het introduceren van werkvormen, waarbij kortcyclisch werken, meer focus, creativiteit en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers wordt gestimuleerd.
- in te zetten op tools en vaardigheden om meer interactie op de inhoud te creëren, dilemma's te bespreken en elkaar zo te inspireren.

Producten / processen werkprogramma 2023

We organiseren intern betere samenwerking, doormiddel van de sector- en themakompassen, een gestructureerde vastlegging hiervan in onze NZapedia en een kompasweek. Aan de hand hiervan bepalen wij onze belangrijkste doelstellingen en geven wij richting aan onze inzet op de verschillende sectoren.

2.5.4 Professionele tegenspraak en vakmanschap

Als NZa organiseren we intern voldoende 'tegenspraak'. We spelen proactief in op ontwikkelingen in onze omgeving. Als NZa zien wij de ernst van de lessen uit rapporten zoals '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. De NZa ziet dit ook als een kans om verder te werken aan professionaliteit en vakmanschap, waarbij professionele tegenspraak wordt gehoord en niet wordt gesmoord. Dit doen we in 2023 door:

- platforms te creëren waarin leidinggevenden en medewerkers meer veiligheid en ruimte krijgen en leren om (professionele) dilemma's bespreekbaar te maken.
- een werkwijze m.b.t. actieve informatieverstrekking verder door te voeren. Het doel is gefaseerd steeds meer transparantie te bieden in de weg naar een open overheid. Dit wordt tevens verder uitgewerkt onder het speerpunt "Datagedreven beleid en uitvoering".

Producten / processen werkprogramma 2023

We organiseren trainingen en verbeteringen vanuit de NZa Academie.

2.5.5 Medewerkers als ambassadeur

De NZa wil dat onze medewerkers onze eigen ambassadeurs zijn. De grote maatschappelijke uitdagingen in de zorg kunnen we alleen samen met alle partijen oppakken. Daarom werken we als NZa veel samen met anderen om de beweging naar Passende zorg te maken. 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, zijn de medewerkers betrokken bij onze doelstellingen en we bevelen de NZa aan als werkgever. 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. Dit doen we in 2023 door:

- doorontwikkeling van het ambassadeurschap, door o.a. uitrol van de engagementstrategie onder de medewerkers
- pro-actief aanbieden van intervisie en training op stakeholdermanagement.
- reputatieonderzoek te doen evenals gebruikersonderzoek van de website en klanttevredenheidsonderzoek bij het ICC.

Producten / processen werkprogramma 2023

We professionaliseren het omgevingsmanagement en starten hierbij in een pilot met wijkverpleging. We ontwikkelen middelen en trainingen om de betrokkenheid medewerkers te ondersteunen.

2.5.6 Leiderschap

De NZa investeert in leiderschap binnen de eigen organisatie. We versterken de organisatie door de rol van het middenmanagement bij het realiseren van NZa-brede strategische doelen explicieter en zichtbaarder te maken. Het middenmanagement heeft informatie, handvatten en de tools om de strategische agenda samen met de medewerkers te implementeren, prioriteiten te stellen en de juiste keuzes te maken. Een passende 'span of attention' van de leidinggevende op zijn unit hoort daarbij. De leidinggevende gebruikt 'de inhoud' als middel om de medewerkers te inspireren en beschikt over de competenties om medewerkers te ondersteunen bij hun persoonlijke ontwikkeling en groei. Dit doen we door in 2023:

- frequent inspiratie- en dialoogsessies te organiseren met de leidinggevenden, waarbij thema's als stimuleren werkgeluk, vertrouwen, inhoud als middel, samen organiseren, wendbare gesprekscyclus worden besproken.
- frequent een MTO uitvraag te doen, waarbij vitaliteit, engagement, eigen verantwoordelijkheid en persoonlijke ontwikkeling aan bod komen.
- de unitmanagers explicieter verantwoordelijk te maken voor het aansturen van de organisatiebrede projecten, zoals de versterkers en versnellers in het kader van passende zorg. We passen de huidige governance aan op deze nieuwe werkwijze.

Producten / processen werkprogramma 2023

Producten en processen die bijdragen aan dit resultaat benoemden wij bij andere resultaten van dit speerpunt. Ook draagt onze reguliere werkwijze bij aan het realiseren van dit resultaat.

2.5.7 Veilig werken, divers en inclusief

Als NZa zijn we een diverse en inclusieve organisatie, waarin medewerkers zich vrij en veilig voelen op het werk en in de omgang met collega's en leidinggevenden. Ongewenste omgangsvormen en grensoverschrijdend gedrag wordt niet geaccepteerd. Voor de NZa is dit belangrijk, omdat we werken aan goede en betaalbare zorg voor alle inwoners van Nederland. Dit kunnen we alleen goed doen als we weten welke vraagstukken er in de maatschappij spelen. En als we verbinding kunnen leggen met verschillende groepen en organisaties. Als maatschappelijke organisatie is ons personeelsbestand een afspiegeling van de beroepsbevolking in Nederland. Diversiteit werkt; dit is onderdeel van goed werkgeverschap, evenals een veilige werkomgeving. Dit doen we door in 2023:

- diverse doelgroepen te benaderen in onze arbeidsmarktcommunicatie en collega's te equiperen in staat te stellen om inclusief te opereren in werving- en selectieprocessen.
- Platforms/omstandigheden te creëren waarin leidinggevenden en medewerkers meer veiligheid en ruimte krijgen en leren om (professionele) dilemma's bespreekbaar te maken.
- specifieke aandacht te besteden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We hebben zicht op eventuele (interne organisatie) belemmeringen en zijn in staat deze weg te nemen.

Producten / processen werkprogramma 2023

Wij hebben veel aandacht voor diversiteit en inclusie. In bijlage 5.3 beschrijven wij onze voorgenomen werkzaamheden op dit gebied.

2.5.8 Veilige digitale werkomgeving

Als NZa beschikken we over een veilige, digitale werkomgeving, die medewerkers zo goed mogelijk ondersteunt in hun werkzaamheden, zoals tijd- en plaats onafhankelijk werken. Dit doen we in 2023 door:

- toe te werken naar een mobiele werkomgeving: een virtueel samenwerkingsplatform dat het de NZa-medewerker mogelijk maakt om plaats, tijdonafhankelijk en veilig te kunnen werken. Omdat het gaat om een verandertraject, waarbij nieuwe technologieën aangedragen zullen worden om ons te helpen in het werk. Naast de werkplek zal de gehele ICT-infrastructuur gefaseerd vernieuwd worden in samenwerking met de nieuwe ICT-dienstverlener.
- medewerkers te trainen om de mogelijkheden van deze werkomgeving te benutten en hier veilig mee te werken.

Producten / processen werkprogramma 2023

Het CIO-office draagt zorg voor een goede informatiebeveiliging (extern en intern). Daarnaast zorgt het CIO-office ook voor de fysieke beveiliging / veiligheid van onder meer onze medewerkers.

2.5.9 Duurzaamheid

Als NZa zijn we een duurzame organisatie. Op basis van de nulmeting voor de NZa en de voor 2022 geformuleerde ambities, breiden we onze duurzaamheidsinitiatieven uit, op weg naar klimaatneutraliteit, minder grondstoffengebruik en circulariteit. Dit doen we door in 2023:

- een duurzaamheidsbeleid voor de NZa op te stellen
- een bewustzijns campagne voor de medewerkers van de NZa te organiseren.
- een verkenning op te stellen, waarin we de rol van de NZa binnen het verduurzamen van de zorg door middel van gesprekken met het veld en literatuuronderzoek beschouwen.

Producten / processen werkprogramma 2023

Wij hebben veel aandacht voor duurzaamheid. In bijlage 5.5 beschrijven wij onze voorgenomen werkzaamheden op dit gebied.

2.5.10 Effectief contact

De NZa kent zijn klantgroepen. De NZa sluit bij de producten, dienstverlening, communicatie en (werk)processen aan op de behoeften, ervaring, verwachtingen en gedrag van onze klantgroepen. Daarbij hebben we een blik naar buiten en vragen we regelmatig aan de buitenwereld tegen welke knelpunten in onze dienstverlening zij aanlopen. We zijn proactief en vragen aan onze eindgebruikers op welke punten we ons kunnen blijven (door)ontwikkelen. Dit doen we door in 2023:

- alle medewerkers van de NZa kennis te laten nemen van de eindgebruikers van de voor hun relevante producten en diensten en actief bij te laten dragen aan het steeds verder optimaliseren van de klantreizen.

Producten / processen werkprogramma 2023

We maken onze applicaties gebruiksvriendelijker door onder andere de doorontwikkeling van mijn.nza.nl en doorontwikkeling van onze digitale klantcontactkanalen. We zorgen voor proactieve informatievoorziening, zodat de eindgebruikers van onze producten en diensten zich zo goed mogelijk zelf kunnen helpen. We werken aan de doorontwikkeling van ons (virtueel) klantcontactcentrum en we meten de klanttevredenheid op alle klantcontactkanalen. We stemmen onze dienstverlening af op de behoefte van onze eindgebruikers door het uitwerken van een actieve feedbackloop uit de (zorg)praktijk.

We ontwikkelen onze interne BI-Tool verder om de NZa van tijdige en juiste informatie te voorzien om de juiste keuzes te maken.

Risico's om dit speerpunt in 2023 vorm te geven

Elke organisatieontwikkeling vraagt tijd en energie van medewerkers, bij voorkeur als onderdeel van de reguliere werkzaamheden. Deze ruimte moet wel gecreëerd worden. Ons vernieuwde kantoor biedt de ruimte om extra aandacht te besteden aan de vraag hoe we de komende tijd willen samenwerken, welke andere werkvormen we uit willen proberen en welke tools we willen gaan gebruiken. Iedereen zal haar of zijn weg moeten vinden in een nieuwe manier van werken. Na 2 jaar vooral thuiswerken is hier extra tijd en aandacht voor nodig om de verbindingen binnen de organisatie te herstellen en te versterken. Deze 'tijd voor onszelf en voor elkaar' gaat op de kortere termijn ten koste van de productiviteit.

3 Begroting NZa 2023

In de begroting geven we inzicht in de verwachte kosten voor 2023. Onze begroting bevat een gespecificeerde exploitatiebegroting en in de bijlagen: de meerjarenbegroting, de meerjaren-investeringsbegroting en de liquiditeitsbegroting.

3.1 Begroting

In onderstaande begroting geven we inzicht in de verwachte kosten voor 2023. Onze begroting bevat een gespecificeerde exploitatiebegroting, de meerjarenbegroting, de meerjaren-investeringsbegroting en de liquiditeitsbegroting.

Budgettair kader 2023

Het structureel budgettair kader 2023, zoals opgenomen in de kaderbrief van VWS van 4 juli 2022 met kenmerk 3353638-1027802-BPZ, voor het werkprogramma en begroting 2023 bedraagt € 70.201.000 waarvan € 1.500.000 voor het IKZ.

Exploitatie-, liquiditeits- en investeringsbegroting

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

Uitgangspunten begroting 2023

Aan de begroting 2023 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 2023 opgenomen;
- in het budgettair kader 2023 van de NZa is het kader 2023 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.
- de begroting 2023 is opgesteld op prijspeil 1 juli 2022 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 11,12%;
- alle nieuwe werkzaamheden en fte voor de Wtza zijn in deze begroting en in het werkprogramma 2023 opgenomen, nu deze ook in het financieel kader 2023 zijn opgenomen;
- voor nieuwe werkzaamheden, die niet in het kader 2023 zijn opgenomen, verwijzen we naar paragraaf 3.3.

Exploatiebegroting (bedragen in €)	Jaarrekening 2021	Begroting 2022	MTR 2022	Begroting 2023
Totaal structureel kader NZa	64.416.500	64.162.000	66.909.275	68.701.000
Totaal structureel kader IKZ	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Verantwoordingsverschil NZa	214.000	204.000	204.000	-
Begrotingsverschil NZa	-1.411.427	-605.821	-605.821	-1.883.658
NZa oplossen tekort MTR	-	-	429.275	-
Begrotingsverschil IKZ	-	-	-	-
Begrotingsaanvraag	64.719.073	65.260.179	68.436.729	72.084.658

Liquiditeit (bedragen in €)	Begroting 2022	Begroting 2023
Exploatiekader/Begrotingsaanvraag NZa	64.971.821	70.505.277
Af: verantwoordingsverschil	-204.000	-
Af: afschrijvingskosten	-1.482.190	-1.800.120
Bij: investeringen	1.080.000	2.960.839
Liquideitsbehoefte NZa	64.365.631	71.665.997
Exploatiekader/Begrotingsaanvraag IKZ	1.500.000	1.579.381
Af: afschrijvingskosten	-	-
Bij: investeringen	-	-
Liquideitsbehoefte IKZ	1.500.000	1.579.381
Liquideitsbehoefte	65.865.631	73.245.378

Investeringsbegroting (bedragen in €)	Begroting 2022	Begroting 2023
Verbouwing	-	-
Inventaris	-	50.000
Hardware	80.000	315.000
Installaties	-	50.000
Software	1.000.000	2.545.839
Investerings	1.080.000	2.960.839

3.2 Samenvatting van de begroting

Hieronder is een samenvatting van de exploitatiebegroting opgenomen. Later in deze paragraaf lichten we de begroting van de NZa nader toe. De begroting van het IKZ lichten we toe in paragraaf 4.5.

3.2.1 Exploitatiebegroting

Hieronder nemen wij de exploitatiebegroting op met de jaarrekening 2021, en de begroting en midterm review (MTR) 2022 ter vergelijking.

Exploitatiebegroting (bedragen in €)	Jaarrekening 2021 (incl IKZ)	Begroting 2022 (incl IKZ)	MTR 2022 (incl IKZ)	Begroting 2023 NZa	Begroting 2023 IKZ	Begroting 2023 (incl IKZ)
DIRECTIEGEBONDEN BUDGET						
SALARISKOSTEN	41.806.937	42.534.909	42.363.582	45.606.338	1.268.285	46.874.623
WERKPROGRAMMAKOSTEN	6.766.287	6.544.500	11.553.310	7.972.052	110.000	8.082.052
OVERIGE PERSONEELSKOSTEN	926.510	1.055.306	977.562	1.065.923	30.650	1.096.573
TOTAAL DIRECTIEGEBONDEN BUDGET	49.499.734	50.134.715	54.894.454	54.644.313	1.408.935	56.053.248
NZa BREED BUDGET						
OVERIGE PERSONEELSKOSTEN	1.735.642	1.476.200	1.447.131	1.482.800	15.500	1.498.300
HUISVESTINGSKOSTEN	2.719.937	2.722.638	2.931.297	2.982.023	5.032	2.987.055
AUTOMATISERINGSKOSTEN	8.629.011	9.804.403	9.396.041	8.686.102	139.264	8.825.366
BUREAUKOSTEN	492.121	525.175	365.677	553.420	10.650	564.070
ALGEMENE KOSTEN	94.809	100.000	102.500	105.000	0	105.000
RESTAURANTKOSTEN	88.579	205.000	212.794	230.000	0	230.000
AUTOKOSTEN	15.737	21.500	22.200	21.500	0	21.500
AFSCHRIJVINGSKOSTEN	1.447.484	1.482.190	1.365.000	1.800.120	0	1.800.120
DIVERSE BATEN	-3.981	0	-3.993	0	0	0
TOTAAL NZa BREED BUDGET	15.219.339	16.337.106	15.838.647	15.860.965	170.446	16.031.411
TOTAAL NZa	64.719.073	66.471.821	70.733.101	70.505.277	1.579.381	72.084.658
TOTAAL STRUCTUREEL KADER	65.916.500	65.662.000	68.409.275	68.701.000	1.500.000	70.201.000
VERANTWOORDINGSVERSCHIL	-214.000	-204.000	-204.000	0	0	0
VERSCHIL	1.411.427	-605.821	-2.119.826	-1.804.277	-79.381	-1.883.658

Het negatieve resultaat wordt veroorzaakt doordat wij, conform de regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018, het prijspeil 1 juli 2022 moeten hanteren voor het opstellen van de begroting 2023. De loon- en prijsbijstelling voortvloeiend uit de cao van juli 2022, is nog niet opgenomen in het budgettair kader 2023 van de kaderbrief 2023.

3.2.2 Formatie ontwikkeling

Onderstaand de ontwikkeling van het aantal fte bij de NZa in 2022 en 2023, exclusief het IKZ. Voor het IKZ wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

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.

Werkzaamheden	Totaal fte 2023
Directie Regulering	141,1
Directie I&F (IT en Facilitair) + CIO-office	75,0
Directie T&H (Toezicht en Handhaving)	109,7
Directie B&B (Bedrijfsvoering en Bestuursondersteuning)	96,1
CIO-office	gevoegd bij I&F
Detachering naar IKZ	2,0
Totaal*	423,9
Indirect (management en secretariaat)	56,6
Benodigd FGB NZa 2020 (incl. 3 leden RvB)	480,5

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

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

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

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

Het werkprogramma 2023 bestaat uit vier speerpunten en vijftien 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 2023 is geraamd voor de PIOFACH-taken: Personeel, Informatisering, Organisatie, Financiën, Automatisering, (interne) Communicatie en Huisvesting.

PIOFACH gebieden	FTE 2022	+/- in 2022	FTE 2023
Personeel*	7,3	1,0	8,3
Inkoop**	1,0	1,0	2,0
Organisatie	0,5	0,0	0,5
Financiën***	6,3	-0,2	6,1
Automatisering****	6,8	0,2	7,0
Communicatie (intern)	4,3	-0,3	4,0
Huisvesting	5,1	-1,1	4,0
Informatiebeveiliging	9,5	-0,5	9,0
Totaal	40,8	0,1	40,9

* Bij personeel is een recruiter als extra functie toegevoegd.

** Bij inkoop is de functie van coördinerend inkoopadviseur toegevoegd.

*** Bij financiën is voor de Wtza taak 0,5 fte toegevoegd en 0,7 fte gebruikt om de inkoopfunctie te dekken.

**** Bij huisvesting is 1,1 fte minder benodigd doordat een gedeelte van de taken is uitbesteed.

3.2.3 Toelichting op de begroting 2023 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 2023 gaan we uit van 480,5 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

Exploitantiebegroting	Begroting 2022	Begroting 2023
Salarissen, pensioen en sociale lasten	€ 41.346.005	€ 45.606.338
Salarissen	€ 33.076.804	€ 36.485.070
Pensioenpremies	€ 4.341.331	€ 4.788.665
Sociale verzekeringen	€ 3.927.870	€ 4.332.602

- De salarisbegroting is opgesteld aan de hand van het functiegebouw 2023, rekening houdend met het prijspeil 1 juli 2022.
- In 2023 is, evenals in 2022, in de begroting rekening gehouden met een vacaturerimte van 2,5%.
- De pensioenpremies en sociale lasten zijn eveneens gebaseerd op de percentages die gelden op 1 juli 2022. Eind 2022 worden de nieuwe premiepercentages voor 2023 bekend gemaakt.

Kosten werkprogramma

Exploatiebegroting	Begroting 2022	Begroting 2023
Kosten werkprogramma	€ 6.434.500	€ 7.972.052
Kosten werkprogramma	€ 6.434.500	€ 7.972.052

Toelichting: De toename wordt voornamelijk veroorzaakt omdat er meer geld nodig is voor de directie regulering omdat er in 2023 veel (kosten)onderzoeken worden verricht.

Overige personeelskosten

Exploatiebegroting	Begroting 2022	Begroting 2023
Overige personeelskosten	€ 1.024.656	€ 1.065.923
Opleidingskosten (incl. vergaderkosten)	€ 851.592	€ 888.833
Representatie personeel	€ 23.016	€ 24.023
Kosten personeelsuitjes	€ 69.048	€ 72.068
Dienstreizen binnen- buitenland	€ 75.000	€ 75.000
Representatie extern	€ 6.000	€ 6.000

Toelichting: De overige personeelskosten zijn toegenomen doordat er sprake is van een stijging in het aantal fte's. Vooral door de extra taken voor de Wtza.

NZa breed budget

Overige personeelskosten

Exploatiebegroting	Begroting 2022	Begroting 2023
Overige personeelskosten	€ 1.476.200	€ 1.482.800
Reiskosten woon-werk	€ 361.200	€ 350.000
Kosten salarisverwerking	€ 85.000	€ 83.300
Wervingskosten	€ 109.000	€ 208.500
Selectie assessmentkosten	€ 14.000	€ 14.000
Loopbaan- outplacementkosten	€ 250.000	€ 250.000
Thuiswerkvergoeding	€ 220.000	€ 220.000
Vitaliteitskosten	€ 20.000	€ 20.000
Integriteit / vertrouwenspersoon	€ 30.000	€ 30.000
Arbodiensten	€ 120.000	€ 120.000
Kosten bijdrage NZa PV en Jong NZa	€ 8.000	€ 8.000
Kosten OR	€ 27.500	€ 27.500
Bedrijfshulpverlening	€ 7.500	€ 7.500
Kosten activiteiten NZa	€ 194.000	€ 114.000
Werkfruit	€ 15.000	€ 15.000
Overige personeelskosten	€ 15.000	€ 15.000

Toelichting: Door krapte op de arbeidsmarkt voeren wij voor 2023 € 100.000 budget op voor werving & selectie via externe bureaus. Daartegenover staat de afname van activiteiten NZa door eenmalig hogere uitgaven in 2022.

Huisvestingskosten

Exploitantiebegroting	Begroting 2022	Begroting 2023
Huisvestingskosten	€ 2.722.638	€ 2.982.023
Huur kantoorpand	€ 2.157.606	€ 2.170.523
Huurincentive	€ -300.000	€ -105.000
Huur archiefruimte	€ 25.000	€ 25.000
Servicekosten	€ 160.000	€ 225.000
Schoonmaakkosten pand	€ 265.000	€ 265.000
Beveiligingskosten	€ 55.000	€ 55.000
Receptiedienst	€ 225.000	€ 225.000
Belastingen en verzekeringen pand	€ 68.500	€ 70.000
Onderhoudskosten vast	€ 35.032	€ 30.000
Onderhoudskosten variabel	€ 20.000	€ 10.000
Overige huisvestingskosten	€ 11.500	€ 11.500

Toelichting: De toename wordt veroorzaakt doordat de incentive van de verhuurder van ongeveer € 1,6 miljoen gelijkmatig in mindering wordt gebracht op de huur voor de resterende contractduur. Bij het opstellen van de begroting 2022 was het uitgangspunt dat er een incentive zou worden uitgekeerd van ongeveer € 600.000 over de jaren 2022 en 2023.

Automatiseringskosten

Exploitantiebegroting	Begroting 2022	Begroting 2023
Automatiseringskosten	€ 9.804.403	€ 8.686.102
Diensten	€ 8.075.193	€ 5.940.053
Changes	€ 320.000	€ 200.000
Licenties	€ 1.403.232	€ 2.496.133
Webhosting	€ 5.978	€ 49.916

Toelichting: Door de aanbesteding van de IT en de daarmee gepaard gaande andere manier van werken (cloud) heeft er een verschuiving plaatsgevonden van de dienstverlening naar licentiekosten.

Bureaunkosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2022	Begroting 2023
Bureaunkosten	€ 525.175	€ 553.420
Portikosten	€ 30.000	€ 30.000
Belkosten mobiele telefonie	€ 180.000	€ 180.000
Kantoorbenodigdheden	€ 15.000	€ 15.000
Kopieerkosten	€ 15.000	€ 10.000
Huurkosten printers	€ 22.000	€ 28.500
Drukwerk en ontwerp	€ 10.000	€ 15.000
Onderhoud kantoorapparatuur	€ 17.500	€ 17.500
Lidmaatschap / contributies / vakliteratuur	€ 183.175	€ 185.000
Bibliotheek	€ 20.000	€ 22.500
Overige bureaunkosten	€ 32.500	€ 49.920

Toelichting: Er is sprake van een minimale toename op verschillende kostensoorten.

Algemene kosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2022	Begroting 2023
Algemene kosten	€ 100.000	€ 105.000
Accountantskosten	€ 80.000	€ 85.000
Verbeurde dwangsom / juridisch bezwaar	€ 10.000	€ 10.000
Incassokosten	€ 10.000	€ 10.000

Toelichting: Geen opmerkingen.

Restaurantkosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2022	Begroting 2023
Restaurantkosten	€ 205.000	€ 230.000
Fee cateraar restaurant	€ 150.000	€ 175.000
Onderhoud automaten	€ 52.500	€ 52.500
Overige keukenkosten	€ 2.500	€ 2.500

Toelichting: Als gevolg van een aanbesteding van de catering zijn de kosten van de fee gestegen.

Autokosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2022	Begroting 2023
Autokosten	€ 21.500	€ 21.500
Leasekosten	€ 18.000	€ 18.000
Brandstofkosten	€ 3.500	€ 3.500

Toelichting: Geen opmerkingen.

Afschrijvingskosten

Exploatiebegroting	Begroting 2021	Begroting 2022
Afschrijvingskosten	€ 1.482.190	€ 1.800.120
Verbouwing	€ 248.689	€ 289.454
Kantoorinventaris	€ 231.121	€ 190.996
Hardware	€ 314.900	€ 260.009
Software	€ 684.323	€ 1.046.375
Installaties	€ 3.157	€ 13.285

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

Toelichting: Door de verbouwing van het pand zijn de afschrijvingskosten gestegen. Verder is er sprake van een stijging van de afschrijvingskosten op software doordat de NZa een transformatie op data doormaakt. Tenslotte is er een daling op kantoorinventaris doordat in 2018 aangeschafte bureaus zijn afgeschreven in 2023.

3.3 Financiële claims buiten het budget in de Kaderbrief

In de Kaderbrief voor 2023 van 4 juli 2022, kenmerk 3353638-1027802-BPZ, heeft u het Kader 2023 voor NZa (inclusief IKZ) aangegeven. Alle processen en producten die in dit werkprogramma worden genoemd, en die in het Kader zijn opgenomen, vallen binnen de begroting 2023. Dat geldt derhalve voor de volgende posten:

Bedragen * 1000	
Reguliere bijdrage	64.162
Verhoging kader ivm aflossing lening Huisvesting	214
Loonbijstelling 2022	1.550
IKZ*	1.500
Doorontwikkeling regiobeelden	300
Overheveling taak WTZa naar NZa	2.475
Totaal budget 2023	70.201

Inmiddels wordt duidelijk dat er echter ook nog andere / nieuwe / aanvullende taken op de NZa afkomen. Wij willen alvast bij deze begroting aangeven dat wij voor die taken, indien wij ze gaan uitvoeren, aanvullend budget nodig zullen hebben voor 2023. Het gaat hierbij om onder meer:

De ontwikkeling van een dashboard Zicht op zorgaanbieders

In augustus 2022 heeft de NZa een definitieve opdrachtbrief ontvangen van VWS met daarin de vraag om een instrument te ontwikkelen welke een zo compleet mogelijk beeld geeft van zorgaanbieders over alle zorgdomeinen heen op basis van (openbare) data, welke gebruikt kan worden bij de contractering van en bij het toezicht op zorgaanbieders. Dit instrument duiden wij aan als het dashboard Zicht op Zorgaanbieders.

Het doel van het dashboard is om domein-overstijgende inzichten uit (openbare) data met partijen in de zorg te delen. In eerste instantie zal dit dashboard een doorontwikkeling zijn van het JMV-dashboard van IKZ, IGJ en NZa dat wordt aangevuld met (openbare) data over de zorgdomeinen heen. Vooralsnog denken we aan een toepassing waarbij toezichthouders specifiek informatie met elkaar delen. Daarnaast moet er ruimte komen voor een openbaar gedeelte.

De concrete nadere invulling van het project (in de vorm van een plan van aanpak en een begroting) stellen wij zo spoedig mogelijk gezamenlijk vast. Wij vragen VWS ons financieel kader 2023 uit te breiden conform deze stukken.

De opstart voor het toezicht op de Jeugdzorg vanaf 2024

Er ligt een concreet wetsvoorstel om de taken van de Nederlandse Zorgautoriteit per 1 januari 2024 uit te breiden met taken in het jeugddomein. Deze taken zullen bestaan uit stelselonderzoek, het optuigen van een 'Early Warning System' en het toezicht op de aanlevering van de jaarverantwoording en transparante financiële bedrijfsvoering. De gesprekken over deze transitie tussen de NZa, JA en VWS zijn inmiddels gestart en de concrete voorbereidingen door de NZa zullen eind Q3 / begin Q4 2022 aanvangen. De nadere invulling van deze overheveling van taken en de claim die daaruit volgt, stellen wij zo snel mogelijk gezamenlijk vast.

Mogelijk extra middelen voor de regiobeelden bovenop de in het kader opgenomen € 300.000.

Indien de toegekende middelen voor regiobeelden voor 2023 onvoldoende blijken voor de te verrichten werkzaamheden, zal de NZa hiervoor extra middelen nodig hebben.

Integraal zorgakkoord (IZA)

Het IZA is halverwege september 2022 gesloten. De NZa heeft meegelezen en input geleverd op bijvoorbeeld onderwerpen als monitoring en transformatiemiddelen. Veel afspraken die nu in het IZA zijn vastgelegd, moeten nog verder uitgewerkt worden. Daarvoor is na ondertekening een uitwerkingsfase gepland. Ook voor de rol van de NZa geldt dat die voor veel thema's nog verder uitgewerkt moet worden. We weten daarom op dit moment nog niet precies welke werkzaamheden er voor de NZa zullen voortvloeien uit het IZA in 2023. We verwachten hier, navenant de uitwerking vordert, in de rest van 2022 meer zicht op te krijgen.

Druk op de huisartsenzorg en wijkverpleging

De NZa zal in 2022 / 2023 dataonderzoeken uitvoeren met betrekking tot de druk op de huisartsenzorg en wijkverpleging. Deze onderzoeken zijn niet in (de kosten van) het werkprogramma opgenomen. Mogelijk zijn hiervoor extra middelen nodig in 2023.

Verbeteren bekostiging palliatieve zorg door middel van experimenten met alternatieve bekostiging

VWS wil de kwaliteit van palliatieve zorg aantoonbaar verbeteren. Hiertoe wordt een vervolg gegeven aan het Nationaal Programma Palliatieve Zorg (NPPZ). Het NPPZ II is gericht op de implementatie van uitkomsten en kennis uit de eerste programmaperiode. Voor de bekostiging van palliatieve zorg sluit VWS aan op de visie van de NZa hierover. In die visie beschrijft de NZa dat het makkelijker moet worden voor verschillende zorgaanbieders om samen palliatieve zorg te organiseren opdat deze zorg passend is en aansluit bij de wensen van de patiënt; de bekostiging kan hieraan bijdragen. VWS wil de voorstellen van de NZa die bijdragen aan de doorontwikkeling van de bekostiging, nader door de NZa (laten) verkennen. Mogelijk zijn hiervoor extra middelen nodig in ons kader 2023.

IKZ

VWS heeft onlangs laten weten € 200.000 ter beschikking te willen stellen voor de detachingskosten van twee medewerkers vanuit de VNG. Dit is voor de rol van gemeentelijke experts bij het IKZ. Deze experts beoordelen en verrijken signalen van zorgfraude in het gemeentelijke domein. De gemeentelijke experts zijn de link tussen de gemeenten en de IKZ partners. Zolang de stichting nog niet start zijn deze

middelen nodig voor de continuering van de VNG-gedetacheerden vanaf 1-1-2023. Deze middelen zitten nog niet in het kader van IKZ voor 2023.

Loon en prijsbijstelling

Tenslotte willen wij hier vermelden dat wij conform de regelgeving de begroting 2023 hebben opgesteld naar prijspeil 2022. Dat betekent dat per 1 januari 2023 wel de CAO-loonstijging van juli 2022 in de salarisbegroting is opgenomen, maar nog niet de CAO-loonsverhoging per april 2023, noch de extra eenmalige uitkering van € 450 per fte in april 2023.

Het financieel Kader (zoals) hierboven aangegeven is nog gebaseerd op het prijspeil van januari 2022. Wij verzoeken dan ook om ophoging van ons financieel kader 2023 met de reguliere (en noodzakelijke) 'Loon- en prijsbijstelling' o.g.v. de CAO verhoging per 1 juli 2022.

4 Informatieknoop zorgfraude (IKZ)

Het Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ) is een samenwerkingsverband dat op basis van het convenant 'Afspraken over de samenwerking in het kader van de verbetering van de bestrijding van zorgfraude' sinds november 2016 samenwerkt aan de aanpak en afhandeling van fraude in de zorg. In dit hoofdstuk presenteert het Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ) haar werkprogramma en begroting 2023.

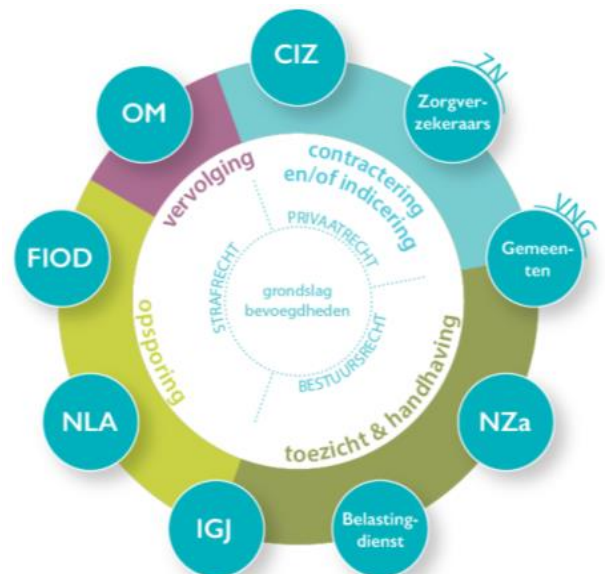
4.1 Werkprogramma IKZ 2023

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), Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA), 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'.

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



Doel IKZ

Doel van het IKZ is het verstevigen van de informatiepositie van de partners, zodat deze zorgfraude effectiever kunnen aanpakken. Door expertise en informatie bij elkaar te brengen, kunnen we vanuit de 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 wordt vastgesteld in de Beleidsgroep Taskforce Integriteit Zorgfraude (BG TIZ). De activiteiten sluiten zoveel mogelijk aan bij de prioriteiten van de convenantpartners. De deelnemende convenantpartners zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de activiteiten van het IKZ.

Taken en werkzaamheden IKZ

Het IKZ is een netwerkorganisatie: een samenwerkingsverband ván, vóór en dóór de deelnemende partners. Doelen en producten komen in samenspraak met de partners tot stand en de medewerkers van het IKZ zijn gedetacheerd vanuit één van de partnerorganisaties. De doelstelling van het samenwerkingsverband IKZ vertaalt zich in activiteiten in twee onderdelen, te weten casuïstiek en kennisontwikkeling.

Onderdeel casuïstiek (team Casuïstiek)

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

Onderdeel kennisontwikkeling (team Onderzoek & Analyse)

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

Governance en inrichting IKZ

Het Bestuurlijk Overleg Taskforce Integriteit Zorgsector (BO TIZ) is de opdrachtgever van het IKZ. De dagelijkse leiding van de organisatie is in handen van de directeur a.i. IKZ. Dit is vastgelegd in het IKZ Convenant. Onder het bestuurlijk overleg valt de Beleidsgroep TIZ. 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' (Wbsrz) 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 2023

De werkzaamheden van het IKZ zijn vastgelegd in een werkplan dat jaarlijks wordt voorgelegd aan het Bestuurlijk Overleg Taskforce Integriteit Zorgsector. In het werkplan staan de activiteiten voor het aankomende jaar. Het werkplan 2023 komt in het najaar van 2022 beschikbaar. De activiteiten van het IKZ zijn in deze begrotingsparagraaf daarom nog in concept en op hoofdlijnen beschreven.

De focus van het IKZ is in 2023 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.

In 2022 heeft de Algemene Rekenkamer een onderzoek gedaan naar de effectiviteit van zorgfraudebestrijding. Als opvolging van dit onderzoek heeft de Beleidgroep TIZ tien projecten geformuleerd. Aan een aantal projecten zal het IKZ een bijdrage leveren.

Als het wetvoorstel Bevorderen Samenwerking en Rechtmatige Zorg is aangenomen dan zal 2023 ook in het teken zal staan van de overgang van het IKZ naar de nieuwe rechtsvorm.

4.2 Team Casuïstiek

De thema's voor het team Casuïstiek voor 2023 blijven 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 investeert het team verder, onder meer door de ontwikkeling van een procesbeschrijving voor de organisatie van casustafels. Het faciliteren van de samenwerkende partners vindt plaats indien in groter verband coördinatie op de informatie-uitwisseling gewenst is en/of door de omvang van een casus versnippering van toezicht- en handhavingsactiviteiten dreigt. De afdeling Casuïstiek vervult in dergelijke gevallen, op verzoek van één of meerder partners, een rol als facilitator en bewaker van de voortgang. Dit altijd vanuit het perspectief van informatie-uitwisseling en niet ten aanzien van coördinatie op de uitvoering.

Investeren in de informatiepositie

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

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

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

De casuïstiek producten

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

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

4.3 Team Onderzoek & Analyse

In 2023 voert team Onderzoek & Analyse werkzaamheden uit langs twee inhoudelijke programmalijnen: Trends en Analyses en Voortzetting Projecten uit 2022.

4.3.1 Trends en analyses

In 2022 hebben we een online community tool aangeschaft, deze gaan we in 2023 verder implementeren. Binnen het digitale platform komen alle (trend)onderzoeken van het IKZ en partners beschikbaar, zoals onder andere het tweewekelijks rapport met een overzicht van alle mediaberichten. 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.

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 2022 op. Deze rapportage wordt opgesteld voor het ministerie van VWS en alle partners en gemeenten die zijn aangesloten op het IKZ en deze wordt via VWS aangeboden aan de Tweede Kamer. De jaarrapportage wordt in het voorjaar van 2023 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 2023 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 het JMV Dashboard verder uitgebreid kan worden. Daarnaast is voor 2023 het streven om wederom twee fenomeenonderzoeken uit te voeren.

Onderzoek met CBS microdata

In 2022 is een pilot onderzoek uitgevoerd met CBS microdata (overlap Wmo/Wlz, resulterend in een online Dashboard). Voor 2023 wordt bekeken welke andere onderzoeken met microdata uitgevoerd kunnen worden.

4.3.2 Voortzetting projecten uit 2022

In 2023 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 door-ontwikkelen als knooppunt van expertise en informatie(deling) ten behoeve van de deelnemende partners.

Sturen op Effect

In 2017 is in opdracht van de Beleidsgroep TIZ een projectgroep onder leiding van Nederlandse Arbeidsinspectie 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 2023 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.

Onderzoek doorstarts van zorgbedrijven

In 2022 is gestart met een fenomeen onderzoek naar doorstarts van zorgbedrijven. Dit onderzoek wordt in 2023 afgerond. Dit onderzoek heeft tot doel om de omvang en aard van doorstarts binnen het zorgdomein in kaart te brengen. Daarnaast wordt onderzocht wanneer een doorstart een probleem is bij de aanpak van zorgfraude. Daarom gaan we ook in op hoe de problematiek gesignaleerd wordt door de IKZ partners en welke instrumenten effectief zijn om het fenomeen te bestrijden.

Project 'Hoe sluiten we het net'

In 2022 heeft het IKZ de coördinatie van het project 'Hoe sluiten we het net' overgenomen van de IGJ. Het hoofddoel van dit project is het succesvol opwerpen van barrières in de keten teneinde de klantreis van zorgfraudeurs te bemoeilijken of zelfs te verhinderen. Hiervoor zijn barrières geformuleerd in het barrièremodel, en worden verschillende barrières uitgewerkt en binnen de deelnemende diensten geïmplementeerd. Om dit proces te versterken zijn partners toegevoegd die een belangrijk onderdeel uitmaken van de klantreis van de zorgfraudeur en op dit moment nog missen in het model, waaronder het CIZ, SVB en NZa.

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 2023 IKZ

Hieronder is de begroting van het IKZ te vinden. Het IKZ heeft 13 fte op de eigen begroting staan. Daarnaast geeft de begroting 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.

Exploitatiebegroting (bedragen in €)	Jaarrekening 2021	MTR 2022	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
Totale salariskosten	932.095	836.428	1.188.904	1.268.285	1.268.285	1.268.285	1.268.285	1.268.285
Kosten werkprogramma								
Onderzoekskosten	9.605	97.996	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Inhuur i.p.v. salaris	225.224	220.000						
Inhuur	-	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Totale werkprogrammakosten	234.829	317.996	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000
Overige personeelskosten	-	30.650	30.650	30.650	30.650	30.650	30.650	30.650
Totaal IKZ directiegebonden kosten	1.166.924	1.185.074	1.329.554	1.408.935	1.408.935	1.408.935	1.408.935	1.408.935
IKZ brede kosten								
Wervingskosten	500	500	500	500	500	500	500	500
ICT kosten	139.264	136.000	139.264	139.264	139.264	139.264	139.264	139.264
Reiskosten woon werk	-	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	3.850
Kantoorartikelen	600	600	600	600	600	600	600	600
Kopieerkosten	700	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Kosten activiteiten NZa	-	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Portikosten	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	5.032	4.900	5.032	5.032	5.032	5.032	5.032	5.032
Totaal IKZ brede kosten	156.646	167.050	170.446	170.446	170.446	170.446	170.446	170.446
Totaal kosten IKZ	1.323.570	1.352.124	1.500.000	1.579.381	1.579.381	1.579.381	1.579.381	1.579.381
Totaal budgettair kader *	1.497.856	1.497.860	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Verschil	174.286	145.736	-	-79.381	-79.381	-79.381	-79.381	-79.381

Het is nog niet bekend wanneer de Wbsrz - en daarmee de stichting IKZ - in werking treedt. Indien de start daadwerkelijk in 2023 plaatsvindt, zal dit bedrag ontvochten worden.

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 2023 van de NZa.

Bijlagen

De bijlagen die hierachter gevoegd zijn:

5.1	Overzicht te bereiken resultaten per proces 2023	50
5.2	Strategische risico's	56
5.3	Informatie HRM	59
5.4	Informatievoorzieningen en -beveiliging	61
5.5	Duurzaamheid	63
5.6	Meerjarenbegroting	64
5.7	Meerjaren-investeringsbegroting	65
5.8	Liquiditeitsbegroting 2023	66

5.1 Overzicht te bereiken resultaten per proces 2023 (aanvullend op speerpunten)

Processen 2023		
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
Sector-overstijgend	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
	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 2023, alleen voor zover de resultaten en acties niet eerder bij de speerpunten in hoofdstuk 2 zijn besproken. Bij met name de inhoudelijke processen wordt voor de producten en processen dus verwezen naar de werkzaamheden beschreven in hoofdstuk 2.

PC-00 Innovatie, informatie en onderzoek

Producten / processen werkprogramma 2023

- We stellen regiobeelden op; de nadere invulling hiervan zal in de 2^e helft van 2022 worden besproken.
- In 2023 zal de invulling van de NZa wetenschapsagenda verder vorm krijgen op basis van de in 2022 vastgestelde inhoudelijke lijnen; verder zal het beleid ten aanzien van de kwaliteitsbewaking en –monitoring van het onderzoek uitgewerkt en ingevoerd worden.
- De onderzoekscommunity wordt geïntensiveerd en vanuit valorisatie en impact zal worden ingezet op open acces publicaties, interne- en externe communicatie en de organisatie van een wetenschapsdag.
- 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.
- We bereiden de parlementaire enquête mede voor en bieden hierbij ondersteuning.
- We bereiden de Evaluatie van de NZa voor.
- Voor wat betreft het Integraal Zorg Akkoord (IZA) bieden we ondersteuning en bereiden we voor wat uit het IZA voortkomt.
- We organiseren de bijeenkomsten van de Raad van Advies en Audit Committee van de NZa.

PC-01 Medisch specialistische zorg

Producten / processen werkprogramma 2023

Vrijwel alle producten en processen betreffende MSZ zijn al vermeld onder de speerpuntresultaten in hoofdstuk 2. De enige aanvulling hierop is dat wij de wachttijdenregeling MSZ up-to-date houden.

PC-02 Eerstelijnszorg

Producten / processen werkprogramma 2023

Alle producten en processen betreffende de eerstelijnszorg zijn al vermeld onder de speerpuntresultaten in hoofdstuk 2.

PC-03 Geestelijke gezondheidszorg en forensische zorg

Producten / processen werkprogramma 2023

Vrijwel alle producten en processen betreffende GGZ/FZ zijn al vermeld onder de speerpuntresultaten in hoofdstuk 2. De enige aanvulling daarop is de ketenveldnorm. Er zijn afspraken gemaakt over een tijdelijke regeling ketenveldnorm. In 2024 moet er een vaste uitwerking en bekostiging gereed zijn.

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

Producten / processen werkprogramma 2023

Voor de langdurige zorg voeren wij in 2023 de volgende producten / processen uit:

- Vaststelling regelgeving langdurige zorg 2024.
- Vaststelling nieuwe beleidsregel LVHC.

- Vaststelling beschikkingen Wlz.
- Actualiseren / harmoniseren regelgeving van de NZa met betrekking tot Wlz-uitvoerders.
- Actueel format en bijbehorend accountantsprotocol opstellen voor het financieel verslag Wlz-uitvoerders.
- Actueel format en bijbehorend accountantsprotocol opstellen voor het financieel verslag CAK.
- Dashboard inzicht in prestaties door zorgkantoren.
- Samenvattend magazine uitvoering door Wlz-uitvoerders, inclusief periodieke beleidsoverleggen.
- Beoordelen uitvoeringsverslagen van de Wlz-uitvoerders.
- Risicoanalyse en bespreken strategische onderwerpen met betrekking tot Wlz-uitvoerders.
- Samenvattend rapport uitvoering door het CAK.
- Ketenaanpak pgb.

PC-05 Zvw-verzekeraars

Producten / processen werkprogramma 2023

Voor het proces Zvw-verzekeraars voeren wij in 2023 de volgende producten / processen uit:

- Bestuurlijk Rechtsoordeel Modelpolissen.
- Bestuurlijk oordeel verantwoordingen Risicoverevening en wanbetalersbijdrage.
- Bestuurlijk oordeel verantwoording Catastroferegeling Zvw
- Aanpassing Regeling Informatieverstrekking Zorgverzekeraars aan consumenten.
- Samenvattend rapport Zvw.
- Accounthouderschap individuele zorgverzekeraars.
- Berekening standaardpremie (13 november).
- Monitor Zorgverzekeringmarkt.

PC-06 Maatwerk in bekostiging

Producten / processen werkprogramma 2023

Voor het proces Maatwerk in bekostiging voeren wij in 2023 de volgende producten / processen uit:

- Vaststelling beleidsregel en nacalculatie Ambulancezorg.
- Rapportage kostenonderzoek MVO GGZ.
- Marktverstoringstoets / Rondrekening mvo - czo ten behoeve van scope-uitbreiding door VWS.
- Informatieproduct in kader nazorg kostenonderzoek MVO MSZ.
- Externe audit kostenonderzoek MVO MSZ.
- Aangepaste opbouw bedragen MVO MSZ.
- Financieel onderhoud beschikbaarheidbijdragen.
- Rapportage kosten PsychoTrauma Zorg.
- Rapportage kosten Post Mortale Orgaandonatie.
- Rapportage kosten Traumaheli.
- Accountantscontrole BBAZ en overige BB.
- Jaarlijkse kosten registratiecommissies in het kader van verantwoording MVO.
- Vaststelling en beleid MVO.
- Vaststelling en beleid BB zorgfuncties.

PC-07 Risicogericht en casusgericht toezicht

Producten / processen werkprogramma 2023

Voor het proces Risicogericht en casusgericht toezicht voeren wij in 2023 de volgende producten / processen uit:

- AVG-proces toezicht en handhaving.
- Woo- en handhavingsverzoeken.
- Casuïstiek: de NZa is zichtbaar als het gaat om casuïstiek en reageert hier snel en effectief op middels het casusteam. Naar aanleiding van signalen, trends of casuïstiek opleveren. Daarbij worden daar waar nodig toezichtacties ondernomen, partijen op hun verantwoordelijkheden gewezen en wordt hierop gemonitord.
- Detectie: onder het detectieproces valt in brede zin het genereren, opwerken en prioriteren van meldingen over onze taken; ook vallen hieronder het klokkenluidersmeldpunt en de informantelijen.

PC-08 Juridische Zaken

Producten / processen werkprogramma 2023

Juridische zaken handelt alle juridische zaken voor de NZa af. Dit betreft:

- Beslissingen op bezwaar
- Boetes
- Klachten
- Tweedelijns juridisch advies
- Verweer in beroep

PC-09 Zorgfusietoets en aanmerkelijke marktmacht

Producten / processen werkprogramma 2023

Alle producten en processen betreffende zorgfusietoets en aanmerkelijke marktmacht zijn al vermeld onder de speerpuntresultaten in hoofdstuk 2.

PC-10 Nieuwe wetgeving

Producten / processen werkprogramma 2023

Alle producten en processen betreffende nieuwe wetgeving zijn al vermeld onder de speerpuntresultaten in hoofdstuk 2.

PC-11 Communicatie

Producten / processen werkprogramma 2023

Communicatie levert in 2023 de volgende producten / processen:

- Gebruikersonderzoek websites;
- Fotografie;
- Vormgeving;
- Tekstschrijven;

- Communicatie corporate cyclus;
- Tool nieuwsbrieven;
- Beantwoording vragen en ontvangen meldingen;
- Relatiebeheer frontoffices;
- Relatiebeheer met patiënten- en consumentenorganisaties;
- In- en externe communicatiemiddelen;
- Organisatie van een Symposium voor de Zorg.

PC-12 Databeheer

Producten / processen werkprogramma 2023

Het proces databeheer levert de volgende producten / processen:

- EPOS formulieren; het gaat hier om aanpassingen van bestaande formulieren;
- Bouwen nieuwe apps voor diverse projecten;
- Gegevens-aanleverstandaard; dit betreft noodzakelijk onderhoud dan wel aanpassingen van koppelingen;
- Koppelingen van dataleveringen (onder andere Vektis-data); dit betreft noodzakelijk onderhoud dan wel aanpassingen van koppelingen;
- Promesz (fase 2); dit betreft de noodzakelijke toevoeging van functionaliteiten;
- Opstellen van kaders, ondersteunen bij risico analyses en toetsen (auditing) hiervan;
- Advies geven.

PC-13 Informatiebeveiliging

Producten / processen werkprogramma 2023

Producten / processen die dit proces oplevert zijn onder meer:

- Audits doen op proces;
- Security assessments uitvoeren;
- Privacy/Security Awareness & Gedrag bevorderen;
- Analyse van de te beschermen belangen maken.

PC-14 Informatievoorziening

Producten / processen werkprogramma 2023

Producten / processen die dit proces oplevert zijn onder meer:

- TCS Transformatie (ICT);
- Adoptie nieuwe werkomgeving; microsoft 365 bevat veel nieuwe functionaliteiten, waarvan de NZa gebruik wil gaan maken, zoals bijvoorbeeld op het gebied van digitale samenwerking. Een adoptieprogramma is noodzakelijk om deze functionaliteit te kunnen beoordelen op bruikbaarheid en toepasbaarheid, om op de juiste wijze te kunnen inrichten en om gebruikers met deze functionaliteit te laten kennismaken;
- Programma IAM; om het identity- en access management op orde te brengen dienen op basis van het inmiddels vastgestelde beleid de controls en autorisatie-matrices te worden opgesteld en geïmplementeerd en wordt vervanging gerealiseerd van het huidige IAM tool (Tools4ever);
- Aanschaf smartphones;

- Telephonie Apply / Cloud; de huidige telephonie-infrastructuur raakt aan het einde van de levensduur; tegelijkertijd naderen de bijhorende contracten de einddatum. De Nza wenst 'spraak' te integreren met haar digitale werkomgeving en te laten aansluiten op de microsoft 365 functionaliteiten en voorzieningen;
- Diverse vervangingen (Randapparatuur);
- 100 dagen lijst (nieuwe huisvesting) / Hei dichtbij;
- Facilitaire zaken.

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

Producten / processen werkprogramma 2023

Producten / processen die dit proces oplevert zijn onder meer:

- Nieuw Zaaksysteem (begeleiding aanbesteding); dit betreft met name de studie naar de behoeften van de verschillende functionele groepen van de NZa op het gebied van zaakgericht werken, document management en CRM en de begeleiding van de aanbesteding om tot de verwerving van dergelijke (cloud-) diensten te komen;
- Nieuw Zaaksysteem (Implementatie); dit betreft met name de inrichting en implementatie van de nieuwe functionaliteiten op het gebied van document management, zaakgericht werken en CRM, na afronding van de aanbesteding;
- Open op Orde; in het kader van dit programma zullen wij onze informatiehuishouding op orde brengen; kosten zullen gemaakt worden voor adviesdiensten van derden en mogelijke inrichtingsconsequenties in de IT-voorzieningen;
- We toetsen en adviseren over (Europese) aanbestedingen;
- Inkooptraining voor niet-inkopers;
- Voortzetting ontwikkeling dynamisch inkoopstelsel (DAS), aanbesteding na pilot;
- Uitbreiding functionaliteit DAS met inkoopproces;
- Jaarverantwoording 2022;
- Werkprogramma 2024;
- Midterm review 2023;
- Uitvoering van het Preventief Medisch Onderzoek;
- Vitaliteit & Gezondheid;
- Functiewaarderingen;
- Doorontwikkeling On-/Offboarding;
- HR Data / dashboard.

5.2 Strategische risico's

In deze paragraaf benoemen wij de voornaamste risico's en onzekerheden en de getroffen maatregelen om deze te mitigeren. Er hebben zich tot nu toe in 2022 geen risico's of onzekerheden gematerialiseerd die een belangrijke impact op de organisatie hebben gehad. Risicomanagement is een continu proces. De NZa heeft zich in 2020 gericht op het verder door-ontwikkelen van het risicomanagementsysteem. Het resultaat hiervan is dat vanaf de begroting 2020 risicomanagement integraal onderdeel is 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	Impact	Risico effect
Informatie-beveiliging, dataveiligheid en ICT	Risico op uitval van één of meerdere ICT-systemen of onderdelen daarvan. Problemen met de inrichting of stabiliteit van de ICT, waardoor één of meerdere onderdelen (tijdelijk) uitvallen.	De opzet, het bestaan en de werking van incident- en probleemmanagement word periodiek getoetst en daar waar nodig aangescherpt. Op dit moment vindt een transitie plaats, waarbij we overstappen van de huidige IT omgevingen naar de nieuw aanbestede IT omgevingen infrastructuur van de informatievoorziening, de kantoorautomatisering, de analyse-omgeving en datalandschap.	M	M	●
	Op basis van het dreigingsbeeld ziet de NZa een verhoogde interesse van externe partijen in de aan ons toevertrouwde data.	De maatregelen die op dit moment genomen zijn om indringers van buitenaf tegen te houden zijn onder meer: de standaard 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 opspoot en rapporteert. Tenslotte beschikken de zero-footprint laptops allemaal over anti-malware bescherming en procesblokkering. Ook de werkplek zelf is voorzien van een virusscanner en procesblokkering waarmee alleen vooraf goedgekeurde programmatuur kan opstarten. Daarnaast heeft de NZa in 2021 geïnvesteerd in de offline back-up faciliteit om risico's te minimaliseren bij een hack.	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. Er is in november 2021 een kader met bijbehorend proces vastgesteld voor informatie verzoeken door derden en door het Directeurenoverleg (DO) een opdracht gegeven om periodieke heroverweging hiervan vorm te geven, met medeneming van wijzigingen als gevolg van de WOO.	M	M	●

Legenda: Kans en Impact



L = Laag

M = Midden

H = Hoog

Risicocategorie	Risico	Beheersmaatregelen	Kans	Impact	Risico effect
Draagvlak stakeholders	Het risico is dat er te weinig draagvlak bij stakeholders is voor 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	
	Maatschappelijke onrust als gevolg van toename van aantal knelpunten in de toegankelijkheid van zorg (zoals: huisartsentekort, wachttijden ggz, wachtlijsten in ziekenhuizen a.g.v. uitgestelde zorg, wachtlijsten in de langdurige zorg, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Verzamelen en monitoren van stand van zaken t.a.v. de toegankelijkheid om zo goed mogelijke informatie te geven over waar de knelpunten zich voordoen en zorgverzekeraars en zorgaanbieders zo gericht mogelijk aan te spreken op het oplossen/verkleinen van knelpunten in het toezicht (o.a. toezicht op de zorgplicht). • Onze toezichtsacties transparant maken. • Investeren in een communicatiestrategie om burgers goed te informeren over toegankelijkheidsknelpunten in de zorg, wat zij zelf kunnen doen en wat zij van andere partijen mogen verwachten, maar ook te doen aan verwachtingsmanagement. 	H	H	
	Onvoldoende draagvlak voor grote transformaties die nodig zijn in de zorg.	Werken aan (communicatie)strategie om inzicht in noodzaak van de transformatie te vergroten en draagvlak te krijgen voor de stappen die gezet moeten worden.	M	H	
Personeel & Cultuur	Het risico dat medewerkers grensoverschrijdend gedrag vertonen.	Het beleid is in 2021 opnieuw onder de aandacht gebracht. Daarnaast kent de NZa zowel interne als externe vertrouwenspersonen. In het Periodiek Medisch Onderzoek (najaar 2022) zal hier extra aandacht aan worden besteed.	L	M	
	Het risico is dat we specifieke functies nu of in de toekomst niet tijdig kunnen invullen. Dit wordt versterkt door de steeds krappere arbeidsmarkt.	In veruit de meeste gevallen werft de recruiter van NZa via onze eigen kanalen en netwerken. Door deze kanalen continu te monitoren, uit te breiden en te vernieuwen blijven we relevant op de arbeidsmarkt. We maken steeds meer gebruik van onze netwerken, zowel intern als extern en zoeken actief naar een zo divers mogelijk aanbod van kandidaten. Op basis van de strategische personeelsplanning wordt ook de toekomstige behoefte in kaart gebracht. In specifieke gevallen vindt (tijdelijk) inhuur plaats om prioriteiten in het werkprogramma en extra taken uit te kunnen voeren.	M	L	
Reputatie	Het onvoldoende of te laat acteren op vraagstukken en ontwikkelingen in de buitenwereld kan reputatieschade leveren. Hierdoor kan verminderd draagvlak ontstaan voor beleid van de NZa, waardoor beleidsdoelen niet bereikt kunnen worden.	Er is een NZa-breed issue managementteam dat zich bezig houdt met het in kaart brengen van risico's en issues. D.m.v. een vastgestelde proces wordt het bestuur hierover geïnformeerd. Daarnaast is er een protocol voor crisiscommunicatie.	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 tijdsafhankelijk werken	De digitale werkomgeving (software & hardware) faciliteert het plaats- en tijdsafhankelijk werken onvoldoende.	De NZa werkt samen met de nieuwe ICT-partner aan een 'toekomstvaste' digitale werkplek, die het plaats- en tijdsafhankelijk werken (thuis en op kantoor) maximaal ondersteunt.	L	M	
	Medewerkers en het management moeten voldoende geëquipeerd zijn in de nieuwe wijze van samenwerken die gevraagd wordt bij het plaats- en tijdsafhankelijk werken.	In Q2 2022, vooruitlopend op de heropening van ons verbouwde pand, zijn workshops activiteitgericht werken gehouden. In elke unit is hierover het gesprek gevoerd.	M	L	

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

Risicocategorie	Risico	Beheersmaatregelen	Kans	Impact	Risico effect
Interne risico's a.g.v. Corona	COVID-19 leidt op dit moment tot een zomerpiek van besmetting. Het is reëel dat er in het najaar een volgende piek ontstaat. Dit kan leiden tot een hoger ziekteverzuim van medewerkers, verminderde productiviteit en sluiting / lagere bezetting van de huisvesting.	In de nieuwe huisvesting is de mogelijkheid om op 1,5m te werken. De maatregelen vanuit de Rijksoverheid worden gevolgd. We blijven hierbij in lijn met VWS. HRM wordt gevraagd om een actieplan op te stellen voor het najaar met eventuele extra aanvullende maatregelen en acties. Ook wordt aan de directies gevraagd na te denken over een herprioritering van het werkprogramma als de noodzaak dat vereist.	M	L	
Inkopen / aanbestedingen	Het risico dat de Europese en/of interne aanbestedingsrichtlijnen niet worden nageleefd.	Inkoop wordt voor deel van de organisatie (meerjarige contracten) gecentraliseerd per 1 januari 2022. Verder kent de NZa beleid rondom aanbestedingen die onder de aandacht wordt gebracht in de organisatie. Afwijkingen van het inkoopbeleid voor opdrachten > € 50.000 worden gemotiveerd en besproken in de raad van bestuur. Daarnaast worden inkopen steekproefsgewijs gecontroleerd. Hierover wordt minimaal twee maal per jaar gerapporteerd.	M	M	

Legenda: Kans en Impact

L = Laag

M = Midden

H = Hoog

5.3 Informatie HRM

Vakmanschap en professionaliteit

In 2023 zal NZa verdere opvolging geven aan dit thema door bijvoorbeeld sessies te organiseren rondom Tegenspraak maar ook verder in te zoomen op andere aspecten van ambtelijk vakmanschap. We kiezen hier voor een gecombineerde aanpak van inspiratie en sturing: we nemen graag inzichten van buitenaf, inclusief VWS mee in onze vertaling naar de interne organisatie. We organiseren hier workshops, inspiratiesessies en themasessies voor. Daarnaast vertalen we vakmanschap naar onze strategische doelen en kernwaarden waarbij we dit bijvoorbeeld in de individuele doelstellingen laten terugkomen. In 2023 introduceren we de Continue Dialoog bij NZa; een nieuwe manier om met elkaar afspraken te maken over doelstellingen en ontwikkelingen waarbij de medewerker hier zelf de regie in handen krijgt, gefaciliteerd door leidinggevende en HRM. Onderdeel van deze continue dialoog zal de voortdurende check zijn of geformuleerde doelen bijdragen aan onze strategische doelen, persoonlijke ontwikkeling of vergroten van de professionaliteit en wendbaarheid.

Diversiteit en inclusie

Na een uitgebreide analyse en marktverkenning in 2022 is de NZa op twee sporen gestart met het verankeren van D&I als belangrijk onderdeel van ons personeelsbeleid en werkgeverspropositie. We kiezen hierbij voor een tweesporenbeleid: zowel het bewerken van de externe arbeidsmarkt als het vergroten van bewustwording en participatie in de interne organisatie. Om een diversere instroom van medewerkers te bereiken zetten we andere wervingskanalen in dan de gebruikelijke, bijvoorbeeld Binoq Atana. Daarnaast start recruitment in 2023 met het opbouwen en onderhouden van multiculturele netwerken (waaronder studentennetwerken) om ook via deze weg meer diversiteit in de instroom van medewerkers te stimuleren. In het werving & selectie proces geven we – in samenwerking met de managers - aandacht aan diversiteit bij iedere vacaturestelling. Het werving- en selectieproces blijven we monitoren op aspecten van (on)bewuste vooroordelen. Voor de instroom van medewerkers met een arbeidsbeperking werken we samen met SWOM waarmee we voor 2023 nieuwe samenwerkingsafspraken maken om tot een gerichtere match van kandidaat en vacature te komen.

De corporate story en kernwaarden van de NZa, waar D&I in moet terugkomen, worden naar verwachting eind 2022 geformuleerd. Daarop aansluitend zal de HRM begin 2023 een plan maken met interventies op het gebied van inclusiviteit die hierop aansluiten. Interventies zullen gericht zijn op het verder vergroten van bewustzijn, het inzichtelijk maken van ieders mogelijke bijdrage en het onderstrepen van het belang dat NZa hecht aan een inclusieve cultuur.

Sociale omgangsvormen

De NZa onderstreept de visie vanuit VWS waarin uitgegaan wordt dat medewerkers zich vrij en veilig voelen op het werk en in de omgang met collega's en leidinggevendenden. Ongewenste omgangsvormen en grensoverschrijdend gedrag worden binnen de NZa niet geaccepteerd. In 2022 en 2023 zal het thema sociale omgangsvormen binnen de NZa een nog prominentere plek krijgen dan reeds het geval is. HRM kiest hierbij nadrukkelijk voor een samenwerking met onder andere onze integriteitscoördinator en bijvoorbeeld ook onze vertrouwenspersonen. Om zicht te krijgen op sociale omgangsvormen zoals deze op dit moment beleefd worden, zal middels een aantal vragensets in het uit te voeren PMO, een nulmeting uitgevoerd worden. Het beeld dat uit deze nulmeting naar voren komt zal gecombineerd worden met de uitkomsten van de rapportages van de interne en externe vertrouwenspersonen. Dit

gecombineerde beeld vormt voor de NZa het startpunt van een campagne om sociale omgangsvormen nog sterker onder de aandacht te brengen. HRM stelt op voorhand reeds een aantal doelgroepen vast waarvoor speciale aandacht nodig is. De doelgroep nieuwe medewerkers zal in de introductie meegenomen worden in de regels, kaders en voorzieningen waarover de NZa beschikt om ongewenste omgangsvormen te melden, bespreekbaar te maken en aan te pakken. Daarnaast zal voor reeds in dienst zijnde medewerkers, middels de teamsite op intranet alle beschikbare regels, kaders en voorzieningen duidelijk en toegankelijk beschikbaar worden gemaakt. Afhankelijk van de uitkomsten van de nulmeting zullen aanvullende stappen gezet worden, waarbij gedacht kan worden aan de inzet van training en opleiding, of de opzet van een NZa-brede communicatiecampagne. Tot slot zal een veilige werkomgeving als onderwerp ook terugkomen in de nieuwe gesprekscyclus welke eind 2022 geïntroduceerd wordt. De NZa gaat uit van een continue dialoog tussen medewerkers en leidinggevendenden. Een veilige werkomgeving past zeer goed in deze dialoog; het is derhalve niet een onderwerp dat eenmalig aan bod moet komen, maar juist een onderwerp dat de continue aandacht vereist.

Hybride werken

Hybride werken blijft in 2023 voor de NZa een actueel thema. De coronacrisis heeft onze manier van werken blijvend veranderd en halverwege 2022 is het verbouwde kantoorpand opgeleverd, welke ingericht is voor hybride en activiteitengericht werken. Zoals reeds aangegeven in het werkprogramma 2022 is hybride werken niet sec verbonden aan de coronacrisis, maar geldt het als de nieuwe werkelijkheid. De NZa vertaalt het hybride werken intern naar “Activiteitgericht werken (AGW)”, waarbij de nuance ligt in het bewust nadenken over waar en wanneer, welke activiteit binnen het werk wordt uitgevoerd. Met de oplevering van het nieuwe kantoorpand in 2022 hebben we een belangrijke voorwaarde ingevuld om het AGW zo goed mogelijk te faciliteren. De uitkomsten van een evaluatie na de eerste 100 dagen werken in het vernieuwde pand worden vertaald naar een verdere optimalisatie in zowel hardware (‘spullenboel’) als software (‘leren werken op de nieuwe manier’). Door middel van evaluaties en periodieke medewerkersonderzoeken zal de komende periode bekeken worden welke stappen nodig zijn om het AGW-principe verder te laten slagen voor medewerkers van de NZa. De eerste inschatting is dat de inzet van training en opleiding uiteindelijk noodzakelijk zal blijven om met de steeds veranderende context waarin het werk uitgevoerd wordt, om te gaan. Zoals eerder benoemd bij het onderwerp “sociale omgangsvormen”, zal ook het AGW een belangrijk onderdeel worden van de nieuwe gesprekscyclus. In deze tijd waarin het werk en de context waarin het werk wordt uitgevoerd continu aan verandering onderhevig zijn, is het gesprek tussen medewerker en leidinggevende meer dan ooit van groot belang.

5.4 Informatievoorziening en -beveiliging

Inleiding

Voor de directie I&F is het moeilijk de inhoud van de werkzaamheden voor 2023 goed onder te brengen in de speerpunten, projecten en processen van het NZa-werkprogramma. Daarom geven we in deze bijlage een integrale weergave van de activiteiten op hoofdlijnen voor het komende kalenderjaar.

Vanaf september 2022 is de organisatie van de directie I&F aangepast en beter ingericht op de toekomst. De directie kent een viertal focusgebieden / units, te weten het IT-beleid, de interne klant, de techniek en regie. Aan het einde van dit jaar zal de transitie van DXC naar onze nieuwe IT-leverancier TCS een feit zijn. 2023 zal derhalve met name in het teken staan van transformatie en doorontwikkeling van ons IT-landschap.

De directie I&F stelt zich tot doel alle collega's van de NZa te faciliteren in hun werkzaamheden met slimme en robuuste IT-oplossingen. Daarbij heeft de directie in 2021 en 2022 grote en belangrijke stappen gezet. Nu is de fase aangebroken waarin steeds meer zichtbaar wordt wat hiervan de voordelen zijn voor het werk. Zo levert I&F een bijdrage aan de doelstellingen van de NZa.

De vier focusgebieden

Ieder focusgebied kent zijn reguliere werkzaamheden en werkprocessen. Daarnaast heeft ieder focusgebied voor 2023 specifieke aandachtsgebieden die hieronder op hoofdlijnen zijn uitgewerkt.

IT-beleid

Naast de reguliere werkzaamheden zal in 2023 een aanvang gemaakt worden met de nadere verkenning en uitwerking van de strategische vraag: in hoeverre de NZa zich gegeven de ambitie met betrekking tot passende zorg in de toekomst het beste kan verhouden tot de digitalisering in het zorglandschap. IT-beleid zal hierin het initiatief nemen. Uiteraard zal dit in samenwerking gebeuren met de beleidsdirecties en relevante externe partijen. Dit initiatief is een trendbreuk voor onze directie en geeft invulling aan de ambitie van de NZa om ook op het gebied van interoperabiliteit en standaardisering binnen de zorg van invloed te zijn.

Informatiebeveiliging en privacy zijn van evident belang in een organisatie die steeds meer IT-functionaliteiten tot haar beschikking krijgt. De NZa zal in 2023 het nieuwe Informatiebeveiligingsbeeld (de opvolger van de In Control Verklaring) en de ingevulde Privacy-uitvraag aanleveren.

Rijkscloudbeleid

Er is een nieuw Rijkscloudbeleid 2022 naar de Tweede Kamer gestuurd. Aangenomen dat dit door de Tweede Kamer wordt aangenomen zal er voor einde van het jaar een (verplichte) implementatierichtlijn worden opgesteld door CIO Rijk waarin beschreven wordt hoe uitvoering moet worden gegeven aan dit beleid. De NZa zit midden in een transitie naar public clouddiensten en wil zo goed mogelijk aansluiten bij dit nieuwe Cloudbeleid. De CIO Rijk heeft het aanbod van de NZa aanvaard om deel te nemen aan een werkgroep die deze implementatie richtlijn zal opstellen. Dit is afgestemd met VWS. Overige deelnemers zijn JenV, NBV en Politie.

De interne klant

Informatiemanagement richt zich op de interne klant, oftewel al onze collega's binnen de NZa. In 2023 is de inrichting en optimalisatie van onze informatiehuishouding het centrale thema. De uitrol van onze

nieuwe digitale werkomgeving met Microsoft 365 vraagt om verdere doorontwikkeling en implementatie in 2023. Ook staat voor 2023 de aanbesteding en implementatie van een nieuw zaakstelsel op de planning. Bij beide initiatieven nemen we de aspecten mee van het Rijksbrede programma 'Open op Orde' en de eisen die de Wet Open Overheid ons stelt. Veel aandacht zal hierbij uitgaan naar het informeren, instrueren en begeleiden van alle medewerkers van de NZa.

Techniek

De NZa is een datagedreven organisatie. Dit vraagt om actuele data en de mogelijkheid om hier robuuste analyses mee uit te kunnen voeren. 2023 staat in het teken van de doorontwikkeling van ons analyseplatform. Samen met TCS, onze nieuwe IT-partner, wordt de rationalisatie van de data-platformen ter hand genomen en een nieuw op de (Azure) cloud gebaseerd data- en analyseplatform gerealiseerd. Deze doorontwikkeling loopt door tot in 2024.

Regie

Regie fungeert als het 'bedrijfsbureau' binnen de informatievoorziening en dekt de IT-processen met betrekking tot het gehele informatielandschap van de NZa af. De rol van Regie verschuift van processturing naar aansturing op diensten. Er is een actueel CMDB waardoor regievoering op life-cycle-management mogelijk is.

In 2023 zal de telefonie opnieuw worden aanbesteed en worden de smartphones vervangen. Daarnaast wordt het uitgewerkte Identity&Accessmanagement beleid verder in de systemen en werkprocessen ingevoerd, eventueel met een daartoe aangeschafte applicatie.

Binnen Regie functioneren ook de projectmanagers. Zij zijn verantwoordelijk voor de IT-projecten binnen de NZa. Daarnaast werken zij samen met de beleidsdirecties op de IT-componenten van meer beleidsinhoudelijke projecten. De belangrijkste projecten voor 2023 zijn:

- Transformatie en doorontwikkeling IT-omgeving;
- Aanbesteding zaak-, klant- en documentsysteem;
- Adoptie Microsoft 365;
- Open op Orde;
- Mijn NZa;
- Aanbesteding telefonie/aanschaf nieuwe smartphones;
- Promes2 fase 2;
- Wtza en de technische inrichting nieuwe werkprocessen.

Ook onze facilitaire dienst valt binnen Regie omdat toezien op en regisseren van de diensten die door derden geleverd worden, hier de belangrijkste activiteiten zijn. Immers het merendeel van het facilitaire werk is uitbesteed. Na de opening van ons verbouwde pand wordt er in 2023 gewerkt aan de belangrijkste knelpunten vanuit de 100-dagen lijst. Daarbij zal onderscheid gemaakt worden in 'nice-to-have' en 'need-to-have'. De twee nog beschikbare vloeren op de Pythagoraslaan gaan we of opnieuw inrichten of worden afgevoerd. In dat laatste geval moet de serverruimte verhuizen naar de Newtonlaan.

5.5 Duurzaamheid

Binnen de NZa zijn activiteiten rondom duurzaamheid onderverdeeld in twee projectgroepen. De projectgroep 'Duurzame NZa' en de projectgroep 'Duurzame zorg'. De eerste projectgroep houdt zich bezig met de verduurzaming van de NZa als organisatie. De tweede projectgroep verkent welke rol de NZa kan spelen bij de verduurzaming van de zorg.

Duurzame NZa

De NZa stelt duurzaamheidsbeleid op, waarbij zal worden aangesloten bij actuele normen en inzichten rondom diverse onderwerpen, zoals duurzame inkoop van energie en materialen, verantwoorde vergoeding van kosten door medewerkers, stimulering van duurzame keuzes medewerkers en nazorg van grondstoffen. De monitoring van milieubelasting door de organisatie wordt de komende periode ingebed in de reguliere processen. De formulering van dit beleid is momenteel onderwerp van gesprek, waarbij ook bepaald wordt naar welke duurzaamheidsdoelen de NZa streeft. Oplaadgelegenheid van elektrische fietsen en auto's, activiteit van HRM, o.a. bij ontvangst van nieuwe medewerkers, de temperatuur in het gebouw en juiste afvalverwerking zijn actuele onderwerpen waaraan concreet gewerkt wordt. We gaan voor wat betreft de inkoop verder met de ontwikkeling van duurzaamheidsbeleid en MVI. We zullen dit vanaf oktober 2022 intensiveren.

Duurzame zorg

Zorgaanbieders in Nederland zijn grootverbruikers van energie, water, voedsel, materialen en grondstoffen. Daar is veel duurzaamheidswinst te behalen. Om verduurzaming in de zorg te versnellen ondertekenden 54 partijen op 27 oktober 2015 de Green Deal 'Nederland op weg naar Duurzame Zorg'. Inmiddels wordt gewerkt aan de 3.0 versie van de Green Deal, de NZa leest wel mee met deze versie van de Green Deal, maar is geen actieve partij. Een grote CO₂-voetafdruk heeft een negatieve invloed op de gezondheid van de bevolking. Dit betekent dat de zorg op dit moment indirect bijdraagt aan een ongezondere populatie. Dit past niet bij het idee van passende zorg, dat staat voor gezondheid in plaats van zorg. Passende zorg zou ook duurzame zorg moeten zijn, zie ook het aan de Tweede Kamer aangeboden 'kader passende zorg'. Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering houdt ook in dat zorgbestuurders beleid hebben, dat gericht is op verduurzaming van de zorgorganisatie. Als drager van het gedachtegoed passende zorg ligt het in de rede dat de NZa op deze ontwikkelingen inspeelt.

Om deze reden heeft de NZa in juli 2022 besloten een uitgebreide verkenning te doen naar de rol die de NZa kan spelen bij de verduurzaming van de zorg. In deze verkenning worden twee scenario's voor de manier waarop de NZa kan bijdragen aan de verduurzaming van de zorg uitgewerkt:

- In het eerste scenario is de NZa een actieve partij. In deze variant gaat de NZa extra stappen zetten binnen haar wettelijke taken. Bij de uitwerking van dit scenario kan gedacht worden aan het actief nalopen van de regelgeving op belemmeringen voor duurzame zorg en het maken van analyses van de duurzaamheid van het zorginkoopbeleid van zorgverzekeraars. De NZa is een actieve partij die andere partijen waar mogelijk ondersteunt bij het verduurzamen van de zorg.
- In het tweede scenario loopt de NZa voor de troepen uit. In dit scenario vertoont de NZa een voortrekkersrol zowel vanuit haar regulerende, als vanuit haar toezichhoudende rol. Bij de uitwerking van dit scenario kan gedacht worden aan gesprekken over goed bestuur waarin duurzame zorg een belangrijk gespreksonderwerp is of het normeren van duurzame zorg in kostenberekeningen. De NZa neemt een voortrekkersrol, zij ondersteunt en moedigt andere partijen aan om de zorg te verduurzamen.

De uitwerking van de verkenning van deze twee scenario's leidt tot een besluit over de rol die het best bij de NZa past op het gebied van de verduurzaming van de zorg. Aan de hand van de uitkomsten van de verkenning zal 'duurzame zorg' belegd worden binnen het beleid van de NZa.

5.6 Meerjarenbegroting

Exploitatiebegroting (bedragen in €)	Prognose MTR 2022	Begroting 2022 (incl. IKZ)	Begroting 2023 (excl. IKZ)	Begroting 2024 (excl. IKZ)	Begroting 2025 (excl. IKZ)	Begroting 2026 (excl. IKZ)	Begroting 2027 (excl. IKZ)
DIRECTIEGEBONDEN BUDGET							
SALARISKOSTEN*	42.363.582	42.534.909	45.606.338	45.801.338	45.801.338	45.801.338	45.801.338
WERKPROGRAMMAKOSTEN	11.553.310	6.544.500	7.972.052	7.359.818	7.422.805	7.362.510	7.447.512
OVERIGE PERSONEELSKOSTEN	977.562	1.055.306	1.065.923	1.065.923	1.065.923	1.065.923	1.065.923
TOTAAL DIRECTIEGEBONDEN BUDGET	54.894.454	50.134.715	54.644.313	54.227.079	54.290.066	54.229.771	54.314.773
NZa BREED BUDGET							
OVERIGE PERSONEELSKOSTEN	1.447.131	1.476.200	1.482.800	1.482.800	1.482.800	1.482.800	1.482.800
HUISVESTINGSKOSTEN	2.931.297	2.722.638	2.982.023	3.282.023	3.282.023	3.282.023	3.282.023
AUTOMATISERINGSKOSTEN	9.396.041	9.804.403	8.686.102	8.686.102	8.686.102	8.686.102	8.686.102
BUREAUKOSTEN	365.677	525.175	553.420	553.420	553.420	553.420	553.420
ALGEMENE KOSTEN	102.500	100.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000
RESTAURANTKOSTEN	212.794	205.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000
AUTOKOSTEN	22.200	21.500	21.500	21.500	21.500	21.500	21.500
AFSCHRIJVINGSKOSTEN	1.365.000	1.482.190	1.800.120	2.191.735	2.128.747	2.189.043	2.104.041
DIVERSE BATEN	-3.993	0	0	0	0	0	0
TOTAAL NZa BREED BUDGET	15.838.647	16.337.106	15.860.965	16.552.580	16.489.592	16.549.888	16.464.886
TOTAAL NZa	70.733.100	66.471.821	70.505.277	70.779.658	70.779.658	70.779.658	70.779.658
TOTAAL STRUCTUREEL KADER	68.409.275	65.662.000	68.701.000	68.896.000	68.896.000	68.896.000	68.896.000
VERANTWOORDINGSVERSCHIL	-204.000	-204.000	0	0	0	0	0
VERSCHIL	-2.119.826	-605.821	-1.804.277	-1.883.658	-1.883.658	-1.883.658	-1.883.658

5.7 Meerjaren investeringsbegroting

Categorie	2023	2024	2025	2026	2027
Verbouwing	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Inventaris	€ 50.000	€ 50.000	€ 75.000	€ 50.000	€ 50.000
Hardware	€ 315.000	€ 320.000	€ 80.000	€ 30.000	€ 255.000
Installaties	€ 50.000	€ -	€ 50.000	€ -	€ 50.000
Software	€ 2.545.839	€ 1.071.996	€ 1.071.996	€ 1.071.996	€ 1.071.996
Totaal investeringen	€ 2.960.839	€ 1.441.996	€ 1.276.996	€ 1.151.996	€ 1.426.996

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

5.8 Liquiditeitsbegroting 2023

Liquiditeitsbehoefte 73.245.378

Januari		%	Februari		%	Maart		%	April		%
Begin	€ 6.500.000		1 februari	€ 6.103.537		1 maart	€ 6.807.075		1 april	€ 7.510.612	
Uitgaven	€ -6.500.000		Uitgaven	€ -5.400.000		Uitgaven	€ -5.400.000		Uitgaven	€ -5.800.000	
Ontvangst	€ <u>6.103.537</u>	8,33%	Ontvangst	€ <u>6.103.537</u>	8,33%	Ontvangst	€ <u>6.103.537</u>	8,33%	Ontvangst	€ <u>6.103.537</u>	8,33%
31 januari	€ 6.103.537		28 februari	€ 6.807.075		31 maart	€ 7.510.612		30 april	€ 7.814.149	
Mei		%	Juni		%	Juli		%	Augustus		%
1 mei	€ 7.814.149		1 juni	€ 8.117.687		1 juli	€ 8.021.224		1 augustus	€ 7.924.761	
Uitgaven	€ -5.800.000		Uitgaven	€ -6.200.000		Uitgaven	€ -6.200.000		Uitgaven	€ -6.500.000	
Ontvangst	€ <u>6.103.537</u>	8,33%	Ontvangst	€ <u>6.103.537</u>	8,33%	Ontvangst	€ <u>6.103.537</u>	8,33%	Ontvangst	€ <u>6.103.537</u>	8,33%
31 mei	€ 8.117.687		30 juni	€ 8.021.224		31 juli	€ 7.924.761		31 augustus	€ 7.528.298	
September		%	Oktober		%	November		%	December		%
1 september	€ 7.528.298		1 oktober	€ 6.831.836		1 november	€ 6.435.373		1 december	€ 6.238.910	
Uitgaven	€ -6.800.000		Uitgaven	€ -6.500.000		Uitgaven	€ -6.300.000		Uitgaven	€ -5.635.470	
Ontvangst	€ <u>6.103.537</u>	8,33%	Ontvangst	€ <u>6.103.537</u>	8,33%	Ontvangst	€ <u>6.103.537</u>	8,33%	Ontvangst	€ <u>6.106.467</u>	8,34%
30 september	€ 6.831.836		31 oktober	€ 6.435.373		30 november	€ 6.238.910		31 december	€ 6.709.908	

