



**Werkprogramma en begroting NZa 2021**  
September 2020



## Voorwoord

Een blik vooruit naar het jaar 2021 maakt duidelijk dat de ontwikkeling van het COVID-19 virus grote invloed zal hebben op de gezondheidszorg en het werk van de NZa. De ontwikkelingen zijn onzeker. Wat de corona-uitbraak ook duidelijk laat zien, is dat we in Nederland trots zijn op onze gezondheidszorg en de mensen die in de zorg werken. En dat deze mensen keihard nodig zijn om de zorg draaiende te houden. Deze periode trekt een grote wissel op hen en doet een beroep op ons aller aanpassingsvermogen.

Ook op ons werk heeft de uitbraak van COVID-19 een groot effect gehad. We hebben samen met andere partijen gezorgd voor de regelingen die extra kosten en gederfde omzet als het gevolg corona-zorg compenseerden. Daarnaast hebben we op verzoek van VWS de coördinatie van de opstart van reguliere zorg opgepakt. En we hebben advies gegeven over passende zorg. Opdrachten die niet in het werkprogramma stonden, maar voorrang verdienden en kregen. Ook in het komende jaar is deze flexibiliteit nodig.

De coronacrisis heeft ook grote invloed gehad op de reguliere zorg. Het maakt het belang om gezondheid, passende zorg en digitale zorg te stimuleren alleen maar groter. Zodat de toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg ook in de toekomst zeker is. We zien goede initiatieven. Zo hebben zorgaanbieders hun locaties anders ingericht en heeft de digitalisering van de zorg een flinke zet gekregen. Maar we zien ook sector-breed een reflex om terug te gaan naar de oude situatie. Dat is onwenselijk. Het veld mag daarom van de NZa verwachten dat we regulering, bekostiging en toezicht zo gaan inzetten dat digitale en passende zorg daadwerkelijk gestimuleerd wordt.

Bij het uitvoeren van onze missie houden we het belang van de samenleving voortdurend voor ogen. Dat betekent dat we de zorgvraag van de patiënt of cliënt en zijn of haar kwaliteit van leven centraal stellen. Dat we gaan samenwerken over de schotten heen. En vooral vraagt het om passende zorg en een bekostiging die dit mogelijk maakt. Het vraagt om het stimuleren van het gesprek tussen zorgbestuurders, raden van toezicht en zorgverleners over hoe hieraan maximaal een bijdrage kan worden geleverd. Maar ook om toezicht op de wijze waarop zorgverzekeraars toegankelijkheid en betaalbaarheid borgen in de zorginkoop. En ook in deze tijd geldt: als misbruik wordt gemaakt van zorggeld, dan grijpen we in.

We brengen meer focus aan op onze strategische agenda, zodat we kunnen versnellen op deze onderwerpen. Want het is meer dan ooit nodig om gezamenlijk in te zetten op de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg. Ons werkprogramma is daarom ambitieus. We zullen steeds prioriteiten moeten stellen en uiteraard passen we ons werkprogramma aan als maatschappelijke ontwikkelingen daarom vragen. Want: in Nederland hebben wij hele goede gezondheidszorg, dat staat buiten kijf. Daarnaast hebben we een solidair zorgstelsel. Dat is een groot goed dat we moeten koesteren. Elke inwoner van Nederland krijgt de zorg die hij nodig heeft. Daar zetten we ons voor in.

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



## Inhoud

### Voorwoord

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>	<b>5.</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>35</b>
1.1	COVID-19	5	5.1	(financieel) Overzicht werkprogramma/ begroting 2021	36
1.2	Leeswijzer	6	5.2	Overzicht te bereiken resultaten per proces 2021	37
<b>2.</b>	<b>Strategische agenda 2021-2023, speerpunten en werkprogramma 2021</b>	<b>8</b>	5.3	Strategische risico's	46
2.1	Missie, visie, speerpunten en kerntaken	8	5.4	Informatie HRM	50
2.2	Passende zorg	10	5.5	Duurzaamheid	51
2.3	Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering	12	5.6	Informatievoorzieningen en -beveiliging	53
2.4	Data-gedreven beleid en uitvoering	14	5.7	Doelmatigheid	54
2.5	Wendbare organisatie	16	5.8	Meerjarenbegroting	56
<b>3.</b>	<b>Begroting NZa 2021</b>	<b>19</b>	5.9	Meerjaren investeringsbegroting	57
3.1	Begroting	19	5.10	Liquiditeitsbegroting 2021	58
3.2	Samenvatting van de begroting	20			
<b>4.</b>	<b>Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ)</b>	<b>27</b>			
4.1	Werkprogramma IKZ 2021	27			
4.2	Team Casuïstiek	29			
4.3	Team Onderzoek & Analyse	30			
4.4	Bedrijfsvoering	32			
4.5	Begroting 2021 IKZ	32			



## 1. Inleiding

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

Het werkprogramma definieert de strategische doelen bij de speerpunten en de daaraan gekoppelde concreet in 2021 te bereiken resultaten. De ontwikkelingen kunnen niet losgezien worden van de bijzondere omstandigheden als gevolg van COVID-19. Daarom begint dit werkprogramma met een aparte paragraaf hierover.

### 1.1 COVID-19

Vanaf maart 2020 hadden wij er, naast de speerpunten waarmee wij onze ambities wilden realiseren, ineens een veelomvattend speerpunt bij: COVID-19. Voor ons hield dat onder meer in:

- In het begin en in de eerste plaats: alles doen wat in ons vermogen lag om te zorgen dat de zorgsector zijn werk in die moeilijke omstandigheden zo goed mogelijk kon (blijven) doen. Hieronder vielen bijvoorbeeld de compensatieregelingen en continuïteitsbijdragen.
- Vervolgens kregen wij daar begin april een taak bij: de regie voeren over het gecoördineerd opstarten van de reguliere zorg.
- En tenslotte vloeide uit dit alles een advies voort met betrekking tot gepast gebruik en digitale zorg.

Wij gaan er vooralsnog vanuit dat COVID-19 ook in 2021 een rol zal blijven spelen bij onze activiteiten. Gezien de onvoorspelbaarheid van deze werkzaamheden, hebben wij in het werkprogramma 2021 geen apart hoofdstuk over COVID-19 opgenomen. We monitoren de toegankelijkheid van reguliere zorg en zijn waakzaam. We overleggen met partijen over de (afhandeling van) eventuele compensaties. Het advies over passende zorg komt voort uit de COVID-19 crisis, maar kijkt ook door naar de toekomst. Wij hebben daarom passende zorg opgenomen als speerpunt. De activiteiten bij dit speerpunt hebben wij in ons werkprogramma verwerkt.

Vanaf hoofdstuk 2 gaat dit werkprogramma over ons geplande werk voor 2021. Evenals in de midterm review 2020 willen wij ons uiterste best doen om de ambities zoals we die in onze Strategische agenda hebben geformuleerd, zoveel mogelijk te realiseren, ook in coronatijd. Vanzelfsprekend zijn alle hier genoemde werkzaamheden 'nieuw' ten opzichte van ons werkprogramma 2020, maar vormen zij wel een voortzetting van hetgeen wij reeds hebben aangegeven in de midterm review 2020.

## 1.2 Leeswijzer

Evenals vorig jaar heeft dit werkprogramma de speerpunten als uitgangspunt. Per speerpunt is aangegeven wat we willen realiseren en welke concrete resultaten we in 2021 willen bereiken. In bijlage 5.2 zijn, aanvullend op de speerpuntactiviteiten, de resultaten per werkproces weergegeven.

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

Hoofdstuk 2 is ingedeeld naar onze speerpunten voor 2021:

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

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

Hoofdstuk 3 bevat de begroting van de NZa (inclusief het Informatie Knooppunt Zorgfraude, IKZ) voor 2021.

Hoofdstuk 4 beschrijft het werkprogramma en de begroting van IKZ voor 2021.

Hoofdstuk 5 bevat de bijlagen.



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

De realisatie van onze Strategische agenda is nog in volle gang. Voor 2021-2023 hebben we de plannen voor de komende jaren aangevuld en aangescherpt. Het werkprogramma 2021 is gebaseerd op onze hernieuwde Strategische agenda 2021-2023 en volgt op onze strategische agenda 2018-2020. We zetten in op dezelfde belangrijke onderwerpen, zoals de juiste zorg op de juiste plek en goed bestuur. Maar we zijn concreter in de uitvoering, zoals in ons advies 'passende zorg en digitale zorg'.

### 2.1 Missie, visie, speerpunten en kerntaken

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

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

Wij willen bijdragen aan de veranderingen die nodig zijn. Door waar nodig in overleg met partijen de bekostiging aan te pakken. Door het toezicht op goed bestuur te verbeteren. En door datagedreven onderzoek en experimenten. In onze

strategische agenda zetten we in op netwerken dichtbij en rondom de patiënt, alleen doen wat aantoonbaar bijdraagt, intensieve samenwerking en regionale afstemming. Van deze koers wijken we niet af, maar we zetten wel in op versnelling. Op basis van onze missie, ambitie en de maatschappelijke bewegingen hebben we onze strategische inzet geformuleerd die bijdraagt aan een toekomstbestendig zorglandschap.

#### Passende zorg

Inwoners van Nederland krijgen op tijd passende zorg; de juiste zorg op de juiste plek. Innovatie en preventie is noodzakelijk om de zorg beter en betaalbaarder te maken. Het kan een belangrijke bijdrage leveren aan de zorg rondom de patiënt. De bekostiging van zorg en de contractafspraken die partijen maken, dragen hieraan bij.

#### Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering

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

#### Datagedreven beleid en uitvoering

Door nog meer gebruik te maken van alle nieuwe mogelijkheden van data, kunnen we onze keuzes in regulering en toezicht onderbouwen en evalueren.







In de paragrafen hierna zoomen we in op deze speerpunten. Per speerpunt tonen we onze doelstellingen, de concreet in 2021 te bereiken resultaten en benoemen de mogelijke risico's.

Deze drie speerpunten kunnen we alleen realiseren als we intern de krachten op het vlak van onderzoek, regulering en toezicht bundelen en de samenwerking blijven zoeken met de buitenwereld. Dit vraagt van ons dat wij een wendbare organisatie zijn. Dit is ons vierde speerpunt waar wij in ons werkprogramma specifiek op in gaan.

Alle overige werkzaamheden zijn terug te vinden in bijlage 2. Deze werkzaamheden zijn ingedeeld naar vijftien processen. De werkzaamheden in die 15 processen zijn dus aanvullend op de speerpuntwerkzaamheden.

#### Onze speerpunten zijn:

1. Passende zorg (paragraaf 2.2) 
2. Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering (paragraaf 2.3) 
3. Datagedreven beleid en uitvoering (paragraaf 2.3) 
4. Wendbare organisatie (paragraaf 2.4). 

## 2.2 Passende zorg (speerpunt 1)

### Doelstelling – Voorkomen, verplaatsen en vernieuwen

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



### Resultaten en acties

1. In de doorontwikkeling van bekostiging is het verbeteren/stimuleren van passende zorg één van de belangrijkste speerpunten, bijvoorbeeld door het verminderen van de huidige volumeprikkel in de zorg.
2. We willen voorkomen dat onzinnige zorg (nog) geleverd wordt. Dit doen we door het inbouwen van de juiste financiële prikkels in de bekostiging om daar waar mogelijk gepaste zorg te belonen/niet-gepaste zorg te ontmoedigen.
3. We vergroten de mogelijkheden voor digitale zorg en belonen de inzet ervan. Belemmeringen voor 'zorg op afstand' heffen we op. Digitale zorg komt 'in de plaats van' en niet 'er bovenop', dit bevordert de betaalbaarheid van de zorg. Vanuit Toezicht ontwikkelen we een visie op digitale zorg, signaleren we knelpunten en gaan we op zoek naar mogelijkheden om de implementatie van digitale zorg te versnellen.
4. Door ons toezicht zijn zorgverzekeraars en zorgkantoren zich bewust van hun regierol voor passende zorg en zijn aantoonbaar bezig met initiatieven om passende zorg te faciliteren en te stimuleren.
5. We participeren in circa elf regionale experimenten en andere overlegstructuren (zoals het programma Volwaardig Leven) om transformatie te faciliteren, stimuleren en te versnellen. We ontwikkelen we een duidelijke visie op en een kader voor ons toezicht op zorgnetwerken.

## Passende zorg (vervolg)

6. Zorgverzekeraars sturen actief op het verbeteren van de toegang tot zorg. Verbeterpunten en aanbevelingen uit het wachttijden onderzoek 2020 zijn daadwerkelijk door individuele zorgverzekeraars opgepakt en gerealiseerd in 2021. In die regio's waar de wachttijden in de diverse sectoren het langst zijn, spannen zorgverzekeraars/zorgkantoren en zorgaanbieders zich in 2021 maximaal in om deze terug te dringen. Onderscheidend criterium hierbij kan zijn dat we ons richten op die specialismen waarbij gezondheidsrisico's het grootst zijn bij te lange wachttijden.
7. We dragen bij aan oplossingen om de wachtlijstproblematiek binnen de langdurige zorg tot aanvaardbaar niveau terug te brengen. We vervolgen ons toezicht op toegankelijke zorg in de Wlz en beoordelen of zorgkantoren hun verantwoordelijkheid hierin pakken. Dit doen we onder andere door te participeren in het programma wachttijden van VWS. Er is specifieke aandacht voor onderwerpen als passende zorg, crisiszorg en cliëntondersteuning.
8. We hebben inzicht in contractering en de afspraken die gemaakt worden voor het stimuleren en realiseren van de beweging naar passende zorg. We geven adviezen over hoe dit te verbeteren en spreken partijen hierop aan.
9. We stimuleren het anticiperend vermogen/leiderschap van zorgbestuurders, zodat de maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt gevoeld en genomen tot adequate maatregelen voor een duurzaam georganiseerd zorglandschap.
10. We monitoren patiëntenstromen tussen ziekenhuizen en over sectoren heen om verschuivingen richting passende zorg te signaleren/agenderen.
11. Inzetten, implementeren en opschalen van preventie wordt gestimuleerd en belemmeringen voor geïndiceerde en zorggerelateerde preventie worden weggehaald aan de hand van ontvangen signalen en geprioriteerde interventies van VWS. We zorgen dat zorgverzekeraars duidelijke informatie verstrekken over gecombineerde leefstijlinterventie (GLI).

### Risico's

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



### 2.3 Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering (speerpunt 2)



#### Doelstelling - Doorontwikkelen, versterken en prioriteren

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

#### Resultaten en acties

1. Eind 2021 hebben wij als NZa het toezicht ingericht op de nieuwe taken die op 1 juli 2021 naar de NZa komen voor transparante bedrijfsvoering, het verbod op winsttoegemerk, de aanlevering van JMV en derivaten.
2. In 2021 vullen we het kader 'toezicht op goed bestuur aan met de onderwerpen 'risicomanagement bij zorgorganisaties' en 'gedrag en cultuur' (als onderdeel van het kader of in aanverwante documentatie). Eind 2021 hebben we ervoor gezorgd dat (door)ontwikkelde instrumenten als het kader 'toezicht op goed bestuur', het integrale normenkader en de integrale risico-indicatorentool intern worden herkend, erkend en daadwerkelijk gebruikt worden door bestuurders, zorgaanbieders, zorgverzekeraars en zorgkantoren.
3. In 2021 voeren we een communicatiecampagne en andere activiteiten uit zodat zorgaanbieders op de hoogte zijn van wat de NZa (en IGJ) van hen verwacht(en) qua goed bestuur en professionele bedrijfsvoering, en zij de NZa beschouwen als een gezaghebbende autoriteit op dit terrein. Als onderdeel van deze communicatiecampagne mengen we ons als NZa, naast (communicatie rondom) toezichtsonderzoeken, minimaal zes keer per jaar in het publieke debat over deze thema's (met een periodieke blog/interviews/etc.). Daarbij profileren we ons als een deskundige, probleemoplossende/-voorkomende en agendasettende toezichthouder, die ook aandacht heeft en vraagt voor het anticiperend vermogen van zorgaanbieders, het belang van stakeholderwaarde en maatschappelijk verantwoord ondernemen.
4. In 2021 versterken we voor de geprioriteerde sectoren, in ieder geval wijkverpleging (focus op ongecontracteerde aanbieders) en mondzorg, de toezicht- en handhavingssketen door vanuit een gezamenlijk barrièremodel te benoemen waar ieders meerwaarde ligt en hoe we die meerwaarde optimaal kunnen materialiseren. Meer concreet intensiveren we vooral de samenwerking met de zorgverzekeraars en andere TIZ-partners.
5. We vervolgen de toezichtsaanpak bij het CAK, door nadrukkelijk in te zetten op de eigen verantwoordelijkheid en intrinsieke motivatie van het CAK. We rapporteren hierover in het samenvattend rapport CAK.



### Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering (vervolg)

6. We toetsen alle Wlz-uitvoerders op de naleving beleidsregel toetsing eisen Wlz-uitvoerderschap, nemen besluiten op wijzigingen in (mede)beleidsbepalers en mogelijke aanmeldingen tot Wlz-uitvoerders. Daarnaast dragen wij bij een toekomstbestendige governance/wet.
7. Op basis van risicodetectie bepalen we de risico's en sectoren waarop we extra inzetten. Door op een andere wijze toezicht te houden (meer administratief, minder te plaatse, en vooral ook efficiënter (kleinere teams, minder dossiers, etc.)) voeren we in 2021 publiekelijk aantoonbaar meer toezichtsonderzoeken uit dan in de voorgaande jaren, waarmee we de gepercipieerde pakkans significant vergroten, en daarmee niet-integer gedrag effectiever tegengaan. We meten ook achteraf het effect van onze acties.
8. Concentraties in de zorg worden door bestuurders goed voorbereid en dragen zoveel mogelijk bij aan het realiseren van passende zorg. We reageren tijdig en zorgvuldig op aanvragen tot het uitvoeren van een zorgfusietoets en borgen hiermee dat zorgvuldige besluitvorming rondom concentraties tot stand komt.

#### Risico's

- De NZa is afhankelijk van andere partijen om ontwikkelingen in de zorg tot een succes te maken. Draagvlak voor de ingezette veranderingen is daarom noodzakelijk. Partijen moeten weten wat hun verantwoordelijkheid hierin is en deze verantwoordelijkheid nemen. De NZa, de wetgever en andere toezichthouders helpen, in samenwerking met elkaar, dit te verduidelijken.

## 2.4 Data-gedreven beleid en uitvoering ( speerpunt 3)



### Doelstelling - Duiden en faciliteren

- Wij gebruiken data als basis om uitkomsten te duiden en actie- en toekomstgericht te zijn.
- We vergroten ons anticiperend vermogen door meer data gedreven toezicht en gebruiken bij het reguleren van de zorg een continu proces van op data gebaseerde inventarisaties en verkenningen.
- We faciliteren, bieden inzicht en overzicht. Zo kunnen we (gevoelige) kwesties objectiveren.

#### Resultaten en acties

1. Een platform voor 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. We hebben een visie ontwikkeld op het gebied van innovatieve gebruik van data-analytics en -technieken (zoals Block Chain) en voeren een aantal experimenten uit waarvan we kunnen leren.
2. Een solide data fundament: De NZa is compliant op het gebied van verwerken van en werken met data. Hiervoor zijn de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO versie 1.04) en de AVG onze leidraad. Naast toegang tot data zijn de volgende processen ontworpen: Vraag naar data, toetsen, data binnen halen, data opslaan en werken met data ontworpen en ingericht.
3. Ultimo 2021 is de toegang tot data ingericht en geoptimaliseerd. Dit is al gestart in 2020, en de daadwerkelijke implementatie zal in 2021 plaatsvinden. Onze overwegingskaders, processen en software zijn ingericht en de manier van werken is bestendig.
4. De databases (Netezza, Oracle en SQL) zijn opgeschoond. DIS, Vektis e.a. ad hoc datasets zijn beheersbaar gemaakt en geconsolideerd. Hiervoor zijn de processen uitgewerkt en is beleid ontwikkeld.
5. Scholing van NZa medewerkers die met data werken (van genereren, verzamelen, uitgeven, integreren tot analyseren) is in 2021 verder geprofessionaliseerd. Learning on the job, kennisdeling en het koppelen van ervaren medewerkers aan beginnende medewerkers. We zullen scholing op het gebied van programmeren, statistiek (Baysiaans en Frequentist) en machine learning (supervised, unsupervised en reinforcement) verder vormgeven. Het omgaan met gevoelige data is net als in 2020 onderdeel van het onboarding proces van nieuwe medewerkers.
6. Het systeem voor de DBC systematiek (DIS) is werkend conform de actuele eisen en geschikt voor gebruik. De continuïteit wordt gegarandeerd.
7. Data governance is ingericht. De rollen en verantwoordelijkheden voor het beheer en het gebruik van de NZa-data voor de geplande data en voor de ad hoc data (gestructureerd en ongestructureerd) zijn beschreven en geïmplementeerd.



### Datagedreven beleid en uitvoering (vervolg)

8. We stellen regelgeving op en richten handhaving in op het tijdig, compleet en juist aanleveren van data door de aanleverende organisaties. Quality Assurance op data is ingericht en bemenst.
9. In 2021 verkennen we met andere partijen, zoals RIVM en ZN, hoe we op strategisch/bestuurlijk niveau meer kunnen samenwerken op het gebied van data analyse en geven we dit vorm.
10. In 2021 geven we ons gewenste IV landschap verder vorm. Hierbij ligt de focus op kerntaken en op het verantwoord gebruiken van data. Waar mogelijk gaan we clouddiensten afnemen en standaard ICT-producten. We houden het ICT landschap zo eenvoudig mogelijk. In de NZa is de juiste expertise aanwezig om de regie hierop uit te voeren.

#### Risico's

- Veranderingen in het IT landschap van een organisatie vragen altijd deskundigheid en capaciteit, van zowel IT professionals als van medewerkers in het primaire proces. Gedurende de uitvoering is samenwerking tussen alle directies noodzakelijk.
- Een goede toekomst verwachting is essentieel om goed helder te hebben welke wensen er nu en in de toekomst zijn voor de soort, frequentie en kwaliteit van de data. Hiervoor zullen we intern en extern input ophalen.

## 2.5 Wendbare organisatie (speerpunt 4)

### Doelstelling - Anticiperen, Verbinden, Samenwerken

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

#### Resultaten, acties en specifieke risico's

1. In 2021 hebben we strategische personeelsplanning in alle lagen van de organisatie ingebed. We hebben een goed beeld van de gewenste samenstelling van onze medewerkers en de stappen die we gaan nemen om daar te komen.
2. We concretiseren de benodigde kennis en vaardigheden van medewerkers om een lerende en netwerk gerichte organisatie te zijn. Dit is eind 2021 vertaald naar bijbehorend ontwikkelaanbod en ingezet voor leidinggevenden en medewerkers om de beweging mogelijk te maken. We formuleren een visie op leiderschap in de organisatie.



3. We vergroten de betrokkenheid van onze medewerkers bij het werk van de NZa door intensief informatie over de inhoud van het werk van de NZa te delen. Iedere NZa'er weet de koers van de NZa uit te leggen en te vertalen naar zijn eigen werk, ook bij het werken op afstand. Dit begint al in het onboardingproces. We stimuleren contact tussen medewerkers onderling door onder andere de NZa Academie te verbeteren, successen in het werk te delen door onder andere 'story telling'. We stimuleren resultaat gericht werken om onze impact te verhogen. We breiden omgevingsanalyses en klantonderzoek uit, zodat onze klantgerichtheid toeneemt.
4. In 2021 hebben we onze communicatie uitingen rond onze strategische speerpunten vormgegeven. Deze vertalen we ook naar betreffende sectoren. We bouwen relatienetwerken en ondersteunen dat met communicatiemiddelen als nieuwsbrieven en social media en digitale magazines. We doen onderzoek naar informatiebehoefte, zodat onze communicatie goed aansluit bij onze ontvangers. En we gebruiken geluiden en signalen om onze producten en diensten te verbeteren.
5. We zullen nog meer dan nu inzetten op juridische advisering om de juridische kaders te benutten om innovatie te stimuleren om de sectoren de mogelijkheid te geven om te versnellen. We zijn bereid om juridisch de grens te verkennen als het gaat om ontwikkelingen die een versnelling geven aan toegankelijke, betaalbare en goede zorg nu en in de toekomst (risk appetite).

## Wendbare organisatie (vervolg)

6. Onze werkplekken worden in 2021 vernieuwd om beter tegemoet te komen aan onze nieuwe manier van werken. Zowel fysiek als digitaal. We zetten in op zoveel mogelijk thuiswerken. Het fysieke kantoor wordt verbouwd en aangepast aan de noodzakelijke bouwkundige eisen. We komen naar kantoor als dat bijdraagt aan het werk en het werkplezier. Het kantoor is gericht op ontmoeten, samenwerken en creëren en biedt een meerwaarde ten opzichte van thuis. Ook het werken vanuit huis moet zo worden ondersteund dat samenwerken wordt gestimuleerd, de sociale cohesie wordt bewaard en overleg met intern en extern optimaal wordt gefaciliteerd. Ook het sturen op afstand door managers wordt ondersteund.
7. Duurzaamheid: op basis van de nulmeting en de geformuleerde ambities in 2020, breiden we onze duurzaamheidsinitiatieven uit. Dit speerpunt heeft een nauwe relatie met de vernieuwing van onze werkplekken en huisvesting.
8. De tevredenheid van bezoekers van het Informatie- en Contactcentrum wordt verhoogd door rond klantgroepen de dienstverlening te optimaliseren (customer journey's).



### Risico's

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



### 3. Begroting NZa 2021

#### 3.1 Begroting

In onderstaande begroting geven we inzicht in de verwachte kosten voor 2021. Onze begroting bevat een gespecificeerde exploitatiebegroting, de meerjarenbegroting, de meerjaren-investeringsbegroting en de liquiditeitsbegroting.

##### Budgettair kader 2021

Het structureel budgettair kader 2021, zoals opgenomen in de kaderbrief van VWS van 10 juli 2020 met kenmerk 1704727-206876-BPZ, voor het werkprogramma en begroting 2021 bedraagt € 64.627.000 waarvan € 1.500.000 voor het IKZ.

##### Exploitatie-, liquiditeits- en investeringsbegroting

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

##### Uitgangspunten begroting 2021

Aan de begroting 2021 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 2021 opgenomen.
- In het budgettair kader 2021 van de NZa is het kader 2021 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 totstandkoming van het IKZ als zelfstandig rechtspersoon met een wettelijke taak.

Exploitatiebegroting (bedragen in €)	Jaarrekening 2019	Begroting 2020	MTR 2020	Begroting 2021
Totaal structureel kader NZa	58.459.000	57.055.000	58.540.000	63.127.000
Totaal structureel kader IKZ	2.079.246	1.250.000	1.494.392	1.500.000
Verantwoordingsverschil NZa	214.000	214.000	214.000	214.000
Begrotingsverschil NZa	-760.267	-	1.575.000	1.314.417
NZa oplossen tekort MTR	-	3.978.892	699.087	-
Begrotingsverschil IKZ	-37.460	244.392	-	-2.140
<b>Begrotingsaanvraag</b>	<b>59.954.519</b>	<b>62.742.284</b>	<b>62.522.479</b>	<b>66.153.277</b>

Liquiditeit (bedragen in €)	Begroting 2020	Begroting 2021
Exploitatiekader/Begrotingsaanvraag NZa	61.247.892	64.655.417
Af: verantwoordingsverschil	-214.000	-214.000
Af: afschrijvingskosten	-2.155.426	-2.296.361
Bij: investeringen	1.285.000	7.145.000
<b>Liquiditeitsbehoefte NZa</b>	<b>60.163.466</b>	<b>69.290.056</b>
Exploitatiekader/Begrotingsaanvraag IKZ	1.494.392	1.500.000
Af: afschrijvingskosten	-	-
Bij: investeringen	-	-
<b>Liquiditeitsbehoefte IKZ</b>	<b>1.494.392</b>	<b>1.500.000</b>
<b>Liquiditeitsbehoefte</b>	<b>61.657.858</b>	<b>70.790.056</b>

Investeringsbegroting (bedragen in €)	Begroting 2020	Begroting 2021
Verbouwing	50.000	4.700.000
Inventaris	40.000	325.000
Hardware	185.000	595.000
Installaties	10.000	-
Software	1.000.000	1.525.000
<b>Investeringen</b>	<b>1.285.000</b>	<b>7.145.000</b>

- De begroting 2021 is opgesteld op prijspeil 2020 conform de 'Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018'.
- De externe inhuur (werkprogrammakosten) van de NZa bestaat uit specifieke expertise die we bewust niet in ons functiegebouw hebben opgenomen vanwege het incidentele karakter. De jaarlijkse kosten fluctueren en zijn afhankelijk van de aandachtspunten voor het betreffende jaar. De NZa streeft ernaar deze kosten onder de 10% van het financieel kader te houden. Het gemiddelde percentage van de begroting over de afgelopen drie jaar bedraagt 10,4%.

### **3.2 Samenvatting van de begroting**

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

Exploitatiebegroting (bedragen in €)	Jaarrekening 2019 (incl IKZ)	Begroting 2020 (incl IKZ)	MTR 2020 (incl IKZ)	Begroting 2021 NZa	Begroting 2021 IKZ	Begroting 2021 TOTAAL
<b>DIRECTIEGEBONDEN BUDGET</b>						
SALARISKOSTEN	37.927.246	41.285.757	39.387.158	40.413.913	1.186.764	41.600.677
WERKPROGRAMMAKOSTEN	6.187.800	5.142.300	7.393.830	7.571.400	110.000	7.681.400
OVERIGE PERSONEELSKOSTEN	1.413.781	1.387.100	800.653	1.076.624	30.650	1.107.274
<b>TOTAAL DIRECTIEGEBONDEN BUDGET</b>	<b>45.528.827</b>	<b>47.815.157</b>	<b>47.581.641</b>	<b>49.061.937</b>	<b>1.327.414</b>	<b>50.389.351</b>
<b>Nza BREED BUDGET</b>						
OVERIGE PERSONEELSKOSTEN	1.282.107	1.261.950	1.393.100	1.458.963	15.500	1.474.463
HUISVESTINGSKOSTEN	2.646.823	2.716.500	2.774.500	2.850.000	5.032	2.855.032
AUTOMATISERINGSKOSTEN	7.455.526	7.797.751	7.979.733	8.066.131	139.264	8.205.395
BUREAUKOSTEN	328.205	641.500	356.175	515.525	10.650	526.175
ALGEMENE KOSTEN	112.342	92.500	97.250	95.000	0	95.000
RESTAURANTKOSTEN	232.651	240.000	270.000	290.000	0	290.000
AUTOKOSTEN	19.878	21.500	21.756	21.500	0	21.500
AFSCHRIJVINGSKOSTEN	2.302.231	2.155.426	2.048.324	2.296.361	0	2.296.361
DIVERSE BATEN	45.930	0	0	0	0	0
<b>TOTAAL Nza BREED BUDGET</b>	<b>14.425.693</b>	<b>14.927.127</b>	<b>14.940.838</b>	<b>15.593.480</b>	<b>170.446</b>	<b>15.763.926</b>
<b>TOTAAL NZa</b>	<b>59.954.519</b>	<b>62.742.284</b>	<b>62.522.479</b>	<b>64.655.417</b>	<b>1.497.860</b>	<b>66.153.277</b>
<b>TOTAAL STRUCTUREEL KADER</b>	<b>60.538.246</b>	<b>58.305.000</b>	<b>60.034.392</b>	<b>63.127.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>64.627.000</b>
VERANTWOORDINGSVERSCHIL	-214.000	-214.000	-214.000	-214.000	0	-214.000
<b>VERSCHIL</b>	<b>797.727</b>	<b>-4.223.284</b>	<b>-2.274.087</b>	<b>-1.314.417</b>	<b>2.140</b>	<b>-1.312.277</b>

#### Formatie ontwikkeling

Onderstaand de ontwikkeling van het aantal fte bij de NZa in 2020 en 2021, exclusief het IKZ. Voor het IKZ wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

Werkzaamheden	Totaal fte in begroting 2020
Directie Regulering	126,20
Directie I&B	117,90
Directie T&H	94,40
Directie Strategie/RvB ondersteuning	66,80
Detachering naar IKZ	2,00
<b>Totaal *</b>	<b>407,30</b>
Indirect (management + secretariaat)	43,70
<b>Benodigd FGB NZa 2020 (excl. 3 leden RvB)</b>	<b>451,00</b>

\* van de 407,3 fte die direct productieve taken voor het werkprogramma verrichten, zijn er 43,7 van de directies I&B en Strategie voor piofach-taken.

Werkzaamheden	Totaal fte in begroting 2021
Directie Regulering	144,00
Directie I&B	91,86
Directie T&H	93,50
Directie Strategie/RvB ondersteuning	67,20
CIO-office	7,60
Detachering naar IKZ	2,00
<b>Totaal</b>	<b>406,16</b>
Indirect (management + secretariaat)	54,14
<b>Benodigd FGB NZa 2021 (excl. 3 leden RvB)</b>	<b>460,30</b>

Naast de 406,16 fte die direct productieve taken voor het werkprogramma verrichten, zijn er 54,14 fte indirect waarvan 40,8 fte van de directies I&B en Strategie voor piofach-taken.

Het werkprogramma 2021 bestaat uit 4 speerpunten en 15 werkprocessen. In bovenstaande tabel zijn de medewerkers (4,67 fte) van het CSZ, die per 1 juli 2018 in dienst zijn gekomen bij de NZa, niet opgenomen.

De toename van 9,3 fte wordt veroorzaakt doordat we vanaf 2021 8,4 fte participatiewet medewerkers in het functiegebouw hebben opgenomen. Verder is er 2 fte extra opgenomen in verband met de Wtza.

Onderstaand overzicht geeft inzicht in het aantal fte dat in 2021 is geraamd voor de PIOFACH/indirecte-taken: Personeel, Informatisering, Organisatie, Financiën, Automatisering, (interne) Communicatie en Huisvesting (NB: hierbinnen vallen overigens verschillende wettelijke taken zoals benoemd in Wmg, Kaderwet zbo, ARAR, Awb etc.).

PIOFACH gebieden	FTE 2020	+ of - in 2021	FTE 2021
Personeel	7,30	0,00	7,30
Inkoop	1,00	0,00	1,00
Organisatie	0,50	0,00	0,50
Financiën	6,30	0,00	6,30
Automatisering	6,80	0,00	6,80
Communicatie (intern)	4,30	0,00	4,30
Huisvesting	5,10	0,00	5,10
Informatiebeveiliging	9,50	0,00	9,50
<b>Totaal</b>	<b>40,80</b>	<b>0,00</b>	<b>40,80</b>

**Toelichting op de begroting 2021 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 2021 gaan we uit van 463,3 fte inclusief de raad van bestuur. De medewerkers (4,67 fte) van het CSZ, die per 1 juli 2018 in dienst zijn gekomen bij de NZa, zijn niet in de begroting opgenomen. De NZa belast de werkelijke kosten van de fte's door aan het CSZ waardoor de kosten gelijk zijn aan de opbrengsten.

**Salariskosten**

Exploitantiebegroting	Begroting 2020	Begroting 2021
Salarissen, pensioen en sociale lasten	€ 40.079.716	€ 40.413.913
Salarissen	€ 32.264.171	€ 32.533.200
Pensioenpremies	€ 4.007.972	€ 4.041.391
Sociale verzekeringen	€ 3.807.573	€ 3.839.322

De salariskosten zijn opgesteld aan de hand van het functiegebouw 2021, rekening houdend met het prijspeil 2020.

- In 2021 is, evenals in 2020, in de begroting rekening gehouden met een vacatureruimte van 2,5%.
- De pensioenpremies en sociale lasten zijn eveneens gebaseerd op de percentages uit 2020. Eind 2020 worden de nieuwe premiepercentages voor 2021 bekend gemaakt.

**Kosten werkprogramma**

Exploitantiebegroting	Begroting 2020	Begroting 2021
Kosten werkprogramma	€ 5.052.300	€ 7.571.400
Werkprogramma kosten	€ 5.052.300	€ 7.571.400

Voor een overzicht van de werkprogrammakosten verwijzen we naar bijlage 1.

**Overige personeelskosten**

Exploitantiebegroting	Begroting 2020	Begroting 2021
Overige personeelskosten	€ 1.134.650	€ 1.076.624
Opleidingskosten (incl. vergaderkosten)	€ 880.050	€ 880.568
Representatie personeel	€ 22.650	€ 23.014
Kosten personeelsuitjes	€ 67.950	€ 69.042
Dienstreizen binnen- buitenland	€ 160.000	€ 100.000
Representatie extern	€ 4.000	€ 4.000

Door het COVID-19 virus verwachten we in de eerste maanden van 2021 minder dienstreizen te maken.

## NZa breed budget

## Overige personeelskosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>Overige personeelskosten</b>	<b>€ 1.467.600</b>	<b>€ 1.458.963</b>
Reiskosten woon-werk	€ 610.000	€ 396.563
Kosten salarisverwerking	€ 94.700	€ 81.500
Wervingskosten	€ 99.000	€ 108.500
Selectie assessmentkosten	€ 14.000	€ 14.000
Loopbaan- outplacementkosten	€ 300.000	€ 250.000
Onkostenvergoeding internet	€ -	€ 240.000
Vitaliteitskosten	€ 20.000	€ 20.000
Juridisch advies en vertrouwenspersoon	€ 30.000	€ 30.000
Arbodiensten	€ 105.000	€ 130.000
Kosten bijdrage NZa PV en Jong NZa	€ 8.000	€ 8.000
Kosten OR	€ 27.500	€ 27.500
Bedrijfs hulpverlening	€ 10.000	€ 7.500
Kosten activiteiten NZa	€ 121.900	€ 120.400
Werkfruit	€ 25.000	€ 15.000
Overige personeelskosten	€ 2.500	€ 10.000

De toename wordt veroorzaakt door een onkostenvergoeding voor internet. Daartegenover staan lagere kosten woon-werk verkeer. Beiden zijn het gevolg van het 'nieuwe werken'.

## Huisvestingskosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>Huisvestingskosten</b>	<b>€ 2.711.600</b>	<b>€ 2.850.000</b>
Huur kantoorpand	€ 1.760.000	€ 1.881.900
Huur archiefruimte	€ 25.000	€ 25.000
Servicekosten	€ 128.000	€ 128.000
Schoonmaakkosten pand	€ 260.000	€ 265.000
Beveiligingskosten	€ 35.000	€ 35.000
Receptiedienst	€ 225.000	€ 225.000
Belastingen en verzekeringen pand	€ 68.500	€ 68.500
Onderhoudskosten vast	€ 105.100	€ 105.100
Onderhoudskosten variabel	€ 105.000	€ 105.000
Overige huisvestingskosten	€ -	€ 11.500

De stijging wordt veroorzaakt door de prijsindexatie 2020 voor de huur van het pand.

## Automatiseringskosten

Exploitatiebegroting	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>Automatiseringskosten</b>	<b>€ 7.661.751</b>	<b>€ 8.066.131</b>
Diensten	€ 5.818.693	€ 6.172.473
Changes	€ 270.000	€ 270.000
Licenties	€ 1.554.834	€ 1.620.493
Webhosting	€ 18.224	€ 3.165

Toename wordt veroorzaakt door hogere kosten voor diensten en licenties.

## NZa breed budget

*Bureaukosten*

Exploitatiebegroting	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>Bureaukosten</b>	<b>€ 630.850</b>	<b>€ 515.525</b>
Portkosten	€ 48.000	€ 18.000
Belkosten vaste telefonie	€ 46.000	€ -
Belkosten mobiele telefonie	€ 221.150	€ 176.150
Kantoorbenodigdheden	€ 19.900	€ 19.400
Kopieerkosten	€ 20.000	€ 15.000
Huurkosten printers	€ 43.800	€ 20.800
Drukwerk en ontwerp	€ 30.000	€ 20.000
Onderhoud kantoorapparatuur	€ 22.500	€ 17.500
Lidmaatschap / contributies / vakliteratuur	€ 137.000	€ 180.175
Bibliotheek	€ 20.000	€ 20.000
Overige bureaukosten	€ 22.500	€ 28.500

De afname wordt voornamelijk veroorzaakt door lagere kosten voor porti en lagere kosten voor telefonie.

*Algemene kosten*

Exploitatiebegroting	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>Algemene kosten</b>	<b>€ 92.500</b>	<b>€ 95.000</b>
Accountantskosten	€ 70.000	€ 72.500
Verbeurde dwangsom / juridisch bezwaar	€ 10.000	€ 12.500
Incassokosten	€ 12.500	€ 10.000

Stijging door indexatie accountantskosten.

*Restaurantkosten*

Exploitatiebegroting	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>Restaurantkosten</b>	<b>€ 240.000</b>	<b>€ 290.000</b>
Fee cateraar restaurant	€ 170.000	€ 200.000
Onderhoud automaten	€ 65.000	€ 85.000
Overige keukenkosten	€ 5.000	€ 5.000

Stijging komt mede door een nieuw onderhoudscontract voor de koffieautomaten.

*Autokosten*

Exploitatiebegroting	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>Autokosten</b>	<b>€ 21.500</b>	<b>€ 21.500</b>
Leasekosten	€ 18.000	€ 18.000
Brandstofkosten	€ 3.500	€ 3.500

*Afschrijvingskosten*

Exploitatiebegroting	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>Afschrijvingskosten</b>	<b>€ 2.155.426</b>	<b>€ 2.296.361</b>
Verbouwing	€ 293.588	€ 336.154
Kantoorinventaris	€ 204.683	€ 208.816
Hardware	€ 661.840	€ 496.470
Software	€ 948.213	€ 1.242.264
Installaties	€ 47.102	€ 12.658

Stijging wordt veroorzaakt door de geplande verbouwing en stijging investeringen software.

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



## 4. Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ)

In dit hoofdstuk presenteert het Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ) haar werkprogramma en begroting 2021.

### 4.1 Werkprogramma IKZ 2021

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

#### Missie IKZ

Het Informatie Knooppunt Zorgfraude heeft tot taak om de integriteit van de zorgsector te versterken. Het werk van het IKZ dient een maatschappelijk belang: door integer met zorggeld 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, wil het IKZ werken aan de aanpak en afhandeling van fraude in de zorg. De missie van het IKZ luidt daarom: 'Zorg met zorg beschermd'.

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

#### Doel IKZ

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

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

#### Taken en werkzaamheden IKZ

Het IKZ is een typische 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.

## Informatie Knooppunt Zorgfraude (vervolg)

### Onderdeel casuïstiek (team Casuïstiek)

- Het verrijken 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. Het opstellen van een rapportage voor welke partner het verrijkte signaal moet worden afgehandeld.
- Het verrijkte signaal doorsturen naar een 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 meldingen 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;
  - Advies geven over beleid, prioriteiten en aanpassingen bij (afzonderlijke) convenantpartners (effectsturing / leercirkel);
  - onderzoek op basis van vragen van de (afzonderlijke) convenantpartners.

### Governance en inrichting IKZ

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

### Transitie naar RWT

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

### Activiteiten van het IKZ in 2021

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 2021 komt in het najaar van 2020 beschikbaar. De activiteiten van het IKZ zijn in deze begrotingsparagraaf daarom nog in concept en op hoofdlijnen beschreven. Duidelijk is dat ook 2021 voor een deel in het teken zal staan van de overgang van het IKZ naar de nieuwe rechtsvorm.

## Informatie Knooppunt Zorgfraude (vervolg)

De focus van het IKZ is in 2021 gericht op het versterken van de samenwerking in de zorgfraudeketen. In de werkplannen van de teams Casuïstiek en Onderzoek & Analyse zijn dit motto en de aankomende transitie verwerkt.

### 4.2 Team Casuïstiek

De doelen worden van het werkjaar 2020 worden verder aangescherpt voor 2021. De thema's van het onderhavige werkplan zijn: verbeteren kwaliteit van samenwerking en procesoptimalisatie, grip op de informatiepositie, de casuïstiek producten en de faciliterende rol van de afdeling casuïstiek.

#### Kwaliteit van de samenwerking en procesoptimalisatie

Door werkprocessen praktisch en juridisch adequaat te borgen verbeteren we de samenwerking, vergroten we de betrokkenheid van de partners en verkleinen we risico's. Dit is een doorlopend punt van aandacht. Partners leveren gezamenlijk input aan de vormgeving van het werkproces. Werkprocessen worden doorlopend geoptimaliseerd. Hiervoor worden ook kleine wijzigingen in de applicatie Verzamelpunt Zorgfraude gedaan. Het IKZ zorgt ervoor dat signalen een korte doorlooptijd kennen en dat het proces van signaaldeling en informatie-uitwisseling adequaat wordt gefaciliteerd.

#### Grip op de informatiepositie

Een goede informatiepositie is essentieel voor de werkzaamheden van het team casuïstiek. De gezamenlijke informatiepositie is gebaseerd op de signalen die door de individuele partners gedeeld worden in het IKZ en is aldus een resultante van de bereidheid van partners signalen- en informatie te delen. De afdeling casuïstiek stelt zich tot doel een adequaat scharnierpunt te zijn voor informatie-uitwisseling.

De informatiepositie van het IKZ en alle partners wordt verbeterd door per partner te verkennen of er meerwaarde is in kwalitatieve en/of kwantitatieve zin door signaaldeling. Het IKZ is erop gericht dat er binnen de bevoegdheden van- en in samenwerking met de aangesloten partners een betere positie ontstaat op zorgfraude gerelateerde signaal- en informatie-uitwisseling bij de partners.

#### De casuïstiek producten: in afstemming met

De activiteiten van de gezamenlijke partners binnen het IKZ zijn moeilijk kwantificeren. In de eerste plaats omdat het aantal signalen dat jaarlijks binnenkomt geen vast gegeven is. In de tweede plaats omdat de inhoud van een signaal het vervolg bepaalt en er geen standaard output is. Elk signaal verdient adequate opvolging. De aard van het signaal en de wens van de bij dat signaal betrokken partners bepaalt de inzet van het team casuïstiek. Het vervolg dat gegeven wordt aan een signaal is dus uitdrukkelijk maatwerk, de richting en het op te leveren gewenste product worden bepaald door de partners.

## Informatie Knooppunt Zorgfraude (vervolg)

De producten die de afdeling casuïstiek oplevert, of het nou enkelvoudige signaaldeling, informatie uitvragen, een data-analyse, een casustafel, een SIP of procesondersteuning bij grotere thema's betreft, vloeien voort uit de wens van de partner(s). Partners geven concreet aan welke ondersteuning zij wensen en welke inhoud de op te leveren producten dienen te bevatten.

De gedetacheerde liaison(s) of signaalanalist(en) van de aangesloten partner vervult in alle gevallen een leidende rol bij de inhoudelijke totstandkoming van deze producten en zoekt waar (juridisch) mogelijk en noodzakelijk de samenwerking de IKZ collega's.

### Faciliterende rol afdeling Casuïstiek

In 2020 heeft de afdeling casuïstiek ervaring opgedaan met het faciliteren van omvangrijkere thema's. Onder ander faciliteerde het IKZ de bijeenkomsten in het kader van de pointerlijst en coördineerde het IKZ de informatie-uitwisseling en het opstellen van zaak specifieke SIPS op grond van de inhoudelijke wensen van de partners. In deze faciliterende rol wil het IKZ verder investeren. Het faciliteren van de samenwerkende partners vindt plaats indien in groter verband coördinatie op de informatie-uitwisseling gewenst is. De afdeling casuïstiek vervult in dergelijke gevallen, op verzoek van een of meerder partners, een rol als facilitator en bewaker van de voortgang, en doet desgewenst suggesties voor onderzoek of andere vervolgstappen.

## 4.3 Team Onderzoek & Analyse

In 2021 voeren we onze werkzaamheden uit langs twee inhoudelijke programmalijnen:

- Trends en analyses
- Voortzetting projecten uit 2020

In 2021 werken we vooral verder op de ingeslagen weg, en sorteren we voor op het werken als stichting. Dit komt onder andere tot uiting in het verder op orde brengen van het datahuis en het nieuwe systeem, en het implementeren van indicatoren om de effecten van de aanpak van de fraude in de zorg beter te gaan registreren en meten. Het IKZ blijft zich doorontwikkelen als knooppunt van expertise en informatie(deling) ten behoeve van de deelnemende partners.

### 4.3.1 Trends en analyses

#### IKZ als knooppunt van expertise en informatie

In 2019 is gestart met het opzetten van een platform binnen het IKZ, dat toegankelijk is voor alle partners. Tweewekelijkse rapporten geven met een overzicht van alle mediaberichten. Binnen het digitale platform zijn alle (trend)onderzoeken van het IKZ beschikbaar. In 2021 willen we dit onderdeel verder uitbouwen op basis van de behoefte van deelnemende partners. Het doel is om het overzicht te krijgen van de onderzoeken die worden uitgevoerd met betrekking tot zorgfraude en de kennis hieruit delen met onze partners. Naast het verder vormgeven van de databank, organiseren we in 2021, net als in 2019, een aantal expertmeetings rondom een thema. Tot slot wordt het Dashboard signalen geïncorporeerd in de IKZ-website.

## Informatie Knooppunt Zorgfraude (vervolg)

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 samen stellen. Bovendien zal voor leden van het Integrale Wegingsoverleg (IWO) van het IKZ een exclusief gedeelte worden ontwikkeld waarin informatie omtrent actuele signalen kan worden samengebracht.

### Dashboord en jaarrapportage

Daarnaast stellen we de Jaarrapportage Signalen Fraude in de Zorg 2020 op. Deze rapportage wordt opgesteld voor het ministerie van VWS en alle partners en gemeenten die zijn aangesloten op het IKZ en wordt via VWS aangeboden aan de Tweede Kamer. De jaarrapportage wordt in het voorjaar van 2021 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 2021 gaan we samen met onder meer de NZa door met een data science project. In 2020 is een pilot gedraaid in de GGZ, in 2021 kijken we naar een andere zorgsector. Voor 2021 is het streven om twee fenomeenonderzoeken uit te voeren.

## 4.3.2 Voortzetting projecten uit 2020

### Sturen op Effect

In 2017 is in opdracht van de beleidsgroep TIZ een projectgroep onder leiding van de inspectie SZW gestart met de ontwikkeling van een methodiek. Team O&A heeft in deze projectgroep geparticipeerd. Eind 2020 worden de methodieken overgedragen aan IKZ. In 2021 zet IKZ door met het meten van de effectiviteit op de pijlers handhavingsdruk en samenwerking in de keten en de doorontwikkeling van de methodiek.

### Vaststellen omvang van de fraude

Het IKZ werkt in 2020 samen met de inspectie SZW bij het uitvoeren van een pilotonderzoek dat tot doel heeft een model op te stellen om de omvang van zorgfraude te schatten. Hoewel dit onderzoek naar verwachting in 2020 gereed is, verwachten we dat het IKZ in 2021 een vervolg aan dit onderzoek geeft.

### Vervolg Onderzoek pgb

Het IKZ heeft in 2018 een vooronderzoek laten uitvoeren naar de omvang van de fraude met pgb's. Dit vooronderzoek bevat een voorstel voor een vervolgonderzoek, een pilot, die in 2020 wordt uitgevoerd. Doel van de pilot is om te bezien of de methode in kwestie (het schatten van de 'verborgen populatie' fraudeurs door middel van de vangst/hervangst methode) een bruikbaar en effectief instrument is voor het in kaart brengen van de omvang van pgb-fraude. Naar aanleiding van de resultaten van deze pilot wordt besloten of er in 2021 een breder gevolg wordt gegeven aan dit onderzoek, met het doel te komen tot een schatting van de totale omvang van pgb-fraude.

## Informatie Knooppunt Zorgfraude (vervolg)

### Vervolg Project Zorgbrede Risicoanalyse

De TIZ partners hebben in 2020 aangegeven dat een vervolg op de zorgbrede risicoanalyse uit 2018 gewenst is, waarbij een selectie van zorgsoorten worden onderzocht. IKZ is in 2020 dit vervolg op de ZBRA gestart en dit zal doorlopen in 2021.

### 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.

De uitvoeringsorganisatie IKZ bestaat (zomer 2020) uit medewerkers met drie typen arbeidsrelaties. De partner organisaties leveren medewerkers. Hiervan is 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.

In 2019 is gestart met de verbetering van de leesbaarheid en toegankelijkheid van de onze producten en de inzet van communicatiemiddelen. In 2021 worden deze werkzaamheden voortgezet en gekeken welke communicatie uitingen past bij de omstandigheden.

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

### 4.5 Begroting 2021 IKZ

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

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

**Begroting IKZ 2021**

Exploitatiebegroting (bedragen in €)	Jaarrekening 2019	MTR 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Totale salariskosten</b>	<b>754.685</b>	<b>824.042</b>	<b>1.186.764</b>	<b>1.188.904</b>	<b>1.188.904</b>	<b>1.188.904</b>
<b>Kosten werkprogramma</b>						
Onderzoekskosten	119.798	60.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Inhuur i.p.v. salaris	295.284	200.000				
Inhuur	-	132.000	30.000	30.000	30.000	30.000
<b>Totale werkprogrammakosten</b>	<b>415.082</b>	<b>392.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>
<b>Overige personeelskosten</b>	<b>25.604</b>	<b>31.300</b>	<b>30.650</b>	<b>30.650</b>	<b>30.650</b>	<b>30.650</b>
<b>IKZ brede kosten</b>						
Wervingskosten	48	500	500	500	500	500
ICT kosten	136.000	136.000	139.264	139.264	139.264	139.264
Reiskosten woon werk	13.144	11.200	11.200	11.200	11.200	11.200
Kosten mobiele telefonie	-	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850
Kantoorartikelen	680	600	600	600	600	600
Kopieerkosten	-	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Kosten activiteiten NZa	1.800	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Portikosten	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Vakliteratuur/contributies/abbonement	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
Specifieke huisvestingskosten	4.900	4.900	5.032	5.032	5.032	5.032
<b>Totaal IKZ brede kosten</b>	<b>163.272</b>	<b>167.050</b>	<b>170.446</b>	<b>170.446</b>	<b>170.446</b>	<b>170.446</b>
<b>Totaal kosten IKZ</b>	<b>1.358.643</b>	<b>1.414.392</b>	<b>1.497.860</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>
<b>Totaal budgettair kader *</b>	<b>1.404.000</b>	<b>1.494.392</b>	<b>1.500.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Verschil</b>	<b>45.357</b>	<b>80.000</b>	<b>2.140</b>	<b>-1.500.000</b>	<b>-1.500.000</b>	<b>-1.500.000</b>

\* Vanaf 2022 heeft VWS voor het IKZ geen budget opgenomen in de kaderbrief NZa 2021. Het is de intentie dat het IKZ dan een eigen wettelijke basis heeft en is afgesplitst van de NZa.



## 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 2021 van de NZa.

De bijlagen die hierachter gevoegd zijn:

5.1	Overzicht werkprogramma/begroting 2021	36
5.2	Overzicht te bereiken resultaten per proces 2021	37
5.3	Strategische risico's	46
5.4	Informatie HRM	50
5.5	Duurzaamheid	51
5.6	Informatievoorzieningen en -beveiliging	53
5.7	Doelmatigheid	54
5.8	Meerjarenbegroting	56
5.9	Meerjaren investeringsbegroting	57
5.10	Liquiditeitsbegroting 2021	58

## 5.1 (financieel) Overzicht werkprogramma 2021

Nr.	Omschrijving	Werk- programma kosten (€)	FTE	Gem. personeels- kosten (€)	Gem. overige personeels- kosten NZa- directies (€)	Gem. overige personeels- kosten NZa breed (€)	Totaal (€)
<b>Speerpunten</b>							
SP-01	Passende zorg	65.000	24	2.107.178	56.135	76.070	2.304.383
SP-02	Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering	171.400	31,5	2.765.671	73.677	99.842	3.110.590
SP-03	Datagedreven beleid en uitvoering	1.243.000	6,3	533.134	14.735	19.968	1.830.838
SP-04	Wendbare organisatie **	290.000	0	0	0	0	290.000
<b>Processen</b>							
PC-00	Innovatie, informatie en onderzoek	290.000	32	2.807.375	74.788	101.348	3.273.511
PC-01	Medisch specialistische zorg	120.000	37	3.283.685	87.477	118.543	3.609.705
PC-02	Eerstelijnszorg	413.000	24	2.131.322	56.778	76.942	2.678.043
PC-03	GGZ en Forensische Zorg	235.000	25	2.194.977	58.474	79.240	2.567.691
PC-04	Langdurige Zorg (Wlz-aanbieders en -uitvoerders)	470.000	50	4.387.759	116.890	158.400	5.133.049
PC-05	Zvw-verzekeraars	31.000	9	790.192	21.051	28.526	870.769
PC-06	Maatwerk in bekostiging	290.000	11	972.375	25.904	35.103	1.323.382
PC-07	Risicogericht en casusgericht toezicht	27.000	12	1.027.249	27.366	37.084	1.118.699
PC-08	Juridische zaken	350.000	15	1.281.866	34.149	46.276	1.712.291
PC-09	Zorgfusietoets en aanmerkelijke marktmacht	81.000	2	175.598	4.678	6.339	267.615
PC-10	Nieuwe wetgeving	0	1	43.900	1.169	1.585	46.654
PC-11	Communicatie en dienstverlening	390.000	39	3.397.824	90.518	122.663	4.001.005
PC-12	Data beheer	75.000	21	1.886.802	50.264	68.115	2.080.181
PC-13	Informatiebeveiliging	50.000	3	255.495	6.806	9.224	321.525
PC-14	Bedrijfsvoering informatievoorziening	2.015.000	19	1.659.402	44.206	59.905	3.778.514
PC-15	Bedrijfsvoering : HRM, F&C, Kennis-en Facilitair management	965.000	43	3.763.068	100.248	135.849	4.964.165
	IKZ (aantal fte van NZa gedetacheerd bij IKZ)		2	179.988	4.795	6.498	191.281
	Totaal benodigd (direct productieve fte)	7.571.400	406,2	35.664.861	950.110	1.287.520	45.473.891
	Indirect productieve fte NZa (managementtaken, secretariaat en RvB)		54,1	4.749.052	126.514	171.443	5.047.009
	<b>Totaal NZa (incl. 3 leden RvB)</b>	<b>7.571.400</b>	<b>460,3</b>	<b>40.413.913</b>	<b>1.076.624</b>	<b>1.458.963</b>	<b>50.520.900</b>
IKZ	IKZ (aantal fte begroting IKZ, excl. detacheringen)	110.000	13	1.186.764	30.650	15.500	1.342.914
CSZ	CSZ (alleen aantal fte)	0	4,7	0	0	0	0
	<b>Totaal NZa + CSZ + IKZ</b>	<b>7.681.400</b>	<b>478,0</b>	<b>41.600.677</b>	<b>1.107.274</b>	<b>1.474.463</b>	<b>51.863.814</b>
	NZa breed (excl. IKZ)						14.134.517
	NZa breed IKZ						154.946
	<b>Totaal NZa + CSZ + IKZ (begroting NZa + IKZ)</b>						<b>66.153.277</b>

\* In dit werkprogramma zijn 2 fte nieuwe functies 2021 WTZA van T&H opgenomen. Deze twee functies zijn nog niet in het budgettaire kader, zoals opgenomen in de Kaderbrief van VWS voor 2021, verwerkt.

\*\* In het werkprogramma 2021 zijn er 3 inhoudelijke speerpunten bijgekomen waar fte en geld bij hoort; hierdoor zijn de processen niet meer vergelijkbaar met 2020. Het 4e (bedrijfsvoerings-)speerpunt (Wendbare organisatie) bevat wel financiële middelen; de benodigde fte zijn opgenomen in PC-15.

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

Processen 2021	
<i>Algemeen</i>	<i>Externe en interne dienstverlening</i>
PC-00 Innovatie, informatie en onderzoek	PC-11 Communicatie en dienstverlening
	PC-12 Databeheer
<i>Sectoren</i>	PC-13 Informatiebeveiliging
PC-01 Medisch specialistische zorg	PC-14 Bedrijfsvoering: informatievoorziening
PC-02 Eerstelijnszorg	PC-15 Bedrijfsvoering: HRM, F&C, Kennis en Informatie en Werkomgeving
PC-03 Geestelijke gezondheidszorg en forensische zorg	
PC-04 Langdurige zorg: Wlz-aanbieders en -uitvoerders	
PC-05 Zvw-verzekeraars	
<i>Sectoroverstijgend</i>	
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	

Van bovenstaande processen wordt hierna weergegeven, wat we daarvoor gaan doen in 2021, alleen voor zover de resultaten en acties niet eerder bij de speerpunten in hoofdstuk 2 zijn besproken.

## PC-00 Innovatie, informatie en onderzoek

## Wat gaan we doen in 2021?

## Resultaten en acties

- ❑ Meer (proces) innovatie in de zorg door enerzijds informeren over en stimuleren van samenwerking binnen bestaande mogelijkheden en bekostiging. Anderzijds door de bekostiging aan te passen. Speerpunt blijft digitale zorg/zorg op afstand met het oog op het verplaatsen van zorg vanuit ziekenhuis. Ander speerpunt is meer experimenten via de beleidsregel Innovatie.
- ❑ In 2021 organiseren wij een Innovatiefest.
- ❑ We stimuleren het inzetten, implementeren en opschalen van preventie en halen belemmeringen voor geïndiceerde en zorggerelateerde preventie weg aan de hand van ontvangen signalen en geprioriteerde interventies van VWS. We stimuleren preventie door in ieder geval vier veelbelovende preventieve initiatieven te delen in de vorm van informatiekaarten. Daarnaast geven we met een interactieve website inzicht in onze regelgeving en bieden we handreikingen om binnen deze ruimte preventieve innovaties te ontwikkelen. We stimuleren zorgverzekeraars om inzicht te geven in hoe zij inzetten op het voorkomen, verplaatsen en vervangen van zorg en hebben wij een referentie wat we van hen verwachten. We werken themagericht samen met andere overheidsorganisaties op basis van een gezamenlijke agenda om preventie te stimuleren en knelpunten weg te nemen.
- ❑ We verbeteren en vernieuwen (de bekostiging van) de acute zorg aan de hand van eigen monitor en de houtskoolschets van VWS.
- ❑ De NZa heeft verschillende instrumenten om te interveniëren in zorgmarkten, zowel voor regulering als toezicht en handhaving. Voor een keuze uit die instrumenten heeft de NZa behoefte aan een kader voor een zorgvuldige afweging. Dit kan aan de hand van zogeheten sector/themakompassen. Op basis hiervan organiseert de NZa een op sectoren/thema's gerichte aanpak.
- ❑ We voeren onderzoek uit op het gebied van regulering (wijkverpleging en WLZ en verzekeringsmarkt) en geven expertadvies aan de directies en RvB.
- ❑ We organiseren managementdagen, GMT-dagen en bijeenkomsten met de Raad van Advies en Audit Adviescommissie.
- ❑ We ontwikkelen en implementeren beleid op het gebied van duurzaamheid.
- ❑ Voor een regionaal experiment - financieel ondersteunde proef, worden één of meer interventies uitgetoetst en investeringen en opbrengsten in kaart gebracht.

## PC-01 Medisch-specialistische zorg (MSZ)

## Wat gaan we doen in 2021?

## Resultaten en acties

- ❑ Implementatie advies doorontwikkeling MSZ:
  - ❑ we concretiseren het advies zinnige zorg naar de bekostiging MSZ. We nemen hierin het advies 'Belonen van zorg die waarde toevoegt' mee.
  - ❑ we stimuleren de gelijkgerichtheid in financiële prikkels voor ziekenhuizen en medisch specialisten. Dit in lijn met advies zinnige zorg en signaalanalyse Medisch specialistische bedrijven (MSB's).
- ❑ Monitor inhoudelijke contracten MSZ ('Masterplan MSZ'): we monitoren innovatief contracten, mede vanuit het perspectief van zorg op de juiste plek. We nemen de monitor geneesmiddelen en taakherschikking hierin mee.
- ❑ Prestaties, tarieven en regelgeving MSZ 2022 (RZ22a), update (RZ22b) en hoofdlijnen 2023 (RZ23), inclusief MSRZ, CCL en ELD.
- ❑ Nieuwe (prestaties) en tarieven kinderoncologie: we hebben een toekomstbestendig tariefmodel ontwikkeld dat aansluit op de praktijk en met een prikkel tot doelmatigheid.
- ❑ Geneesmiddelen: we faciliteren toegankelijkheid geneesmiddelen via prestaties en tarieven add-ons. We nemen hierin mee de vervolgacties n.a.v. uitkomsten onderzoek inkoopmarkt geneesmiddelen voor betaalbaarheid en toegankelijkheid van zorg.
- ❑ Integrale geboortezorg: uitwerking integrale bekostiging geboortezorg op basis van advies.
- ❑ Monodisciplinaire geboortezorg: we publiceren uiterlijk 1 juli 2021 onze beleidsregels (verloskunde en kraamzorg) voor het inkoopjaar 2022.
- ❑ Doorontwikkelen Productielijn Medisch-Specialistisch Zorg (PromesZ) en Portaal.
- ❑ De NZa pakt proactief knelpunten op die leiden tot verminderde toegankelijkheid van zorg voor burgers, met specifieke aandacht voor de ambulancetzorg, acute zorg in ziekenhuizen en geboorte- en kraamzorg.

## PC-02 Eerstelijnszorg

## Wat gaan we doen in 2021?

## Resultaten en acties

- ❑ Wijkverpleging: we gaan door met het traject doorontwikkeling wijkverpleging (minder productie, patiëntgroepen, uitkomsten).
- ❑ Apotheekzorg: we werken aan doorontwikkeling van de bekostiging (minder productie, meer focus op zorgverlening).
- ❑ Huisartsenzorg: we werken aan doorontwikkeling van het bekostigingsmodel (vereenvoudiging, transparantie, JZOJP). Gecombineerd met kostenonderzoek en tariefherijking.
- ❑ Mondzorg: verdere uitwerking en implementatie van de verbeteringen in de bekostiging op basis van de eerder gezamenlijk vastgestelde ambities voor de mondzorg.
- ❑ Kortdurende zorg: we onderzoeken het traject van registratie en analyse kostendekkendheid tarieven en passendheid productstructuur ELV, GRZ en GZSP.
- ❑ GLI: we analyseren de kostendekkendheid van de tarieven en werken aan bekostiging van een GLI voor jeugd.
- ❑ Intensieve kindzorg: we analyseren de kostendekkendheid van de tarieven en herijken deze.
- ❑ Paramedie: we stimuleren experimenten in de paramedie rondom zorg op de juiste plek en anders/meer integraal bekostigen en werken nauw samen met het Zorginstituut rondom het systeemadvies (ruimere aanspraak).
- ❑ We publiceren monitors over de contractering in diverse sectoren (huisartsenzorg, wijkverpleging, kortdurende zorg, GLI en paramedie).
- ❑ Budgettering HAP/CBT/JTV: we zorgen voor adequate tarieven voor HAP, CBT en JTV instellingen via onze jaarlijkse budget- en ncalculatiesystematiek.
- ❑ We stellen uiterlijk 1 juli 2021 het nieuwe beleid voor 2022 vast voor mondzorg, huisartsenzorg, paramedische zorg, apotheekzorg, kortdurende zorg en voor overige zorgsectoren/zorgvormen binnen de eerste lijn (prestaties, regels en tarieven).
- ❑ We continueren het traject om declaratiedata binnen de Eerstelijnszorg te ontsluiten via data-kubussen: toegankelijk voor niet-data-analisten, datagedreven beleid en actueel.

- ❑ We bevorderen correct registratie- en declaratiegedrag in de mondzorg. Dit doen we onder andere door:
  - ❑ twee afgebakende toezichtsreeksen (gekoppeld aan nog nader te bepalen thema's), bestaande uit een samenhangend geheel van voorlichting, controles, eventuele snelle handhaving, en toezichtscommunicatie;
  - ❑ overeenstemming met zorgverzekeraars te krijgen over een zorginhoudelijk normenkader op basis waarvan mondzorgaanbieders kunnen worden aangesproken op afwijkend declaratiegedrag;
  - ❑ door colleges (Amsterdam/Groningen/Nijmegen) te geven aan tandheelkunde- en mondzorgkwestudenten en toekomstige tandartsen/mondhygiënist(en);
  - ❑ Met brancheorganisaties (KNMT, ANT) te verkennen hoe we bij 'rotte appels' tot structurele gedragsbeïnvloeding kunnen komen (verplichte opleidingen, cursussen, trainingen).
- ❑ De NZa pakt proactief knelpunten op die leiden tot verminderde toegankelijkheid van zorg voor burgers, met specifieke aandacht voor huisartsenzorg en wijkverpleging.
- ❑ Op basis van de uitkomsten van het onderzoek naar informatiebehoefte in de mondzorg vergroten we het handelingsperspectief van de patiënten door de bruikbaarheid van de informatieverstrekking te verbeteren.
- ❑ Afhankelijk van de uitkomsten van de verkenning, beperken we de negatieve gevolgen van ketenvorming voor de toegankelijkheid en de betaalbaarheid van de mondzorg.
- ❑ We bevorderen correct registratie- en declaratiegedrag in de wijkverpleging. Dit doen we onder andere door:
  - ❑ in de tweede helft van 2021 (na inwerkingtreding van de meldplicht voor zorgaanbieders) datagedreven en risicogericht een aantal nieuwe toetreders in de wijkverpleging te bezoeken om hen te wijzen op de voor hen geldende normen. Bij kwaadwillende en hardleerse nieuwe toetreders grijpen we in;
  - ❑ de samenwerking in de toezichts- en handavingsketen (zorgverzekeraars, IGJ, ISZW, OM, etc.) verder te versterken;
  - ❑ voorlichting te geven aan studenten zodat hun normbewustzijn wordt vergroot en zij straks een vliegende start kunnen maken in de zorg.

### PC-03 Geestelijke gezondheidszorg en forensische zorg

#### Wat gaan we doen in 2021?

##### Resultaten en acties

- We ontwikkelen het Zorgprestatie-model (ZPM) verder door.
- We ontwikkelen ROBIJN verder door, voor zover dit niet in 2020 is gerealiseerd.
- We publiceren de monitor GGZ.
- We stellen de Beschikbaarheidsbijdragen vast.
- We verwerken de Vaststellingen beschikkingen acute zorg en nacalculatie.
- We voeren (onder voorbehoud) het kostenonderzoek tarieven GGZ uit.
- Mede met behulp van ons toezicht zorgen we voor een aantoonbare afname van de wachtlijsten en wachttijden in de gespecialiseerde ggz.
- We stimuleren en faciliteren de regionale verdeling van ggz-patiënten, en dragen daarmee bij aan een aantoonbare afname van de wachtlijsten en wachttijden in de ggz.
- We leveren vanuit ons toezicht een significante bijdrage aan het bevorderen van zinnige en tegengaan van onzinnige ggz.
- We hebben de belangrijkste risico's in het kader van het zorgprestatie-model voor de ggz in beeld, en hebben ons toezicht hierop afgestemd/ingericht.
- We doen onderzoek naar de marktwerking in de forensische zorg.

### PC-04 Langdurige Zorg: Wlz-aanbieders en -uitvoerders

#### Wat gaan we doen in 2021?

##### Resultaten en acties

- We geven uitvoering aan het advies (uitgebracht in 2020) Toekomstbestendige bekostiging V&V per 2023.
- We werken aan de doorontwikkeling van de bekostigingsstructuur en onderhoud beleidsregels.
- We leveren de Monitoring benutting WLZ kader en advisering VWS over toereikendheid van het kader op.
- We leveren de uitkomst van het onderzoek capaciteits- en vraagontwikkeling W4 op.
- We werken aan de doorontwikkeling en onderhoud ZG bekostiging.
- We leveren de monitor ouderenzorg op.
- We monitoren de toegang van GGZ-cliënten in WLZ en zo nodig passen we de beleidsregel/tarieven aan.
- We verwerken de aanvragen voor budget, herschikking en nacalculatie.
- We stellen de verdeling van het budgettair kader vast aan de hand van het nieuwe verdeelmodel.
- We geven een vervolg aan de behandeling/huisartsenzorg in de LZ.

- We maken deel uit van de kerngroep capaciteit verpleeghuizen. Acties die voortvloeien uit dit overleg die relevant zijn voor het toezicht op de zorgkantoren, worden meegenomen in de reguliere gesprekscyclus.
- We ontplooiën activiteiten in het kader van programma Volwaardig leven.
- We brengen de monitor contracteerproces uit.
- We houden toezicht op de uitvoering van de zorgkantoren op de thema's toegankelijkheid, zorgplicht, financiële rechtmatigheid en dragen hierbij bij aan een doelmatige en rechtmatige Wlz. Onze onderzoeken leiden tot inzichten per Wlz-uitvoerders en resulteert tot een totaaloverzicht in het samenvattend rapport.
- Naar aanleiding van de uitkomsten van het fenomeenonderzoek naar complexe juridische constructies werpen we - samen met relevante stakeholders - barrières op die misbruik van zorggelden tegengaan.
- We vervolgen de ketenaanpak zorgfraude pgb: onderzoek bij zorgkantoren/zorgverzekeraars en mogelijk gezamenlijke onderzoeken met ketenpartners voor het tegengaan pgb-fraude en daarop zichtbaar handhaven.
- We voeren onze beleidsregel 'Anders verantwoord' met deelnemende zorginstellingen en partijen uit. We brengen een tussentijds verslag uit eind 2021. Door het eerdere compliance-rapport over de V&V-sector (Berenschot, 2017) nieuw leven in te blazen en waar nodig te vertalen in concrete handvatten, stimuleren en faciliteren we zorgaanbieders in de beweging naar 'anders verantwoord'.
- We beoordelen de uitvoering van de diverse COVID-19-regelingen door de zorgkantoren / Wlz-uitvoerders. We evalueren de dilemma's van de afgelopen periode en bundelen deze in een document op welke wijze rechtmatigheid geborgd kan worden in de huidige en toekomstige situatie. We rapporteren hierover in het samenvattend rapport.
- We dragen zorg voor een actueel format en bijbehorend accountantsprotocol voor het financieel verslag Wlz-uitvoerders en het CAK (aparte producten).
- Bij het toezicht op de financiële verantwoordingen zal de NZa rekening houden met de afsluiting van het AWBZ-fonds. Echter heeft de NZa geen formele rol in de keuzes die nog gemaakt moeten worden omtrent de afwikkeling hiervan.
- De werkzaamheden die voortvloeien uit de Wet Zorg en Dwang worden, voor zover die betrekking hebben op de langdurige zorg, opgepakt als onderdeel van het project Onderhoud bekostiging langdurige zorg. Belangrijk onderdeel hiervan is een onderzoek naar de meerkosten als gevolg van de invoering van de wet. Dit onderzoek is reeds gestart in 2020: in oktober wordt een vragenlijst uitgezet om kwantitatieve gegevens te verzamelen. Uitwerking van de resultaten en advisering aan VWS vindt plaats in de loop van 2020 en begin 2021. Voor zover op onderdelen sneller afronding nodig is (bijv. bekostiging van de medische verklaring) vindt er op dit moment nauw overleg plaats met VWS en wordt een specifieke aangepaste planning voor die onderdelen opgesteld.

## PC-05 Zvw-verzekeraars

## Wat gaan we doen in 2021?

## Resultaten en acties

- ❑ We ronden de grondige herziening van de Regeling Informatieverstrekking Zorgverzekeraars af. Dit traject is gestart in 2020, maar heeft een lange doorlooptijd met het oog op het benodigde draagvlak van zorgverzekeraars. De oude regeling was vooral ingestoken op het thema juistheid en aanwezigheid van informatie. Met de herziening komt er ook meer aandacht voor de vindbaarheid, vergelijkbaarheid en begrijpelijkheid van informatie.
- ❑ We geven een (bestuurlijk) oordeel af over de juistheid van de verantwoordingsdocumenten die als input dienen voor de uitvoering van de risicoverevening en de wanbetalersbijdrage. Ook onderhoud van het accountantsprotocol verantwoordingen Zvw (voor onbepaalde tijd), behoort tot dit project.
- ❑ We leveren het samenvattend rapport Zvw op conform wettelijke verplichting. Het samenvattend rapport wordt in april 2021 uitgebracht over het jaar 2020. Het betreft een samenvatting van alle thematische onderzoeken die zijn gedaan op het terrein van:
  - Informatieverstrekking door zorgverzekeraars;
  - Zorginkoopproces met zorgaanbieders;
  - Zorgplicht;
  - Rechtmatigheidscontrole en fraudebeheersing.
 De specifieke keuze en invulling van thematische onderzoeken vindt risicogericht plaats vanuit actualiteit.
- ❑ We geven een bestuurlijk rechtsoordeel af op modelpolissen van Zorgverzekeraars. Hiermee wordt geborgd dat polissen zorgverzekeringen zijn in de zin van de Zvw en dat verzekerden dus niet onbedoeld onverzekerd zijn.
- ❑ We rapporteren over de belangrijkste ontwikkelingen op de zorgverzekeringsmarkt aan de hand van een set basisindicatoren en actuele onderwerpen (Monitor zorgverzekeringsmarkt).
- ❑ Accounthouderschap individuele zorgverzekeraars. Relatiebeheer en directe beïnvloeding (verlengstuk van casuïstiek en thematisch toezicht).
- ❑ Jaarlijks verstrekken we op 13 november aan VWS de door de NZa geraamde standaardpremie voor het jaar t+1.
- ❑ We zijn en blijven nauw betrokken bij de afspraken en uitvoering van de COVID-19 bekostiging in samenhang met de bekostiging van de reguliere zorg. In de afsprakenfase gaat de aandacht primair uit naar uitvoerbaarheid (onder andere administratieve lasten) en consistentie binnen de keten (aanbieder - zorgverzekeraar - Zorginstituut). Gemaakte afspraken worden in toezicht betrokken vanuit zowel perspectief zorgplicht als controle rechtmatigheid verantwoordingen (onder andere risicoverevening en catastrofereregeling).

## PC-06 Maatwerk in bekostiging

## Wat gaan we doen in 2021?

## Resultaten en acties

- ❑ De bekostiging ambulancezorg wordt uitgevoerd en aangepast naar aanleiding van aanpassing van de wetgeving (Wet ambulance vervoer en vervoer verwarde personen) voor zover nog niet in 2020 gerealiseerd.
- ❑ We geven een onderbouwing van de parameterwaarden ambulancezorg.
- ❑ We leveren de kostprijsgegevens beschikbaarheidbijdragen voor juiste vergoedingsbedragen beschikbaarheidbijdragen op.
- ❑ We werken aan de verdere doorontwikkeling van de kwaliteitsverbetering financieel beleidsonderzoek ("Kwalto").
- ❑ We zetten in op Samen organiseren met als doel de juiste interventies op basis van juiste beelden van sectoren/thema's.
- ❑ Acute zorg: we leveren de monitor acute zorg op en doen verbetervoorstellen en in samenwerking met VWS monitoren we de invulling van de verbetervoorstellen.

## PC-07 Risico- en casusgericht toezicht

## Wat gaan we doen in 2021?

## Resultaten en acties

- De NZa is zichtbaar als het gaat om casuïstiek en reageert hier snel en effectief op via het detectie- en casusteam: zowel actief als reactief via informatieproducten, naar aanleiding van signalen, trends of casuïstiek. Daarbij worden waar nodig toezichtsacties ondernomen, partijen op hun verantwoordelijkheden gewezen en wordt hierop gemonitord.
- Door verschillende publieke en private databronnen aan elkaar te koppelen en de aanlevering van data (bijvoorbeeld Vektis) te versnellen, kunnen we eind 2021 op basis van slimme data-analyses gerichter en met een hogere mate van zekerheid dan nu potentiële overtredingen en overtreders selecteren voor toezichtsonderzoeken. Op die manier scheiden we aan de voorkant de goeden van de kwaden, voorkomen we onnodige administratieve belasting, en zetten we onze schaarse capaciteit doelgerichter in. We leveren hiertoe een systeem van strategische detectie op.
- We worden tijdig op de hoogte gesteld door zorgverzekeraars, zorgkantoren en IGJ over mogelijke risico's op continuïteit van zorg (werkafspraken EWS).
- We leveren voor meerdere sectoren een effectmeting op waarbij we op basis van data laten zien in welke mate onze toezichtsacties effect hebben.
- Door goed relatiebeheer heeft de NZa de mogelijkheid om effectief, efficiënt en proactief te reageren op veranderingen, goed zicht op wat zich afspeelt bij andere organisaties en optimale samenwerking.
- Handhaving/beïnvloeding gegevensaanlevering (incl. aanlevering informatie over wachttijden):
  - Handhaving: de (minimaal) benodigde gegevens zijn aangeleverd aan de NZa;
  - Terugvordering: de bestuursrechtelijke geldsommen zijn terugbetaald aan het Zorgverzekeringsfonds of het Fonds langdurige zorg.
- We handelen Wob – en handavingsverzoeken tijdig af.
- We borgen het interne proces rondom AVG en zorgen dat medewerkers op de hoogte zijn en blijven van de verantwoordelijkheden die de NZa heeft onder de AVG.
- We rollen een opleidingsmodule voor toezichthouders uit om onze werkwijze en kennis goed en systematisch te borgen.

## PC-08 Juridische zaken

## Wat gaan we doen in 2021?

## Resultaten en acties

- We bereiden de beslissingen op bezwaar voor.
- We voeren verweer in beroepszaken.
- We bereiden boetebesluiten voor.
- We leveren intern juridisch advies.

## PC-09 Zorgfusietoets en aanmerkelijke marktmacht

## Wat gaan we doen in 2021?

## Resultaten en acties

- Misbruik van aanmerkelijke marktmacht wordt voorkomen. De NZa heeft een extern kenbare en heldere visie op aanmerkelijke marktmacht in de zorg en deze visie draagt bij aan constructief en doelmatig marktgedrag van zorgaanbieders en zorgverzekeraars.
- In 2021 levert de NZa de derde Informatiekaart Concentraties op, waarmee we aan de buitenwereld inzicht geven in concentratiebewegingen in de zorg.
- Naar aanleiding van concentratie-aanvragen voeren we minimaal twee (interne) verkenningen uit om marktgedrag te duiden. Indien het bijdraagt, kunnen deze verkenningen ook worden gepubliceerd.
- We zorgen voor een goede werkkrelatie met de ACM en stemmen beleidsbepalende besluiten en/of standpunten voortijdig met hen af.

## PC-10 Nieuwe wetgeving

## Wat gaan we doen in 2021?

## Resultaten en acties

- ❑ Het wetsvoorstel Wet integere bedrijfsvoering zorgaanbieders (Wibz) bevat normen die naar ons oordeel bijdragen aan het versterken van de integere bedrijfsvoering van zorgaanbieders en uitvoerbaar/handhaafbaar zijn.
- ❑ We zijn nauw aangesloten bij het wetgevingstraject dat moet leiden tot taken voor de NZa in de jeugdzorg en borgen daarmee dat een optimale bijdrage geleverd kan worden aan de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de jeugdzorg en dat de nieuwe taak uitvoerbaar is.
- ❑ De NZa wordt informatieleverancier voor uitvragen van het Landelijk Bureau Bibob (LBB). Het LBB toetst op verzoek van subsidieverstrekkers en subsidieverleners de integriteit van afnemers en bestuurders.
- ❑ In de wet Huis van de Klokkenluiders zullen voor de zorgsector de IGJ en de NZa worden aangewezen als bevoegde autoriteit waar meldingen door klokkenluiders worden gedaan.

## PC-11 Communicatie en dienstverlening

## Wat gaan we doen in 2021?

## Resultaten en acties

- ❑ We vernieuwen ons communicatieconcept. Het gaat hierbij om een nieuw logo, huisstijl, corporate video en het doorvertalen hiervan naar alle communicatie kanalen en middelen.
- ❑ We gaan onze animaties meer differentiëren naar onze doelgroepen. Door inzet van diverse online middelen voor verschillende groepen stakeholders en gebruikers van ons beleid en onze regels.
- ❑ We organiseren verschillende digitale evenementen voor het veld.
- ❑ We implementeren de verbeterpunten klantreizen vanuit het traject dienstverlening in 2020 voor de volgende klantgroepen:
  - experts/verzoekindieners;
  - regelgebruikers;
  - melders;
  - aanvragers beschikbaarheidsbijdrage;
  - data aanleveraars.
- ❑ Dienstverlening ICC conform KPI's op alle klantkanalen en alle klantgroepen.
- ❑ We implementeren het klantcontact voor de WTZA.
- ❑ We schaffen een nieuw Klantcontactstelsel aan: functionele beschrijving, selectie en implementatie.
- ❑ We implementeren 'Mijn NZa' inclusief E-herkenning. Bij de inrichting optimaliseren we de klantreis en klantondersteuning inrichten.
- ❑ De digitale klantkanalen ontwikkelen we door in lijn met de digitale agenda, zoals de NZa tutorials.
- ❑ We hernieuwen de opzet van de klanttevredenheidsmeting.

### PC-12 Databeheer

#### Wat gaan we doen in 2021?

##### Resultaten en acties

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

### PC-13 Informatiebeveiliging

#### Wat gaan we doen in 2021?

##### Resultaten en acties

- De FG controleert het gegevensgebruik van de NZa.
- We creëren Privacy awareness bij alle medewerkers van de NZa.
- We voeren een audit op de privacy proces inrichting uit en geven verbeteradvies over NZa brede implementatie.
- We creëren beveiligings-awareness bij alle medewerkers van de NZa.
- We dragen zorg voor een goedgekeurde In Control Verklaring.
- We ontwikkelen IB&P door bij de verschillende directies van de NZa

### PC-14 Bedrijfsvoering: informatievoorziening

#### Wat gaan we doen in 2021?

##### Resultaten en acties

- We voeren Europese aanbesteding(en) uit voor infrastructuur van de informatievoorziening, de kantoorautomatisering, de analyse-omgeving en het huidige datalandschap.
- We voeren het transitieproject uit om over te stappen van de huidige IT omgevingen naar de nieuw aanbestede IT omgevingen.
- We voeren overige (Europese) aanbestedingen uit voor de IT functionaliteiten waarvan de contracten aflopen.
- We voeren lifecyclemanagement projecten uit voor de IT functies die niet langer ondersteund worden door de leveranciers.
- We (laten) de licentie-positie van de NZa controleren.

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

### Wat gaan we doen in 2021?

#### Resultaten en acties

##### HRM

- ❑ We begeleiden het proces Strategische personeelsplanning (SPP) in de organisatie om de gap, benodigde maatregelen en het beleid met management samen op te stellen.
- ❑ We begeleiden het plaats- en tijdonafhankelijk werken met ondersteunende arbeidsvoorwaarden en ontwikkelaanbod voor leidinggevend, medewerkers en teams.
- ❑ We realiseren de NZa academie met effectief onderwijskundig advies en ontwikkelaanbod om ontwikkeling van leidinggevend en medewerkers in lijn met SPP mogelijk te maken.
- ❑ Datagedreven HR team: het team is in staat om op basis van analyses management feitelijk te adviseren waar de grootste knelpunten zitten, hoe deze op te lossen en het rendement van de oplossing te toetsen en bij te stellen.
- ❑ We richten strategisch talentmanagement in om te organiseren dat (potentieel) talent optimaal de gelegenheid krijgt zich te ontwikkelen, door te stromen en op de juiste plek te werken.
- ❑ We stellen een bijgewerkt goed toepasbaar competentiemodel en handboek op, in lijn met onze NZa ambities en de uitkomsten van SPP.
- ❑ We gaan actief met managers en medewerkers in gesprek over duurzame inzetbaarheid, ondersteund met passend aanbod om maat.
- ❑ Op basis van de inzichten in 2020 over diversiteit en inclusiviteit plegen we interventies op maat gericht op bewustwording, benodigd gedrag, het beter bereiken doelgroepen met arbeidsmarkt communicatie en matching in samenwerking met gespecialiseerde partners in de markt.
- ❑ We hebben een actief vitaliteitsbeleid gericht op preventie, persoonlijk leiderschap en maatwerk. Voor 2021 sluiten we een contract met een nieuwe arbo dienst om in partnerschap ons beleid te implementeren.
- ❑ We zorgen voor een goed gewaardeerde werving en selectie, met doelgroepen aanpak om instroom op moeilijk realiseerbare functies mogelijk te maken.
- ❑ We zorgen voor een goed gewaardeerde on- en off boarding van nieuwe en vertrekkende medewerkers.
- ❑ We hebben een goed werkend HRM service center waar (administratieve) processen klantvriendelijk en efficiënt zijn ingericht.
- ❑ We ontwikkelen continue de arbeidsvoorwaarden om beleid en aantrekkelijke employer value proposition te realiseren.

##### Financiën en control

- ❑ We voeren de financiële administratie uit. Voor het factuurproces stimuleren we het gebruik van e-facturatie.
- ❑ We leveren de producten op volgens de planning en controlcyclus conform de afspraken met VWS en de interne afspraken.
- ❑ We adviseren en ondersteunen de organisatie bij het rechtmatig en doelmatig inkopen.

##### Kennis en informatie

- ❑ We verwerken binnenkomende e-mails en post, vervangen, archiveren, vernietigen en rappelleren over achterstanden. Ook coördineren we het archiveren van de netwerkschijven.
- ❑ We beheren (dagelijks en functioneel) 8 kennismanagementsystemen, waaronder CRM en Sharepoint.
- ❑ We bouwen de kaders en tools uit om binnen de organisatie de informatie goed te kunnen vastleggen, zoals het verbeteren van de zoekfunctie voor WOB-verzoeken.
- ❑ We passen onze werkwijze en kaders aan aan wettelijke wijzingen, zoals de selectielijst en DSP.
- ❑ We optimaliseren ons proces en nemen hierin de aanbevelingen vanuit de monitor Erfgoedinspectie mee, waaronder inrichten emailarchivering.
- ❑ We besteden de CRM en Sharepoint omgeving opnieuw aan.

##### Werkomgeving

- ❑ Facilitaire zaken
- ❑ Service Desk
- ❑ Functioneel beheer
- ❑ Beheer en verbetering en vernieuwing Generieke ICT omgeving
- ❑ Realiseren verbouwing en herinrichting kantoor
- ❑ De werkplek zowel fysiek als digitaal draagt bij aan samenwerking, de sociale cohesie wordt bewaard en draagt bij aan het werkplezier van de medewerkers van de NZa

### 5.3 Strategische risico's (1)

Categorie	Risico	Beheersmaatregelen	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.	Midden
Risico's voor beleidseffectiviteit	Er zijn hoge politieke verwachtingen t.a.v. het borgen van de continuïteit van zorg na faillissement van een zorginstelling.	Er wordt gewerkt aan een nieuw Early Warning System (EWS), waarbij we stakeholders actief betrekken om draagvlak te vergroten.	Hoog
Reputatie	Het risico is dat het wettelijk kader rondom het oordelen over de rechtmatigheid van de besteding van zorggelden rigide is en daardoor een belemmering kan zijn voor de totstandkoming van zorginitiatieven over schotten heen.	Voor het werkprogramma 2020 is als expliciete doelstelling benoemd dat we zoeken naar andere manieren van verantwoorden en ons toezicht daarop aanpassen.	Laag
Externe risico's a.g.v. COVID-19	De toegankelijkheid van de gezondheidszorg staat a.g.v. het COVID-19 virus onder druk.	We spreken zorgverzekeraars en zorgkantoren aan op hun zorgplicht en verantwoordelijkheid om samen met zorgaanbieders te zoeken naar manieren om de toegankelijkheid te optimaliseren.	Midden
	Het risico op misbruik van steunregelingen die zijn gemaakt om de financiële kwetsbaarheid van zorgaanbieders als gevolg van COVID-19 te voorkomen.	Samenwerking met zorgverzekeraars, zorgkantoren en andere partijen in de keten van opsporing en handhaving om misbruik z.s.m. aan te pakken.	Midden
	De omvang van de kosten als gevolg van COVID-19 laat zich nog moeilijk voorspellen en vaststellen. Tegelijkertijd is wel 'met zekerheid' te zeggen dat zorgverzekeraars onderling verschillend financieel geraakt zullen worden. De onzekerheid over de financiële impact zet de onderlinge solidariteit tussen zorgverzekeraars en daarmee het huidige stelsel onder druk. Hoe zorgverzekeraars gaan handelen met of op premievaststelling 2021 is nog onbekend, maar de kans op ongelijk speelveld (die normaal gesproken door werking van risicoverevening zeer beperkt is) zouden nog wel eens tot onvoorziene gedragingen kunnen leiden. Denk aan terugtrekken uit gezamenlijke afspraken rondom continuïteitsbijdrage en meerkosten en daarmee onzekerheid en verschillen voor aanbieders en onverwachte verschuivingen van zorgplichtrisico's voor zorgverzekeraars.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurlijk gesprekken met zorgverzekeraars</li> <li>• Advies/signaleringsfunctie richting VWS</li> </ul>	Midden

## Strategische risico's (2)

Categorie	Risico	Beheersmaatregelen	Risico effect
(vervolg externe risico's a.g.v. COVID-19)	<p>De effecten van COVID-19 op de betaalbaarheid en toegankelijkheid van zorg zijn onduidelijk en is afhankelijk van keuzes. De NZa heeft hier ook invloed op en een rol in als marktmeester.</p> <p><u>Mogelijke ontwikkelingen aan de kant van de zorgvraag:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daling van het aantal cliënten in een verpleeghuis, vanwege COVID-19-uitbraken en bezoekerregelingen, tijdelijke opnamestops;</li> <li>• Meer en zwaardere zorg thuis, vanwege ouderen die verpleeghuis uitstellen;</li> <li>• Mogelijk nieuwe groep chronisch zieke patiënten met multidisciplinaire vraag;</li> <li>• Op termijn daling van zorgvraag bij bepaalde vakgroepen (bijv. i.v.m. minder sporten en meer thuis) of juist meer specifieke vraag naar revalidatiezorg;</li> <li>• Op termijn stijging zorgvraag bij andere vakgroepen i.v.m. geestelijke gezondheid, ongezondere levensstijl en huisgerelateerde ongelukken.</li> </ul> <p><u>Verwachte veranderingen in het zorgaanbod:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer via digitale zorg;</li> <li>• 1,5-metersamenleving kan productiviteit verlagen i.v.m. langere reistijden, minder capaciteit in zorginstellingen;</li> <li>• Zorgaanbod kan duurder worden i.v.m. besmettingsmaatregelen;</li> <li>• Lagere productiviteit in zorg raakt kan leiden tot langere wachttijd. Bovendien was al sprake van krapte op arbeidsmarkt, daar staat tegenover dat een economische recessie vaak goed is voor de arbeidsmarkt in de zorg;</li> <li>• Sterke druk vanuit zowel zorgaanbod als politiek om reservecapaciteit (IC verpleging) te realiseren (en financieren);</li> <li>• Voorraadbeleid in de msz, voor hulpmiddelen en farmacie.</li> </ul>	<p>De NZa inventariseert voor zover de beschikbare informatie het toelaat zowel intern als extern de effecten van COVID-19 voor de betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg. In belangrijke mate is dit al gedaan in het kader van de regie van de NZa op de opstart van de reguliere zorg die nog gaande is. Ook heeft de NZa al geborgd dat er betaaltitels zijn voor het vergoeden van COVID-19-gerelateerd kosten aan zorgaanbieders. Andere beheersmaatregelen worden ontwikkeld zodra het beeld van de mogelijke risico's scherper bestaat. Deze worden zsm vormgegeven iom VWS en marktpartijen.</p>	Midden

## Strategische risico's (3)

Categorie	Risico	Beheersmaatregelen	Risico effect
Bedrijfsvoering	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 NZa heeft hiervoor al maatregelen getroffen. De opzet, het bestaan en de werking van incident- en probleemmanagement worden periodiek getoetst en daar waar nodig aangescherpt.	Midden
Data	Toegang tot data: het risico is dat de organisatie te weinig aandacht heeft voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de privacy-aspecten van data;</li> <li>▪ de noodzaak van gebruik van bepaalde data;</li> <li>▪ door het noodgedwongen thuiswerken worden er nieuwe risico's geïntroduceerd.</li> </ul>	<p>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.</p> <p>De NZa heeft privacy contactpersonen, een privacy-officer, een functionaris gegevensbescherming en een privacy platform die ondersteunen bij de naleving van wetgeving en beleid.</p> <p>Ook gaan we verder met het programma 'Samenwerken aan Data' waarin wordt gewerkt aan een goed dataproces.</p> <p>Daarnaast wordt in het kader van IB&amp;P awareness aandacht besteed aan extra risico's die komen met thuis werken en online vergaderen. Om de langere termijn moet hier structurele borging voor plaatsvinden. Deze borging zal pas vorm krijgen als aard en omvang van thuiswerk oplossingen bekend zijn.</p>	Hoog
Veiligheidsrisico's	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 andere 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.	Laag

## Strategische risico's (4)

Categorie	Risico	Beheersmaatregelen	Risico effect
Plaats- en tijdsafhankelijk werken	De digitale werkomgeving (software & hardware) faciliteert het plaats- en tijdsafhankelijk werken onvoldoende.	Er heeft een inventarisatie plaatsgevonden onder medewerkers en het management over welke behoeftes er zijn. Op basis hiervan zullen concrete acties worden uitgezet.	Hoog
	Het management moet voldoende geëquipeerd zijn om voor de nieuwe stijl van het leidinggeven dat verwacht wordt bij het plaats- en tijdsafhankelijk werken.	Er heeft een inventarisatie knelpunten leidinggeven/managen op afstand plaatsgevonden. De resultaten hiervan moeten nog nader worden uitgewerkt en vervolgens worden er acties uitgezet.	Midden
	Medewerkers en het management moeten voldoende geëquipeerd zijn in de nieuwe wijze van samenwerken die gevraagd wordt bij het plaats- en tijdsafhankelijk werken.	Vanuit de organisatie wordt er gekeken wat men nodig heeft om de samenwerking onderlig te verbeteren. Dit is een van de acties die in de werkgroep verder wordt uitgewerkt.	Midden
	Het nieuwe kantoorconcept, maximaal 200-250 medewerkers tegelijk op kantoor, kan leiden tot een ander inzicht met betrekking tot de investeringen. Dit kan zowel op financieel als op planningsgebied consequenties hebben.	De projectleider verbouwing is met de architect bezig om een nieuw kantoorconcept vorm te geven waarbij mede de investeringen worden her-beoordeeld.	Laag
Personeel & Cultuur	Het risico is dat we specifieke functies nu of in de toekomst niet tijdig kunnen invullen.	De NZa heeft een recruiter en er is veel aandacht voor werving. De NZa is hierbij ook actief op social media. De NZa is in 2020 gestart met strategische personeelsplanning om actieplannen te maken om in de toekomstige behoefte te voorzien.	Laag
Interne risico's a.g.v. COVID-19	HRM: verminderde productiviteit/kwaliteit, welzijn, werkbeleving nu taken op afstand en thuis in combinatie met andere taken verricht worden.	We hebben beleid gemaakt en maatregelen genomen en we zijn deze verder aan het uitwerken om medewerkers en leidinggevenden te ondersteunen in het werken op afstand.	Midden
	Facilitaire zaken: de huidige kantooromgeving lijkt nu nog niet geschikt om met meer dan 150 medewerkers tegelijk aanwezig te zijn om te kunnen voldoen aan de eisen van de anderhalve-meter-economie.	Inmiddels hebben we een protocol opgesteld voor medewerkers die toch op kantoor moeten/kunnen werken. Daarnaast zijn in het GMT de uitgangspunten voor de korte termijn vastgesteld en is een projectgroep opgestart die voor de periode na 1 september de uitgangspunten zal uitwerken.	Midden

## 5.4 Informatie HRM

### Strategische personeelsplanning (SPP)

In 2020 is SPP in alle directies, begeleidt door bureau Berenschot, als proces met alle fasen doorlopen. Hierin is de strategische agenda vertaald naar het benodigde personeelsbestand, zowel kwalitatief als kwantitatief. Denk aan benodigde aantallen, verhoudingen en competenties. Dit vertalen we in de tweede helft van 2020 naar HRM beleid en maatregelen. De realisatie van de maatregelen vindt plaats in 2021, zoals specifieke ontwikkelprogramma's voor doelgroepen om benodigde ontwikkeling te realiseren. Ook stellen we SPP cyclus (jaarlijks) bij naar actuele ontwikkelingen

Het management wordt getraind in het toepassen van SPP door bureau Berenschot. Managers vervullen een sleutelrol in het begeleiden van het tijd en plaats onafhankelijk werken. In 2020 en 2021 maken we met maatwerk voor leidinggevenden, zodat zij geëquipeerd zijn om hun rol invulling te geven. Daarnaast ontwikkelen we een MD programma voor aankomend leidinggevenden.

### Inclusiviteit & diversiteit

Inclusief werkgever zijn en diversiteit stimuleren zijn belangrijke speerpunten voor de NZa. We werken actief aan een divers samengesteld personeelsbestand en een inclusief werkklimaat. Dit doen we o.a. door actieve arbeidsmarktcommunicatie en samenwerking met specifieke werving en selectie bureaus om een breder netwerk en andere doelgroepen uit te nodigen voor onze vacatures. In overleg met onze OR organiseren we een inspirerende spreker om een open dialoog over dit thema intern te bevorderen.

In 2020 heeft de NZa het doel om 10 participatiebanen te realiseren en 11 in 2021. Begin 2020 zaten we op een

banen. We zien dat door COVID-19 en het meer thuiswerken het werk en de doelgroep onder druk staat. In 2020 hebben we meegewerkt aan een online campagne van het ministerie van SZW ter promotie. Ook hebben we aandacht voor de benodigde begeleiding bij het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Voor 2021 zetten we verder in op samenwerking met bureaus, o.a. in het IT vakgebied om tot goede matches op onze vacatures te komen.

### Ziekteverzuimgegevens

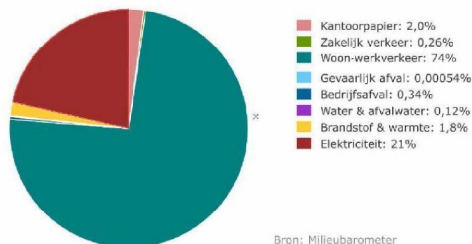
Het eerste half jaar van 2020 toont een totaal verzuimpercentage van 3,1%. Het kortdurend verzuim is 0,3%, het middellang verzuim 0,4% en het langdurig verzuim 2,4%. Het gemiddelde verzuimpercentage over het eerste half jaar zit op 3,6%. Vergeleken met het eerste half jaar van 2019 (3,8%) is dat 0,2% lager. De Verbaan norm is 2,1%.

Afgelopen periode hebben we actief vitaliteitsbeleid gevoerd: gericht op preventie, ook in de thuissituatie. 25-30% van ons ziekteverzuim van de afgelopen jaren wordt veroorzaakt door psychische redenen. Voorkomen van psychisch verzuim en goede begeleiding met onze bedrijfspsycholoog zijn belangrijke speerpunten in onze aanpak. Onze managers zijn getraind in gespreksvoering over verzuim en houden interviews. Dit wordt als waardevol ervaren.

Dit beleid zetten we in 2021 voort, aangevuld met een nieuw aan te besteden arbodienst die ons ondersteunt in de begeleiding conform onze speerpunten. Aanvullend werken we aan rookontmoediging door ons pand en terrein rookvrij in te richten en medewerkers een begeleid stoppen met roken traject aan te bieden. Tot slot zetten we in op pro actief inspelen op signalen en dit tijdig verbinden aan ondersteunend aanbod betreffende mentale en fysieke fitheid in het plaats- en tijdonafhankelijk werken.

## 5.5 Duurzaamheid

In 2020 hebben wij een nul meting uitgevoerd naar de CO2 uitstoot van de NZa. Deze is hieronder weergegeven:



### Mobiliteit

In de tweede helft van 2020 besteden we de mobiliteitskaarten aan voor het optimaal gebruik van OV en fiets. Daarnaast willen we ook de fietsregeling aanpassen om het fietsgebruik extra te stimuleren. Daarbij richten we ons in het bijzonder op de medewerkers die binnen een straal van 20 kilometer van kantoor wonen en nu nog niet op de fiets komen. De noodzakelijke aanpassing van de fietsregeling is mede afhankelijk of en in hoeverre de fietsregeling in de nieuwe cao wordt aangepast. Om een hoger gebruik van de fiets te faciliteren nemen we in het nieuwe huisvestingsplan de fietsgarage op (inclusief oplaadpunten voor elektrische fietsen).

Daarnaast zetten we in op plaats- en tijdonafhankelijk werken waardoor de reisbewegingen van onze medewerkers worden gereduceerd.

### Huisvesting

De nieuwe huisvesting van de NZa wordt duurzaam aanbesteed. Hiervoor zijn inkoopvoorwaarden opgesteld. In deze voorwaarden (eisen) komen gebruik, materialisatie en wijze van productie naar voren. Hierbij wordt hergebruik gestimuleerd.

### Energie

De NZa maakt gebruik van stadverwarming, dit is reeds een duurzame oplossing. De andere nutsvoorzieningen zijn momenteel niet duurzaam. Het contract hiervoor loopt in 2020 af en in de tweede helft 2020 wordt een aanbesteding in de markt gezet voor duurzame energie van Nederlandse bodem.

### Catering en voeding

Het bedrijfsrestaurant mag in 2021 geen/minder gebruik maken van disposables. Daarnaast zal het aanbod grotendeels duurzaam zijn en minder dierlijke eiwitten en vetten bevatten.

### Reststromen

In 2021 wordt het juist afvalscheiden extra gestimuleerd. Het gebruik van de (koffie) bekers, papier- en drukwerk wordt ontmoedigd. In 2020 hebben we het aantal printers op de werkvloer teruggebracht.

### ICT

De aanbesteding van MS Teams is medio 2020 uitgevoerd. Bij deze applicatie kan er meer op afstand vergaderd worden. Dit ook mede door de COVID-19 crisis. In de nieuwe inkoopvoorwaarden staan ook eisen voor energieverbruik van hardware.

## Duurzaamheid (vervolg)

### Maatschappelijk verantwoord inkopen

In 2021 worden de inkoopvoorwaarden aangepast voor inkoop-eisen met betrekking tot duurzaamheid, circulair inkopen, energieverbruik, hergebruik en facturering.

### Risico's Duurzaamheid

In tijden van Corona is er veel veranderd in de werkzaamheden en werkplekken van de werknemers. De impact van het woon-werkverkeer zal ten positieve veranderen. De norm is en blijft ook na Coronatijd: thuiswerken. Wat ten goede komt aan de CO2 uitstoot. De thema's die dit jaar worden aangepakt zoals: disposables, papierverbruik en catering brengen naast een mindere impact door het thuiswerken, aan de andere kant ook weerstand met zich mee. Om goed om te gaan met weerstand en deze zo laag mogelijk te houden, werken wij met 'Duwtjes'. 'Duwtjes' zijn positieve benaderingen van wijzigingen. Hoe worden wijzigingen in beleid gebracht? Hoe maken we onze medewerkers bewust van duurzaam werken? Op dit moment zijn wij als werkgroep deze 'Duwtjes' aan het analyseren en voorbereiden. Beleid maken, zoals voor woon-werkverkeer, is één kant van de zaak, maar een goede uitvoering is ook belangrijk. Daarom is er gekozen voor ambassadeurs (werknemers) om het nieuwe woon-werkverkeer te promoten.

### Thuiswerken

Door het thuiswerken in Coronatijd is er weinig invloed uit te oefenen op de thuissituatie. Maakt men thuis ook gebruik van groene stroom? Lunchen de medewerkers gezond? Zonder dierlijke eiwitten? Deze vraagstelling willen wij in 2021 oppakken.

## 5.6 Informatievoorzieningen en -beveiliging

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

### Overzicht op hoofdlijnen

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

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

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

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

In 2021 richten we ons specifiek op het ondersteunen van het datagedreven werken, door verder te werken aan een stabiel platform om data veilig, flexibel en efficiënt binnen te kunnen halen en deze te gebruiken voor onderbouwende analyses. Ook blijven wij werken aan het veilig opslaan en beheren van data volgens AVG wetgeving en de Baseline Informatie Overheid.

Onze werkplek wordt vervangen door een veilige en moderne variant, zodat thuiswerken volledig en veilig wordt ondersteund.

Het beheer en onderhoud van onze ICT infrastructuur wordt uitgevoerd door een externe partner. In 2020 starten wij al met de nieuwe aanbesteding van deze dienstverlening en dit zal doorlopen in 2021, zodat de dienstverlening door de geselecteerde ICT partner op 1 januari 2022 kan starten.

### Integrale beveiliging

Naast de informatiebeveiligingsaspecten in de voornoemde aandachtspunten richt de NZa zich in 2021 specifiek op de volgende punten:

- Controle door de functionaris gegevensbescherming over gegevensgebruik van de NZa;
- Privacy awareness bij alle medewerkers van de NZa;
- Audit op privacy proces inrichting en verbeteradvies over de NZa brede implementatie;
- Beveiligingsawareness bij alle medewerkers van de NZa;
- Goedgekeurde In Control Verklaring;
- Laten uitvoeren audits en security assessments;
- Doorontwikkeling Informatiebeveiliging & Privacy bij de verschillende directies van de NZa.

## 5.7 Doelmatigheid

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

### Samenwerking met externe partijen

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

### Interne samenwerking

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

De samenwerking tussen de collega's van de verschillende directies wordt ook bevorderd door de realisatie van het nieuwe huisvestingsplan waarin samenwerking en de nieuwe manier van werken beter gefaciliteerd worden. De NZa start eind 2020 met de verbouwing van haar pand.

### Herstructurering

In 2019/2020 zijn (delen van) de directies T&H, I&B en Strategie geherstructureerd. De herstructureringen hebben plaatsgevonden om:

- de organisatie optimaal in te richten voor het realiseren van onze missie en doelstellingen;
- processen beter te stroomlijnen;
- meer focus aan te brengen in de werkzaamheden;
- voldoende flexibiliteit te geven om snel in te spelen op nieuwe vraagstukken en actuele casuïstiek.

### Strategische personeelsplanning (SPP)

In 2020 is gestart met SPP waarbij we een beeld krijgen van het personeelsbestand dat we de komende jaren nodig hebben en welke acties we moeten nemen om daar te komen.

### Datagericht werken

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

### Responsief en preventief toezicht

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

## Doelmatigheid (vervolg)

### Agile werkwijze

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

### Informatieplan

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

### Kennismanagement

We moderniseren ons kennismanagement zodat stukken beter vindbaar zijn in de organisatie.

### Financiële sturing

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

Directies binnen de NZa zijn verantwoordelijk voor hun eigen begroting en geven aan wat zij wat zij nodig hebben voor het uitvoeren van de taken. De directies (indien nodig directie overstijgend) wegen bewust af of werkzaamheden zelf uitgevoerd kunnen worden of dat het nodig is om expertise dan wel capaciteit in te huren en hoe dat zo doelmatig mogelijk kan.

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

### Inkoop

Het doelmatig en rechtmatig inkopen is onderdeel van het inkoopbeleid van de NZa. In 2020 is de NZa van een decentraal naar een gecoördineerd inkoopmodel overgestapt en is een inkoper gestart om de organisatie hierbij te ondersteunen.

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

## 5.8 Meerjarenbegroting

Exploitatiebegroting (bedragen in €)	Prognose MTR 2020	Begroting 2021 (incl. IKZ)	Begroting 2022 (excl. IKZ)	Begroting 2023 (excl. IKZ)	Begroting 2024 (excl. IKZ)	Begroting 2025 (excl. IKZ)
<b>DIRECTIEGEBONDEN BUDGET</b>						
SALARISKOSTEN	39.387.158	41.600.677	40.413.913	40.413.913	40.413.913	40.413.913
WERKPROGRAMMAKOSTEN	7.393.830	7.681.400	6.425.234	6.169.942	6.428.981	6.464.851
OVERIGE PERSONEELSKOSTEN	800.653	1.107.274	1.076.624	1.076.624	1.076.624	1.076.624
<b>BUDGET</b>	<b>47.581.641</b>	<b>50.389.351</b>	<b>47.915.771</b>	<b>47.660.479</b>	<b>47.919.518</b>	<b>47.955.388</b>
<b>Nza BREED BUDGET</b>						
OVERIGE PERSONEELSKOSTEN	1.393.100	1.474.463	1.512.400	1.512.400	1.512.400	1.512.400
HUISVESTINGSKOSTEN	2.774.500	2.855.032	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000
AUTOMATISERINGSKOSTEN	7.979.733	8.205.395	8.066.131	8.066.131	8.066.131	8.066.131
BUREAUKOSTEN	356.175	526.175	515.525	515.525	515.525	515.525
ALGEMENE KOSTEN	97.250	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000
RESTAURANTKOSTEN	270.000	290.000	290.000	290.000	290.000	290.000
AUTOKOSTEN	21.756	21.500	21.500	21.500	21.500	21.500
AFSCHRIJVINGSKOSTEN	2.048.324	2.296.361	2.354.673	2.395.965	2.111.426	2.050.056
DIVERSE BATEN	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAAL Nza BREED BUDGET</b>	<b>14.940.838</b>	<b>15.763.926</b>	<b>15.705.229</b>	<b>15.746.521</b>	<b>15.461.982</b>	<b>15.400.612</b>
<b>TOTAAL Nza</b>	<b>62.522.478</b>	<b>66.153.277</b>	<b>63.621.000</b>	<b>63.407.000</b>	<b>63.381.500</b>	<b>63.356.000</b>
<b>TOTAAL STRUCTUREEL KADER</b>	<b>60.034.392</b>	<b>64.627.000</b>	<b>63.127.000</b>	<b>63.127.000</b>	<b>63.127.000</b>	<b>63.127.000</b>
VERANTWOORDINGSVERSCHIL *	-214.000	-214.000	-214.000	0	0	0
<b>VERSCHIL</b>	<b>-2.274.087</b>	<b>-1.312.277</b>	<b>-280.000</b>	<b>-280.000</b>	<b>-254.500</b>	<b>-229.000</b>

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

### 5.9 Meerjaren investeringsbegroting

Categorie	2021	2022	2023	2024	2025
Verbouwing	€ 4.700.000	€ -	€ -	€ -	€ -
Inventaris	€ 325.000	€ -	€ 25.000	€ -	€ 275.000
Hardware	€ 595.000	€ 30.000	€ 50.000	€ 105.000	€ 520.000
Installaties	€ -	€ -	€ 50.000	€ -	€ 50.000
Software	€ 1.525.000	€ 2.000.000	€ 1.000.000	€ 2.000.000	€ 1.000.000
<b>Totaal investeringen</b>	<b>€ 7.145.000</b>	<b>€ 2.030.000</b>	<b>€ 1.125.000</b>	<b>€ 2.105.000</b>	<b>€ 1.845.000</b>

Investerings worden op lineaire basis afgeschreven.

In bovenstaande begroting is voor de investeringen 2021 t/m 2025 de aanname gedaan dat het investeringskader voor software in die jaren jaarlijks € 1 miljoen zal bedragen.

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

## 5.10 Liquiditeitsbegroting 2021

Liquiditeitsbehoefte in € 70.790.056

<b>Januari</b>		%	<b>Februari</b>		%	<b>Maart</b>		%	<b>April</b>		%
Begin	€ 4.100.000		1 februari	€ 2.098.935		1 maart	€ 3.097.871		1 april	€ 3.896.806	
Uitgaven	€ -7.900.000		Uitgaven	€ -4.900.000		Uitgaven	€ -5.100.000		Uitgaven	€ -5.200.000	
Ontvangst	€ 5.898.935	8,33%	Ontvangst	€ 5.898.935	8,33%	Ontvangst	€ 5.898.935	8,33%	Ontvangst	€ 5.898.935	8,33%
31 januari	€ 2.098.935		28 februari	€ 3.097.871		31 maart	€ 3.896.806		30 april	€ 4.595.741	
<b>Mei</b>		%	<b>Juni</b>		%	<b>Juli</b>		%	<b>Augustus</b>		%
1 mei	€ 4.595.741		1 juni	€ 3.894.677		1 juli	€ 3.693.612		1 augustus	€ 3.492.548	
Uitgaven	€ -6.600.000		Uitgaven	€ -6.100.000		Uitgaven	€ -6.100.000		Uitgaven	€ -6.100.000	
Ontvangst	€ 5.898.935	8,33%	Ontvangst	€ 5.898.935	8,33%	Ontvangst	€ 5.898.935	8,33%	Ontvangst	€ 5.898.935	8,33%
31 mei	€ 3.894.677		30 juni	€ 3.693.612		31 juli	€ 3.492.548		31 augustus	€ 3.291.483	
<b>September</b>		%	<b>Oktober</b>		%	<b>November</b>		%	<b>December</b>		%
1 september	€ 3.291.483		1 oktober	€ 3.290.418		1 november	€ 3.689.354		1 december	€ 2.788.289	
Uitgaven	€ -5.900.000		Uitgaven	€ -5.500.000		Uitgaven	€ -6.800.000		Uitgaven	€ -5.957.858	
Ontvangst	€ 5.898.935	8,33%	Ontvangst	€ 5.898.935	8,33%	Ontvangst	€ 5.898.935	8,33%	Ontvangst	€ 5.901.767	8,34%
30 september	€ 3.290.418		31 oktober	€ 3.689.354		30 november	€ 2.788.289		31 december	€ 2.732.198	

