

From: "5.1.2.e" <5.1.2.e@nza.nl>
Date: Tuesday, March 10, 2026, 2:42 PM
To: "postbus@eerstekamer.nl" <postbus@eerstekamer.nl>
CC: "5.1.2.e" <5.1.2.e@nza.nl>
"5.1.2.e" <5.1.2.e@nza.nl>
Subject: Aanlevering jaarverantwoording Nederlandse Zorgautoriteit 2025

Attachments:

260309 Brief aan Eerste Kamer kenmerk 551900 - 1753266 .pdf
Jaarverantwoording Nederlandse Zorgautoriteit 2025.pdf
260309 Aanbiedingsbrief Minister VWS - 551900 - 1753263.pdf

U ontvangt niet vaak e-mail van 5.1.2.e@nza.nl. [Ontdek waarom dit belangrijk is](#)

Geachte leden van de Eerste Kamer der Staten-Generaal,

Hierbij ontvangt u de jaarverantwoording van de Nederlandse Zorgautoriteit over 2025 en de bijbehorende aanbiedingsbrief aan het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Mocht deze aanlevering vragen oproepen horen wij dat uiteraard graag. In dat geval kunt u contact opnemen met mijn collega's 5.1.2.e en 5.1.2.e

Hoogachtend,

5.1.2.e **MSc RA**
Unitmanager | Financiën en Control

5.1.2.e
Aanwezig van maandag tot en met donderdag



Nederlandse Zorgautoriteit
info@nza.nl | www.nza.nl
[LinkedIn](#)

Disclaimer NZa

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht per abuis aan u is toegezonden, wordt u vriendelijk verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen. De NZa aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.



Eerste Kamer der Staten-Generaal
Postbus 20017
2500 EA Den Haag
e-mail: postbus@eerstekamer.nl

Behandeld door
F&C

Telefoonnummer
030 296 81 11

E-mailadres
info@nza.nl

Kenmerk
551900/1753266


Datum
9 maart 2026

Onderwerp
Jaarverantwoording NZa 2025

Geachte leden van de Eerste Kamer der Staten-Generaal,

Hierbij ontvangt u, op grond van artikel 18 tweede lid van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, de jaarverantwoording 2025 van de Nederlandse Zorgautoriteit, met daarin de jaarrekening en de verantwoording van onze werkzaamheden. De brief waarmee wij de jaarverantwoording hebben aangeboden aan de Minister van VWS is hierachter gevoegd.

5.1.2.e


mw. drs. G.J.C.M. Engwilda-Kromwijk
voorzitter Raad van Bestuur

Bijlagen:
Kopie van de brief aan de Minister van VWS
Jaarverantwoording NZa 2025



Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
T.a.v. Mevrouw drs. S.Th.M. (Sophie) Hermans
Postbus 20350
2500 EJ DEN HAAG

Behandeld door

5.1.2.e

Telefoonnummer

5.1.2.e

E-mailadres

5.1.2.e @nza.nl

Kenmerk

551900/1753263

Datum

9 maart 2026

Onderwerp

Jaarverantwoording NZa 2025

Geachte mevrouw Hermans,

Hierbij ontvangt u de Jaarverantwoording 2025 van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Deze jaarverantwoording bevat het jaarverslag 2025 en de jaarrekening 2025 van de NZa. De NZa verzoekt u ingevolge artikel 34, tweede lid van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen (zbo's), goedkeuring te verlenen aan de jaarverantwoording 2025.

De NZa zet zich als onafhankelijk toezichthouder en reguleerder in voor betaalbare en toegankelijke zorg voor iedere inwoner van Nederland, nu en in de toekomst. In de strategische agenda 2025 hebben wij onze inzet geconcretiseerd langs acht samenhangende doelen, gericht op maatschappelijk verantwoorde besteding van zorggeld met het voorkomen, opsporen en bestraffen van zorgfraude, bevordering van transparantie en samenwerking, versterking van een toekomstbestendig zorglandschap en de ontwikkeling van een wendbare, datagedreven en lerende organisatie. Tegen de achtergrond van dubbele vergrijzing, toenemende gezondheidsverschillen, structurele schaarste en snelle digitale ontwikkelingen hebben wij gewerkt aan de transformatie naar passende zorg.

Deze agenda is inmiddels opgevolgd door onze nieuwe meerjarenstrategie '26-'29, die wij eind 2025 hebben vastgesteld. Daarbij staat onze missie centraal: het beschermen van toegankelijke, betaalbare zorg en beschikbare jeugdzorg voor iedereen die dat nodig heeft. Wij zetten ons in voor een samenleving waarin iedereen een betekenisvol leven kan leiden en mee kan doen, en waarin tijdige toegang tot passende zorg niet afhankelijk is van leeftijd, inkomen, gezondheid, achtergrond of situatie. Om dat te bereiken richten wij ons op het versterken van solidariteit en vertrouwen in de zorg, het borgen van een toekomstbestendig zorgstelsel in samenspel met andere domeinen, het stimuleren van vernieuwing en het nemen van regie op wat écht werkt, en op het verder ontwikkelen van de NZa als lerende organisatie.

Jaarverslag NZa 2025

De NZa brengt het jaarverslag 2025 uit op grond van artikel 18 van de Kaderwet zbo's. Het jaarverslag is op dezelfde wijze ingedeeld als de midterm review die wij in juli 2025 aan u zonden. Aan het begin van het

jaarverslag treft u een samenvatting aan. Hoofdstuk 2 van dit jaarverslag bevat vervolgens alle informatie over wat wij in 2025 hebben bereikt en hoe we dat hebben gedaan. In dit overzicht vormt ons eerder vastgestelde werkprogramma voor 2025 het uitgangspunt. De belangrijkste publicaties die wij het afgelopen jaar hebben uitgebracht, treft u aan in bijlage 5.3.

Belangrijke wijzigingen in de begroting en het werkprogramma zijn reeds met uw ministerie besproken, onder meer in het kader van de midterm review 2025. Samenvattend kijken we met tevredenheid terug op het afgelopen jaar. We hebben zoveel mogelijk ons geplande werkprogramma voor 2025 kunnen uitvoeren. Wij zijn er trots op dat dit, met de hulp en inzet van alle NZa-collega's, is gelukt.

Jaarrekening NZa 2025

Bij de jaarrekening 2025 is, zoals gebruikelijk, een verklaring omtrent de getrouwheid en een verslag van bevindingen van de accountant toegevoegd. Dat verslag geeft een positief antwoord op de vraag of het beheer en de organisatie van de NZa voldoen aan de eisen van rechtmatigheid, ordelijkheid en controleerbaarheid.


De baten over 2025 zijn € 234.579 hoger dan de lasten.

Omdat de egalisatiereserve per 31 december 2025 lager is dan het maximum zoals bepaald in artikel 18, eerste lid, Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018, besloot de Raad van Bestuur het gehele resultaat toe te voegen aan de egalisatiereserve. De egalisatiereserve bedraagt per 31 december 2025 € 3.108.308. Er zal daarom geen terugbetaling aan uw ministerie plaatsvinden, nadat u goedkeuring heeft verleend op de jaarrekening 2025.

Publicatie van de jaarverantwoording

Ingevolge artikel 18, tweede lid, Kaderwet zbo's, zullen wij deze jaarverantwoording 2025 ook aan beide Kamers der Staten-Generaal zenden. Na uw goedkeuring publiceren wij deze jaarverantwoording op onze website.

5.1.2.e

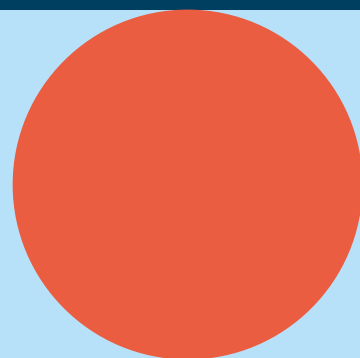
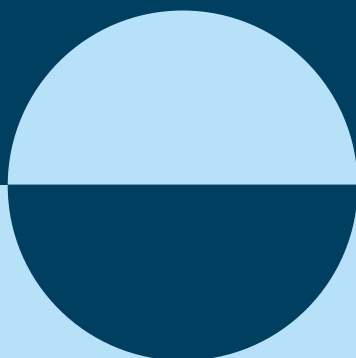
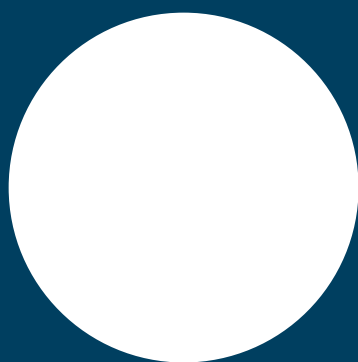


mw. ~~drs.~~ G.J.C.M. Engwirda-Kromwijk
voorzitter Raad van Bestuur

Bijlage: Jaarverantwoording NZa 2025 (bevat zowel het jaarverslag als de jaarrekening 2025)

Jaarverantwoording Nederlandse Zorgautoriteit 2025

Jaarverslag en jaarrekening



Maart 2026

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Kengetallen 2025	7

Jaarverslag NZa 2025	8
1 Bestuurlijke zaken	9
1.1 Raad van Bestuur en portefeuilleverdeling	10
1.2 Raad van Advies	10
1.3 Overige bestuurlijke zaken	10
2 Jaarverantwoording werkprogramma 2025	12
2.1 Strategische agenda 2025	13
2.2 Doel 1: zorggeld wordt maatschappelijk verantwoord besteed	14
2.3 Doel 2: de NZa bevordert transparantie en samenwerking ten behoeve van passende zorg	19
2.4 Doel 3: de NZa draagt bij aan de totstandkoming van een toekomstbestendig zorglandschap	23
2.5 Doel 4: IT en facilitaire diensten zijn veilig en ondersteunen maximaal de processen van de NZa	34
2.6 Doel 5: de NZa is een wendbare lerende organisatie	40
2.7 Doel 6: De NZa is betrouwbaar, deskundig en onafhankelijk in haar handelen en samenwerking	44
2.8 Doel 7: De NZa werkt aan bevorderen van gezondheid en voorkomen van vermijdbare zorg	47
2.9 Doel 8: De NZa is een databedreven organisatie	50
2.10 Overig	53
2.11 Kaderbrief 2025	55
3 Specifieke onderwerpen / onderdelen	57
3.1 Beschikbaarheidsbijdragen	58
3.2 Wijze van uitoefening van taken	60
3.3 Integriteit	63
3.4 Bedrijfsvoering en kwaliteit zorg	64
3.5 Strategische risico's, fraude risico's en continuïteit	68
3.6 Signalen	73
3.7 ICC-verslag	76
3.8 HRM-verslag	79
3.9 Duurzaamheid	83
3.10 Ondernemingsraad	84

4	Financieel beeld 2025	86
4.1	Financieel beeld	87
4.2	Financiële claims 2025	88
4.3	Uitnutting werkprogramma	89
5	Bijlagen	90
5.1	Organogram NZa op 31 december 2025	91
5.2	Nevenfuncties leden Raad van Bestuur	92
5.3	Publicaties per doel	93
5.4	Alfabetische afkortingen lijst	104
Jaarrekening NZa 2025		111
	Bestuursverslag	113
	Jaarrekening	116
	Overige gegevens	141

Samenvatting

Gerichte impact op passende zorg

2025 stond in het teken van het versterken van de toekomstbestendigheid van zorg door de samenwerking tussen het medisch en sociaal domein te verbeteren, toegang tot geneesmiddelen te bevorderen en gezondheid en vitaal ouder worden te stimuleren. Met de ondertekening van het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) en het Hoofdlijnen Akkoord Ouderenzorg (HLO) werden belangrijke stappen gezet om de toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg ook op de lange termijn te waarborgen.

In 2025 hebben we onze inzet nadrukkelijk geconcentreerd op dossiers met de grootste structurele impact op het zorgstelsel. In lijn met de Kaderbrief van VWS zijn bekostiging, toegankelijkheid, regeldruk en digitale weerbaarheid niet als losse opdrachten opgepakt, maar geïntegreerd in één samenhangende strategische koers: het realiseren van passende zorg om onze zorg toegankelijk en betaalbaar te houden voor elke inwoner van Nederland. Nu én in de toekomst.

Bekostiging acute zorg

Een belangrijke ontwikkeling binnen het zorgstelsel is de doorontwikkeling van de bekostiging van de acute zorg. Met de aanvullende adviezen over beschikbaarheidsbekostiging van SEH's en het daaropvolgende besluit tot invoering per 2027 is een belangrijke stap gezet richting een stabielere financiering van cruciale zorgfuncties. Met deze doorontwikkeling sluiten financieringsafspraken beter aan bij de regionale organisatie van spoedzorg en de beschikbare capaciteit. Door scherp te differentiëren – ten aanzien van geschiktheid van budgetbekostiging positief adviseren over SEH en kritisch adviseren over IC en de acute verloskunde – heeft de NZa niet alleen uitvoering gegeven aan de opdracht uit de Kaderbrief, maar ook inhoudelijk richting gegeven aan een doelmatigere inrichting van het acute zorglandschap. De begeleiding van experimenten met zorgcoördinatiecentra ondersteunt daarbij dat bekostiging wordt ingezet als instrument om regionale samenwerking daadwerkelijk mogelijk te maken.

Investering eerstelijnszorg

Ook in de eerstelijnszorg is strategisch geïnvesteerd in randvoorwaarden voor versterking. De voorbereiding van structurele bekostiging van proactieve zorgplanning en de ontwikkeling van bekostigingsmogelijkheden voor regionale samenwerking laten zien dat de NZa bewust kiest voor passende bekostiging die samenwerking tussen sectoren en domeinen in de eerste lijn versterkt en actief bijdraagt aan de implementatie van de visie eerstelijnszorg. De inzet op integrale prestaties in de wijkverpleging past in dezelfde lijn: bekostiging wordt steeds meer een middel om samenwerking en passende zorg te faciliteren in plaats van productie te stimuleren.

Een belangrijk deel van het werk van de NZa betreft het vaststellen van zorgtarieven. Daarbij maken we een zorgvuldige afweging tussen betaalbaarheid voor patiënten en premiebetalers enerzijds en duurzame bekostiging van zorgaanbieders anderzijds. Deze afweging wordt gebaseerd op kostprijsonderzoeken, waarbij zorgaanbieders en zorgverzekeraars worden betrokken, maar waarbij de NZa zelfstandig besluiten neemt.

In het afgelopen jaar zijn meer kostprijsonderzoeken uitgevoerd dan gebruikelijk, omdat brongegevens uit de coronajaren geen representatief beeld gaven en daarmee geen basis konden zijn voor onze kostprijsonderzoeken. Dit leidde tot vertraging en een gerichte inhaalslag met meerdere tariefherijkingen in 2025. Niet alle partijen waren het eens met onze tariefaanpassingen wat leidde tot

bezwaarprocedures en rechtszaken. Onze werkwijze is transparant en controleerbaar. Die leggen wij met overtuiging neer bij een onafhankelijke rechter. Dergelijke procedures vragen wel capaciteit van de organisatie en beïnvloeden daarom onze prioritering.

Geneesmiddelen naast financieel óók een maatschappelijk vraagstuk

Op het terrein van geneesmiddelen en extramurale farmaceutische zorg heeft de NZa in 2025 belangrijke stappen gezet op het snijvlak van betaalbaarheid, toegankelijkheid en maatschappelijk draagvlak. Het MAUG-advies over maatschappelijk aanvaardbare geneesmiddelenprijzen werd onderbouwd met uitgebreid onderzoek, waaronder burgeronderzoek om inzicht te krijgen in maatschappelijke opvattingen over aanvaardbare prijzen en solidariteit. In combinatie met rapportages over intra- en extramurale uitgaven en de verkenning van aanpassing van maximumtarieven voor add-ons is daarmee zichtbaar gemaakt dat prijsstelling van geneesmiddelen niet alleen een financieel-technisch vraagstuk is, maar ook een maatschappelijk vraagstuk. Hiermee geeft de NZa invulling aan de opdracht om bij druk op de zorg het maatschappelijk belang centraal te stellen.

Toegankelijkheid stevig verankerd in toezicht

Toegankelijkheid van zorg is in 2025 steviger verankerd in het toezicht. De overgang naar monitoring van wachttijden in de ggz op basis van declaratiedata vergroot de betrouwbaarheid en vermindert administratieve lasten. Tegelijkertijd is de zorgplicht van verzekeraars nadrukkelijker gehandhaafd, waaronder via verscherpt toezicht waar dat nodig bleek. Onze actieve betrokkenheid bij mentale gezondheidsnetwerken laat zien dat toegankelijkheid niet alleen wordt gemonitord, maar ook in regionale gesprekken wordt geagendeerd en gestimuleerd.

Verminderen regeldruk

Een andere belangrijke strategische lijn betreft de vermindering van regeldruk. Door het benutten van bestaande data (zoals declaratiedata voor wachttijdinformatie), het aanpassen van prestatiestructuren (zoals de splitsing van de VG7-prestatie) en het experimenteren met vernieuwende vormen van verantwoorden, heeft de NZa concrete lastenverlichting gerealiseerd. Regeldruk is daarmee niet alleen een beleidsambitie gebleven, maar vertaald in meetbare aanpassingen in regelgeving en toezicht.

Digitale volwassenheid

Parallel hieraan is geïnvesteerd in de eigen organisatiekracht en digitale weerbaarheid. De verdere professionalisering van de IT-infrastructuur, de cloudstrategie en de voorbereiding op nieuwe Europese regelgeving zoals NIS2 en de AI-verordening versterken de continuïteit en veiligheid van onze informatievoorziening. Door privacy, informatiehuishouding en beveiliging stevig te verankeren in onze organisatie en processen, zorgen we ervoor dat de NZa haar rol onafhankelijk en betrouwbaar kan blijven vervullen. Ook hebben we in 2025 een impuls gegeven aan ons databedreven werken.

Aandacht voor een veilige en inclusieve werkomgeving

Een toekomstbestendige toezichthouder vraagt ook om een veilige en inclusieve werkomgeving. In 2025 is daarom nadrukkelijk ingezet op sociale veiligheid en een open organisatiecultuur. Met het programma Oog voor elkaar is structureel aandacht besteed aan onderlinge samenwerking, aanspreekcultuur en het creëren van een omgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om zich uit te spreken. Sociale veiligheid en inclusie zijn daarmee niet alleen HR-thema's, maar onderdeel van de bredere organisatieontwikkeling die nodig is om als publieke toezichthouder effectief en zorgvuldig te blijven opereren.

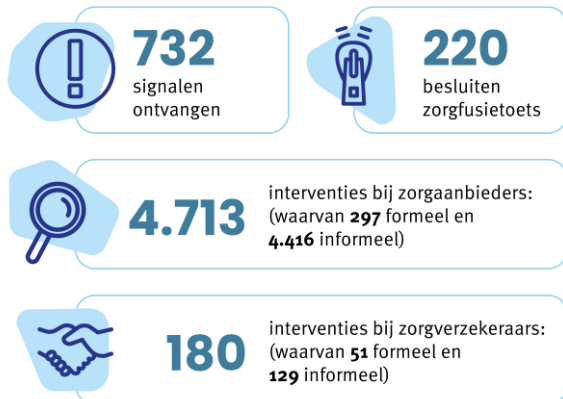
Gerichte keuzes en vooruitgang in 2025 vormen de basis voor de zorg van 2026

Terugkijkend kan worden geconcludeerd dat 2025 in het teken stond van gerichte keuzes. Niet alles is tegelijk opgepakt, maar op de dossiers met de grootste stelselimpact – acute zorg, eerstelijnszorg, geneesmiddelen uitgaven, toegankelijkheid en regeldruk – zijn substantiële stappen gezet. Daarmee heeft de NZa zichtbaar invulling gegeven aan de aandachtspunten uit de Kaderbrief van VWS én haar eigen strategische ambitie om via monitoring, bekostiging en toezicht bij te dragen aan een toegankelijk, betaalbaar en toekomstbestendig zorgstelsel.

De druk op de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg vraagt ook van ons om herijking en verandering. Voor de jaren 2026 – 2029 hebben we eind 2025 een nieuwe strategische koers vastgesteld. In 2026 gaan we voortvarend aan de slag met betekenisvol werk voor de zorg van morgen. Daarbij is ook de jeugdzorg toegevoegd aan onze opdracht om de toegankelijkheid en betaalbaarheid te beschermen. We willen bijdragen aan een samenleving waarin iedereen mee kan doen, een betekenisvol leven kan leiden en kan rekenen op tijdige toegang tot passende zorg en ondersteuning, ongeacht iemands leeftijd, inkomen, gezondheid, achtergrond of situatie. De basis daarvoor is in 2025 gelegd.

Kengetallen 2025

Toezicht



Organisatie



Regulering



Inkomsten en uitgaven

We ontvingen € 80.604.000.

Uitgaven 2025	
Personeelskosten	73%
Werkprogramma	10%
Automatiseringskosten	11%
Overige kosten	6%
Resultaat	0%

Jaarverslag NZa 2025

De NZa is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). Wij werken aan toegankelijke en betaalbare zorg. We maken daarvoor regels, houden toezicht, doen onderzoek, adviseren en agenderen onderwerpen. In dit jaarverslag leggen wij verantwoording af over onze werkzaamheden van het afgelopen jaar die bijdragen aan het toegankelijk en betaalbaar houden van zorg. Nu en in de toekomst.

1 Bestuurlijke zaken

Onze taken liggen vast in de Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg). Daarnaast is de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen (Kaderwet) op ons van toepassing. In dit hoofdstuk gaan we in op de belangrijkste bestuurlijke en organisatie aangelegenheden die in het afgelopen jaar wijzigden. Het betreft een nieuwe Raad van Advies, de verzelfstandiging van het Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ) en de overheveling van jeugdtaken naar de NZa per 1 januari 2026.

1.1 Raad van Bestuur en portefeuillevdeling

De NZa is een zelfstandig bestuursorgaan en wordt aangestuurd door de Raad van Bestuur. We werken met 4 directies aan het toegankelijk en betaalbaar houden van de zorg.



Geranne Engwirda, bestuursvoorzitter sinds 1 januari 2024

Portefeuille:

Directie Regulering,
Directie Bedrijfsvoering en Bestuursondersteuning



Karina Raaijmakers, lid Raad van Bestuur, plaatsvervangend voorzitter sinds 1 april 2024

Portefeuille:

Directie Toezicht,
Directie IT & Facilitair
Functionaris Gegevensbescherming

1.2 Raad van Advies

Per 22 april 2025 heeft de NZa een nieuwe Raad van Advies. Bij de samenstelling is gekozen voor leden met nauwe betrokkenheid bij de zorg en de complexiteit van het werkveld, aangevuld met relevante expertise, ondermeer data en IT, toezicht en veranderopgaven. Bij de start van de Raad van Advies bestond de Raad uit ^{5.1.2.e} (voorzitter), ^{5.1.2.e} Illya Soffer en ^{5.1.2.e}

De Raad van Advies adviseert de Raad van Bestuur van de NZa gevraagd en ongevraagd over:

- strategische beleidsthema's;
- de strategische agenda van de NZa;
- nationale en internationale ontwikkelingen die de NZa raken;
- de taakinvulling- en opvatting van de NZa;
- de bedrijfsvoering van de NZa.

De Raad van Advies vergaderde in 2025 vijf keer. De weergave daarvan is opgenomen in de verslagen van de desbetreffende vergaderingen. De samenstelling van de Raad van Advies is [hier](#) te vinden.

1.3 Overige bestuurlijke zaken

Informatie Knooppunt Zorgfraude

Sinds 1 januari 2025 is het Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ) geen onderdeel meer van de NZa. Op die datum is de Wet bevorderen samenwerking en rechtmatige zorg in werking getreden.

De NZa en de stichting IKZ stelden een diensten overeenkomst op die eindigt op 31 december 2026.

De werkelijk gemaakte kosten belast de NZa door aan de stichting IKZ. De huurovereenkomst voor de Pythagoraslaan 2-18 is in 2025 overgedragen aan de stichting IKZ.

In 2025 heeft overdracht plaatsgevonden van:

- materiële vaste activa;
- reservering van verlofdagen per 31 december 2024;
- de voorziening dienstjubilea per 31 december 2024;
- de huurincentive van het IKZ deel.

Per 31 december 2025 sluit de stichting IKZ nog aan bij het contract sanitaire voorzieningen van de NZa. De overige contracten zijn voor het deel van de stichting IKZ door de NZa opgezegd. De stichting IKZ heeft hiervoor zelf contracten afgesloten.

Nieuwe taken jeugdzorg

Met de inwerkingtreding van de Wet verbetering beschikbaarheid jeugdzorg per 1 januari 2026 zijn de taken van de Jeugddautoriteit (JA) op het terrein van de Jeugdwet ondergebracht bij de NZa, inclusief een aantal aanpassingen en aanvullingen die uit de wet volgden. Deze wet werd in 2025 aangenomen door zowel de Tweede als de Eerste Kamer. Per 1 januari 2026 zijn de jeugdtaken en medewerkers van de Jeugddautoriteit succesvol overgedragen naar de NZa. Per 1 januari 2026 hield de JA op te bestaan en zijn haar taken en medewerkers onderdeel van de NZa geworden. Per 2026 hebben we dus ook een aantal taken op het vlak van jeugdzorg, te weten stelselonderzoek naar en vroegsignalering van risico's voor de beschikbaarheid van jeugdzorg. Op een later moment treedt nog een aantal toezichttaken van de NZa met betrekking tot de jeugdzorg in werking. Voor zover passend in onze taken, hebben we vanaf de ingang van deze nieuwe werkzaamheden dus ook oog voor maatschappelijk verantwoorde besteding van zorggeld in de jeugdzorg. Bij doel 1 in paragraaf 2.2 van deze jaarverantwoording gaan wij in op wat wij ter voorbereiding hierop in 2025 hebben gedaan.

Bestuursbezoldiging

Voor verslaggeving over de bezoldigingen van de bestuursleden, verwijzen wij naar de Jaarrekening die achter dit jaarverslag is gevoegd. De laatste paragraaf van de Jaarrekening gaat over de Wet normering topinkomens (WNT).

2 Jaarverantwoording werkprogramma 2025

Dit hoofdstuk moet in samenhang met ons werkprogramma 2025 worden gelezen. We gaan eerst in op ons strategische agenda (2.1). Vervolgens geven wij per doel aan wat wij bereiken in 2025, wat we concreet deden en waarin wij afwijken van wat we eerder beschreven in ons werkprogramma 2025 (2.2 tot en met 2.10). De publicaties per doel zijn opgenomen in bijlage 5.3. We sluiten het hoofdstuk af met een paragraaf over de punten uit de kaderbrief van VWS voor 2025 (2.11).

2.1 Strategische agenda 2025

Inleiding

De doelen die wij hebben gesteld in ons werkprogramma 2025 komen voort uit onze strategische agenda 2025 met vier speerpunten om passende zorg te helpen realiseren:

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

De beweegredenen die ten grondslag liggen aan deze speerpunten zijn de dubbele vergrijzing en toenemende gezondheidsverschillen, schaarste, digitale en technologische ontwikkelingen als gevolg waarvan de onderliggende solidariteit in gevaar komt. Dat raakt de maatschappij en vereist verandering. Verandering die vraagt om een transformatieve overheid, dus ook een transformatieve NZa. Per speerpunt formuleerden wij een aantal doelen. De doelen voor 2025 zijn:

Doelen strategische agenda	
Doel 1	Zorggeld wordt maatschappelijk verantwoord besteed
Doel 2	De NZa bevordert transparantie en samenwerking ten behoeve van passende zorg
Doel 3	De NZa draagt bij aan de totstandkoming van een toekomstbestendig zorglandschap
Doel 4	De IT en facilitaire diensten zijn veilig en ondersteunen maximaal de processen van de NZa
Doel 5	De NZa is een wendbare, lerende organisatie
Doel 6	De NZa is betrouwbaar, deskundig en onafhankelijk in haar handelen en samenwerking
Doel 7	De NZa werkt (proactief) aan het bevorderen van gezondheid en het voorkomen van vermijdbare zorg
Doel 8	De NZa is een databedreven organisatie

Actualisatie strategische agenda 2025

Zoals we eerder in ons werkprogramma 2025 aangaven, kozen we ervoor om de strategische agenda voor één jaar te actualiseren en in 2025 te werken aan een nieuwe meerjarenstrategie voor de periode 2026 t/m 2029. De reden hiervoor was dat we het proces voor een langere termijn strategische agenda zorgvuldig wilden laten verlopen en rekening wilden houden met de formatie van een nieuwe regering. De verbetering die we voor 2025 hebben doorgevoerd is het terugbrengen van het aantal doelen van achttien in 2024 naar acht in 2025. Voor de periode van 2026 t/m 2029 hebben wij vier nieuwe strategische doelen geformuleerd.

Sturen op wat we willen bereiken

Wat wij in 2025 doen komt niet meer voort uit 'wat gaan we doen', maar gaat uit van 'wat willen we bereiken'. Onze acties zullen in toenemende mate voortkomen uit de lijn die wij met onze Strategische agenda 2025 inzetten en waarop wij voor 2026-2029 voortbouwen. Voor ons werkprogramma en begroting lag het accent daarom in 2025 meer op het dichterbij brengen van onze doelen: 'bereiken we wat we willen bereiken'. De omslag naar deze manier van denken en handelen is niet in een jaar

gemaakt. Extern niet, maar intern ook niet. Wij zijn ons ervan bewust dat dit proces een langer traject nodig heeft.

2.2 Doel 1: zorggeld wordt maatschappelijk verantwoord besteed

Binnen ons toezicht maken we dagelijks keuzes om ervoor te zorgen dat zorggeld maatschappelijk verantwoord wordt besteed, om via deze weg bij te dragen aan solidariteit en vertrouwen in de zorg. Wij richten ons op het beschermen van de publieke belangen toegankelijke en betaalbare zorg. Daarom zien wij erop toe dat zorgaanbieders, zorgverzekeraars, zorgkantoren en het CAK zich aan de geldende wetten en regels houden. We richten ons daarbij op dossiers en thema's met de grootste risico's voor schending van de eerder genoemde publieke belangen.

Hoofdonderwerpen binnen ons toezicht:

- 1 Professionele bedrijfsvoering zorgaanbieders;
- 2 Toezicht op zorgplicht van zorgverzekeraars en zorgkantoren;
- 3 Transparantie: toezicht op informatieverstrekking voor het kiezen van een passende polis, passende zorg en passende contractering;
- 4 Doorlopend toezicht op het gebied van zorgfusie- en concentratie, uitvoerings- en verantwoordingstoezicht zorgverzekeraars en Wlz-uitvoerders/zorgkantoren en het CAK.

Visie op toezicht centraal in ons handelen

We zijn ons toezicht altijd aan het doorontwikkelen met onze visie op toezicht centraal in ons handelen. Dit jaar is er een transitie gemaakt van melding-gedreven sectoraal toezicht naar risicogestuurd thematisch toezicht, met extra aandacht voor risicoanalyse. Daarnaast houden we onder andere toezicht op de aanlevering van de jaarverantwoording, op gegevensaanlevering en monitoren we bijvoorbeeld de wachttijden in de ggz. Op al die onderwerpen geldt dat wij onze werkwijze steeds kritisch tegen het licht houden en voortdurend verbeteren. Ook ons (openbare) dashboard 'Zicht op Zorgaanbieders', een platform met duidelijke en overzichtelijke informatie over zorgaanbieders in Nederland, ontwikkelden wij door om de informatiepositie van toezichthouders, ketenpartners en het publiek te versterken.

Effectmeting

We streven ernaar om onze impact op rechtmatige besteding van zorggeld en goed bestuur zichtbaar te maken. Voor de buitenwereld, maar ook om zelf van te leren. We willen ons daarin steeds meer toetsbaar opstellen. Daarvoor investeren we in transparantie over onze keuzes en prioriteiten, bijvoorbeeld door het publiceren van (half)jaarplannen en het openbaar maken van onze visie op toezicht.

Toezicht op beschikbare jeugdzorg

In 2025, maar ook daarvoor, is samen met de Jeugdautoriteit (JA) veel voorbereidend werk verzet in het kader van de Wet verbetering beschikbaarheid jeugdzorg (Wvbj) Deze wet regelt onder andere dat we als NZa taken krijgen op het gebied van jeugdzorg, met betrekking tot vroegsignalering, stelselonderzoek, jaarverantwoording voor jeugdzorgaanbieders en transparante financiële bedrijfsvoering van jeugdzorgaanbieders. Ook hebben we een meldpunt opgericht dat toegankelijk is voor iedereen die zorgen heeft over de beschikbaarheid van jeugdzorg. Deze taken sluiten deels al aan

bij de taken die wij hebben vanuit de Wmg, maar zijn deels ook nieuw voor ons. Gelukkig kunnen we blijven putten uit de kennis en ervaring van de JA. Niet alleen hebben zij al veel kennis met ons gedeeld, een groot aantal van hun medewerkers zal samen met de taken naar de NZa komen. Per 1 januari 2026 houdt de JA op te bestaan en zijn haar taken en medewerkers onderdeel van de NZa. Voor zover passend in onze taken, hebben we vanaf het ingaan van de nieuwe werkzaamheden dus ook oog voor maatschappelijk verantwoorde besteding van zorggeld in de jeugdzorg. Zo hopen we bij te dragen aan het verbeteren van de beschikbaarheid van de jeugdzorg en aan het vertrouwen in de jeugdzorg, in samenspel met gemeenten en aanbieders. We hebben in september meegewerkt aan het succesvolle netwerkevent van de Jeugdautoriteit om de NZa ook voor te stellen aan het veld en onze rol meer te duiden.

Hoe droegen wij in 2025 bij aan maatschappelijke verantwoorde besteding van zorggeld?

Doorlopende processen

Binnen dit doel vallen veel doorlopende of jaarlijks terugkerende processen, waaronder het behandelen van diverse casussen door het casusteam, detectie, het financieel rechtmatigheidsonderzoek Wlz, de Uitvoeringsverslagen en samenvattend rapport Wlz, de budgetaanvragen en nacalculatie Wlz, de adviescyclus voor het budgettair kader Wlz, de rechtmatige uitvoering van de Zvw door zorgverzekeraars (polissen en declaraties) en het toezicht op het CAK. Verschillende van deze processen leidden tot rapporten in 2025 (zie hieronder).

Budgetaanvragen en nacalculatie Wlz

Wij hebben in 2025 beschikkingen afgegeven aan ruim 1500 Wlz zorgaanbieders voor nacalculatieopgaven (2024), herschikkingsaanvragen (2025) en budgetaanvragen (2026). Zoals elk jaar kunnen enkele dossiers nacalculatie nog niet worden afgerond, bijvoorbeeld door lopende materiële controle of lopende besluitvorming. Deze lopen door in 2026. De contracteerruimte was voldoende, eventuele overproductie bij zorgaanbieders hebben wij kunnen honoreren.

Budgettair kader Wlz

Met de Februaribrief 2025 en de Julibrief 2025 hebben we de Staatssecretaris van Langdurige en Maatschappelijke zorg geïnformeerd over de (geprognosticeerde) benutting van het budgettair kader 2025 voor de langdurige zorg. Het verdeelmodel 2026 hebben we aangepast naar aanleiding van een voorstel hiervoor vanuit ZN. Na beoordeling van dit voorstel hebben we de wijzigingen overgenomen. De wijzigingen hebben we verwerkt in de nieuwe beleidsregel budgettair kader Wlz 2026.

Uitvoeringsverslagen en samenvattend rapport Wlz

We hebben het samenvattend rapport 2024-2025 over de uitvoering van de Wlz gepubliceerd. We zien dat Wlz-uitvoerders de uitvoering van hun wettelijke taken hebben verbeterd. Hun behaalde resultaten kunnen zij echter nog onvoldoende onderbouwen. De komende jaren richt de NZa haar toezicht hier specifiek meer op in.

Dashboard Zicht op zorgaanbieders

Het Zicht op Zorgaanbieders dashboard heeft in 2025 een waardevolle uitbreiding gekregen met de pagina's: analyse, aanlevering jaarverantwoording, declaraties en met de openbare pagina's wachttijden ggz en overzicht Jaarverantwoording (begin 2026). Hiermee hebben we de informatiepositie van onze eigen toezichthouders, die van onze ketenpartners én het bredere publiek versterkt.

Rechtmatige uitvoering Zvw door zorgverzekeraars

Alle modelovereenkomsten zijn beoordeeld. Het risicovereveningsonderzoek kost veel tijd, onder andere door meer werk voor kosten van organisatie van zorg. Verder werkten en werken we hard aan de verantwoording van transformatiemiddelen. Hiervoor is in de afgelopen maanden veel afstemming geweest met ons bestuur, systeempartijen en veldpartijen (NVZ, accountants, etc.) We hebben de informatiekaart zorgverzekeringen weer twee keer uitgebracht in 2025, een keer in mei 2025 en een keer in december 2025, en hebben processen verder gemoderniseerd qua data. Aan het opnemen van nieuwe thema's zijn we niet toegekomen in 2025.

Versterken contractering

Contractering is verankerd in de Meerjaren Strategische Agenda en in de organisatie en raakt zowel regulering als toezicht. Eén van onze pijlers is hoe zorgaanbieders en zorgverzekeraars gezamenlijk naar een contract kunnen werken. Hier doen wij de volgende onderzoeken naar:

- onderzoek naar de inkoopvolwassenheid van de zorginkoop. Hiervoor hebben we in het najaar van 2025 de Q-sorting gedaan. De resultaten daarvan moeten we nog bekijken. Verder hebben we een paper geschreven over relationeel contracteren; dit paper wordt momenteel gereviseerd voor een wetenschappelijk blad; de publicatiedatum hiervan is nog niet bekend;
- onderzoek naar gelijkgerichte zorginkoop. De afgelopen jaren is er steeds meer gesproken over gelijkgerichtheid in de zorginkoop door zorgverzekeraars. In 2025 zijn wij gestart met een onderzoek naar welke varianten er van gelijkgerichte zorginkoop kunnen zijn en hoe dit door zorgverzekeraars ingezet kan worden als strategisch instrument wanneer dat noodzakelijk is. De eerste lijnen zijn gepubliceerd in de VGE bulletin. Wij werken nog aan een extern afwegingskader, dat richting geeft aan de vraag wanneer gelijkgerichtheid in de zorginkoop wenselijk of zelfs noodzakelijk is om aan de zorgplicht te voldoen.
- De handvatten contractering hebben wij in 2025 geëvalueerd en aangescherpt.

Toezicht professionele bedrijfsvoering zorgaanbieders

Binnen ons toezicht op de professionele bedrijfsvoering van zorgaanbieders hebben we aandacht voor administraties, declaraties en een transparante financiële bedrijfsvoering bij zorgaanbieders. We voeren, grotendeels risicogestuurd, onderzoeken uit en treden waar nodig handhavend op. Dat doen we bijvoorbeeld in de ggz, waar we in 2025 vier onderzoeken hebben uitgevoerd en vanuit diverse benchmarks nog een aantal onderzoeken zijn gestart.

Ook het risico dat de financiële administratie niet op orde is in de wijkverpleging heeft onze aandacht. Zo is er een aanwijzing gegeven en zijn er door onze RvB medio 2025 bij twee zorgaanbieders drie boetes opgelegd naar aanleiding van onderzoek dat eind 2024 / begin 2025 werd afgerond. We hebben met de Inspectie gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en de Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA) samengewerkt in een multidisciplinair operationeel platform (MOP) en daarbij een gezamenlijk toezichtbezoek uitgevoerd. Dat heeft geleid tot het delen van onze bevindingen met de NLA ten behoeve van strafrechtelijk onderzoeken. We werken vanaf het derde kwartaal van 2025 bijna uitsluitend op basis van risicoanalyse. Dit betekent dat er in 2025 een toezichtstrategie is ontwikkeld en dat er ongeveer dertig zorgaanbieders nader zijn bekeken. Bij zestien zorgaanbieders zijn we in het vierde kwartaal van 2025 gestart met interventies (opvragen van informatie); deze onderzoeken lopen door in 2026.

Daarnaast richten wij ons op de aard en omvang van gerapporteerde en niet gerapporteerde winstuitkeringen door Zvw en Wlz zorgaanbieders. Wij hebben dit in beeld gebracht voor de boekjaren 2022, 2023 en 2024 en inzichtelijk gemaakt wat de wijze is waarop en onder welke omstandigheden winstuitkeringen plaatsvinden. De feitelijke resultaten, risico's en kansen worden

gepubliceerd in een factsheet. We hebben een visie op rechtmatige maar onwenselijke winstuitkeringen en we hebben inzichtelijk gemaakt wat de omvang van onwenselijke winstuitkeringen is. We hebben meerdere vooronderzoeken afgerond. Recent is er een onderzoek opgestart naar een zorgaanbieder met een geobjectiveerde onwenselijke winstuitkering. De risicoprioritering van zorgaanbieders met een onrechtmatige winstuitkering is voortgezet. We hebben nu zicht op een aantal zorgaanbieders die een mogelijke overtreding hebben begaan op artikel 5 Wtzi. Afgelopen periode hebben we ook een aantal vooronderzoeken afgerond, waarbij we de conclusie trokken dat er geen sprake was van onrechtmatigheid. Naar aanleiding van een uitspraak van de RvS met betrekking tot de Wtzi zal de NZa begin 2026 besluiten op welke wijze we doorgaan met het handhaven op artikel 5 Wtzi.

Tot slot leveren we binnen dit onderwerp een (pro)actieve bijdrage aan de totstandkoming van wet- en regelgeving ten behoeve van de verbetering/uitbreiding van onze toezichttaken en bevoegdheden. In 2025 hebben we een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van - en input geleverd t.b.v. de doorontwikkeling van - het wetsvoorstel Wet integrale bedrijfsvoering zorg- en jeugdhulpaanbieders (Wibz), de versterking van de zorgfusietoets, de modernisering van de Wmg (waarmee onder meer geborgd wordt dat de NZa toezicht kan gaan houden op spookzorg) en de Verzamelwet gegevensuitwisseling IV (waarmee de NZa potentieel in staat wordt gesteld om meer en eerder informatie te ontvangen over vergunningsaanvragen, weigeringen en intrekkingen). Deze wet- en regelgevingstrajecten lopen door in 2026. Daarnaast agenderen we bij VWS problemen die wij ervaren in ons toezicht op de bedrijfsvoering van zorgaanbieders (onder meer met betrekking tot onderaannemers, de agb-code van de uitvoerende partij op factuur, het zorgaanbiederbegrip etc.). Waar mogelijk en nodig hebben we dit in samenwerking met onze ketenpartners uit de Taskforce integriteit zorgsector (TIZ) gedaan. Ook werken we binnen dit team aan het verstrekken van inzicht in de definitie van private equity.

TIZ

We werkten in 2025 actief samen met andere partijen in de Taskforce integriteit zorgsector (TIZ). Belangrijke speerpunten zijn: versterking van de ketensamenwerking, met als belangrijkste onderdeel de doorontwikkeling van de governance en de activiteiten die zich richten op nieuwe toetreders. In het kader van het AZWA werken we mee aan concrete plannen vanaf 2027, onder meer op het gebied van screening van zorgaanbieders en het opleggen van meer bestuursrechtelijke maatregelen bij zorgfraude.

Aanpak Zorgfraude

We dragen bij aan de aanpak van zorgfraude, onder andere via de AZWA-afspraken en TIZ-verband. We blijven aandacht vragen voor integrale bedrijfsvoering bij zorg- en jeugdhulpaanbieders (onder andere via de Wet integrale bedrijfsvoering zorgaanbieders) voor mogelijkheden om spookzorg aan te kunnen pakken. Samen met de VNG hebben we als NZa een trekkende rol opgepakt in de doorontwikkeling van de governance van de TIZ als samenwerkingsverband.

Zorgfusietoets

De Informatiekaart Concentraties in de zorg 2025 en de bijbehorende Monitor verlaagde omzetcijfers zijn in de tweede helft van 2025 uitgebracht. We werken samen met IGJ aan de vormgeving van de nieuwe wettelijke taken die er aan komen, geïnspireerd vanuit het rapport 'bedrijfsketens in de huisartsenzorg'.

Uitkomsten van zorg

We hebben geïnvesteerd in de inbedding en verankering van Uitkomsten van zorg in de nieuwe Meerjaren strategische agenda (MSA) 2026-2029 van de NZa en zullen o.a. opvolging geven aan de in 2025 gepubliceerde informatiekaart over uitkomsten van zorg.

In opdracht van VWS werken we aan transparantie over uitkomstinformatie van zorg. We doen dit samen met collega's van het Zorginstituut, VWS en de IGJ waarvoor we in 2025 de werkagenda hebben geconcretiseerd en zijn gestart met de uitvoering daarvan.

Vernieuwend verantwoord

Het doel hiervan is om zorgaanbieders blijvend de ruimte te geven om te kijken naar de administratieve lasten. Er zijn twee zorgaanbieders aangesloten in 2025. In 2026 kijken we hoe we onderdelen van het experiment regulier kunnen maken.

Administratieve lasten

In samenwerking met andere systeempartijen doorgronden wij de wet- en regelgeving die administratieve lasten veroorzaken op de werkvloer. Een voorbeeld daarvan is de aanlevering van wachttijdinformatie in de ggz. De huidige werkwijze zorgt voor administratieve lasten bij de zorgaanbieders en is foutgevoelig doordat het handmatig moet worden ingevuld. Om deze administratieve lasten voor de zorgaanbieders te verlagen en daarnaast te zorgen voor betrouwbaardere en completere informatie over wachttijden, hoeven ggz-aanbieders met 1 vestiging geen wachttijdgegevens meer aan te leveren in het Zorgbeeldportaal. Vanaf deze datum halen wij, net als bijvoorbeeld de zorgverzekeraars, de wachttijdgegevens van deze aanbieders uit de declaratiedata. Daarnaast hoeft het actueel aantal wachtenden door geen enkele ggz-aanbieder meer te worden aangeleverd en werken we er samen met andere betrokken partijen naar toe dat de handmatige aanlevering vanaf 2027 in zijn geheel niet meer nodig zal zijn. In het kader van administratieve lastendruk zijn we ook aan de slag gegaan met het declareren van het schouwen na overlijden de dag daarna. Dit was zonder nadere duiding niet mogelijk omdat de patiënt niet meer verzekerd was. Daarnaast hebben we gekeken naar de materiële controle en de administratieve lasten voor kleinere zorgaanbieders.

Afwijkingen van het werkprogramma

Gestopt / nog niet gestart / uitgesteld

Binnen doel 1 zijn alle projecten ofwel afgerond, ofwel nog lopend. Er zijn geen activiteiten die in 2025 zijn gestopt of die nog niet zijn gestart in 2025 of uitgesteld.

2.3 Doel 2: de NZa bevordert transparantie en samenwerking ten behoeve van passende zorg

Om tot passende zorg te komen, moeten door alle betrokkenen in goede samenwerking tijdig de juiste besluiten genomen worden. Dit draagt immers bij aan de betaalbaarheid en toegankelijkheid van zorg. Transparantie is daartoe een kritieke randvoorwaarde, en heeft betrekking op o.a. kwaliteit, gezondheidsdoelen en uitkomsten van zorg, maar ook op passend zorgaanbod, polisvoorwaarden en contracteringsgraden, etc. De NZa zet zich in om transparantie in de breedste zin van het woord te realiseren en om het goede gesprek te voeden en te faciliteren.

Samenwerking in de regio

We hebben de afgelopen jaren actief bijgedragen aan het verbeteren van de samenwerking in verschillende regio's. We hebben regio-analyses opgeleverd en meegewerkt aan het monitoren van de totstandkoming van regioplannen. In 2025 verschoven we onze focus naar het volgen en faciliteren van de ontwikkeling van mentale gezondheidsnetwerken, een concrete zorginhoudelijke beweging die in de verschillende regio's steeds meer vorm krijgt.

Om diverse vormen van samenwerking te stimuleren hebben we de afgelopen tijd een keur aan bekostigingsmogelijkheden ontwikkeld. Variërend van het bekostigen van een integraal zorgtraject, het bekostigen van coördinatie/samenwerking met andere domeinen, tot het lumpsum bekostigen van organisatievormen, waarbij de focus meer op het netwerk, dan individuele patiëntbekostiging ligt (zoals bijvoorbeeld Parkinsonnet). We creëren hiermee de randvoorwaarden om meer integrale en samenwerkingsgerichte bekostiging mogelijk te maken; zie ook onze publicatie [Bekostiging versterkt regionale samenwerking in de eerstelijnszorg](#).

Ondanks deze mogelijkheden blijft het voor zorgaanbieders nog steeds een uitdaging om de bekostiging van kansrijke initiatieven structureel te regelen. In de praktijk zijn er nog steeds regels en wetten die niet goed aansluiten bij de gewenste beweging naar sector- en domeinoverstijgende samenwerking (aanspraak, eigen risico, risicoverevening, macrodeelnaders). Dit is uiteraard ook een onderwerp dat op de agenda van team overheid staat.

Veldpartijen meer in de lead

Ook de ontwikkelingen van zorgvraagtypering in de wijkverpleging en de ggz zijn onderdeel van de activiteiten in dit doel. In beide sectoren herijken we onze rol, waarbij veldpartijen zelf meer in de lead zijn op de verdere ontwikkeling of verbetering van classificaties, vragenlijsten en uniformering van werkwijzen. Voor de wijkverpleging hebben wij een uitvoeringstoets uitgebracht over de bekostiging (integraal tarief). In de ggz heeft de rechter ons in het gelijk gesteld in de beroepszaak rondom het binnenhalen en verwerken van data ten behoeve van de ontwikkeling van zorgvraagtypering.

Veel bekostigingsadviezen

Tot slot was het afgelopen jaar bijzonder door de vele bekostigingsadviezen, waaronder over de mogelijke invoer van budgetbekostiging in spoedeisende hulp (seh), de acute verloskunde/geboortezorg en de intensive care (ic). In de eerste helft van 2025 leverden wij het eerste deel van ons uitvoeringsadvies over de seh op. Ook publiceerden wij een vervolgadvis over de budgetbekostiging voor de spoedeisende hulp (concrete uitwerking / fasering / uitvoeringsconsequenties). In de tweede helft van 2025 publiceerden wij een advies over de acute verloskunde en de ic-zorg en begonnen we met de uitwerking ten behoeve van implementatie.

Hoe droegen wij in 2025 bij aan transparantie en samenwerking ten behoeve van passende zorg?

Onderstaande activiteiten hebben wij afgerond of ze lopen door in 2026.

Advisering en implementatie bekostiging seh, acute verloskunde en ic

We hebben drie adviezen opgeleverd over budgetbekostiging voor de seh en acute verloskunde. Deze adviezen zijn tot stand gekomen via een intensief traject met veldpartijen. De adviezen betreffen:

- Deel 1 bevatte zowel een eerste uitvoeringsadvies voor de seh, als voor acute verloskunde;
- Het tweede deel voor de seh hebben we in de zomer van 2025 opgeleverd;
- Het tweede deel voor acute verloskunde hebben we in het najaar van 2025 opgeleverd.

Op basis van de adviezen voor de seh heeft de minister gekozen voor invoering van budgetbekostiging voor de seh per 2027. De implementatie van deze nieuwe budgetbekostiging loopt door in 2026.

Ook hebben we een advies uitgebracht over budgetbekostiging van IC-zorg. We hebben negatief geadviseerd over een dergelijke bekostigingsaanpassing, omdat dit naar onze mening niet bijdraagt aan een toekomstbestendige inrichting van de IC-zorg.

Begeleiden regionale experimenten bekostiging acute zorg

We werken actief aan een experiment integrale bekostiging voor CAZ Zoetermeer, een traject voor Spoedpost Amsterdam Noord en SEMD Beverwijk.

Doorontwikkeling patiëntengroepsgebonden afstemming binnen Zvw

Inwoners, zorg- en welzijnsorganisaties en andere partijen uit de zorg werken steeds vaker samen over sectoren en domeinen heen om de regiobeelden- en plannen die in het IZA zijn gemaakt uit te voeren. De NZa ondersteunt deze plannen met de nieuwe beleidsregel voor patiëntengroepsgebonden afstemming. Met deze prestatie is de mogelijkheid voor sector- en domeinoverstijgende afstemming tussen zorgaanbieders en zorgverzekeraars over specifieke groepen patiënten binnen de Zvw geboden. Helaas is de prestatie nog niet ingekocht. Zorgverzekeraars Nederland (ZN) ervaart nog onduidelijkheid over de rechtmatigheid van deze kosten. Gesprekken hierover lopen.

Onderzoek regiobeelden, waaronder regionale samenwerking

Wij waren in 2025 actief in gesprek met zes regio's over de vorming van mentale gezondheidsnetwerken (stimuleren, faciliteren, aanjagen). We spraken over hoe deze samenwerking tot stand komt en waar belemmeringen worden ervaren. Een onderdeel van deze beweging is de introductie van het verkennend gesprek. In het verkennend gesprek tussen mensen met psychische klachten, een zorgprofessional en een collega uit het sociaal domein wordt besproken wat de hulpvraag is en wat er nodig is. Dat kan ggz zijn, maar ook ondersteuning uit het sociaal domein.

Uit eerdere ervaringen blijkt dat een groot deel van de mensen met deze interventie niet doorstroomt naar de ggz maar bijvoorbeeld naar de gemeente (welzijn). In iedere MGN-regio sloten wij de gespreksronde af met een slotsessie met betrokken partijen (huisartsenorganisatie, ggz-kerninstelling, sociaal domeinorganisatie, verzekeraar en gemeente). In november 2025 is de gespreksronde afgesloten met een rode draden-rapportage en een informatiekaart.

Wij denken mee met de werkgroep Vervolgaanpak regiobeelden, over een structurele invulling van een cyclus van regiobeelden en regioplannen. Wij dragen bij aan de Vliegende Brigade, die vraaggericht sessies organiseert met regionale samenwerkingsverbanden, om hen verder te helpen in hun transformatieplannen. Actief contact onderhouden met alle regio's is qua capaciteit niet mogelijk. De vraag is ook of dat toegevoegde waarde heeft, gezien de activiteiten van de kwartiermaker IZA, het regioteam van VWS en de sessies die ZonMW organiseert, het lerende netwerk. Wij moeten ook rekening houden met overbelasting van de regionale samenwerkingsverbanden.

IZA-thema's regulering geestelijke gezondheidszorg

De activiteiten lopen volgens planning: we implementeren mentale gezondheidsnetwerken/verkenkend gesprek en het verbeteren van wachttijdgegevens door over te stappen op declaratiedata als informatiebron, zodat mensen met mentale klachten sneller passende zorg of ondersteuning krijgen.

Verkennen regulerende rol NZa in specialistische jeugdzorg

De NZa zal voorlopig geen regulerende rol oppakken voor de specialistische jeugdzorg. Deze duidelijkheid is voor nu goed. Eerst moeten de nieuwe jeugdtaken goed landen bij NZa en moeten jeugdzorgpartijen zelf bekijken hoe zij de sector in de toekomst willen vormgeven. Daarnaast zouden we daarvoor volledig bevoegd moeten zijn, wat in het huidige stelsel indruist tegen de autonomie van gemeenten.

Zorgvraagtypering forensische zorg

Doorstroom is belangrijk en de juiste patiënt moet op de juiste plek zitten. Wij hebben daarom samen met het veld onderzoek gedaan naar mogelijke verbeteringen in de zorgvraagtypering fz. Deze verbeteringen worden opgepakt in de sector. We zijn verder bezig met het overdragen aan de minister van Justitie en Veiligheid van de verantwoordelijkheid voor de adviescommissie van dit project. Naar verwachting gebeurt dit in het eerste halfjaar van 2026. Dit zorgt ervoor dat de verantwoordelijkheid op de juiste plaats komt te liggen.

Zorgvraagtypering ggz

In de zorginkoop voor 2026 wordt het gesprek gevoerd waarbij de zorgvraagtypering gebruikt kan worden, de zorgvraagtypering geeft verzekeraars en aanbieders de mogelijkheid te komen tot passende afspraken, met als belangrijkste focus de cruciale ggz. Het instrument is daarmee van toegevoegde waarde om ook de zorgvraag een plek te geven in de bij de zorginkoop te maken afspraken. Daarnaast pakken partijen de afgelopen maanden de regie op verdere verbetering van het instrument.

Databedreven werken - Herbouwen DIS stroom (restpunt transformatie)

In de midterm review gaven wij aan dat de migratie van de huidige DIS omgeving naar de cloud is teruggedraaid. De omgeving bleek te complex. Er werden scenario's verkend om alsnog een lift & shift migratie naar de cloud uit te voeren en daarna de DIS-omgeving in de cloud te herbouwen of om de omgeving eerst te herbouwen en daarna over te zetten naar de cloud. In beide scenario's vindt herbouw pas plaats in 2026.

Afwijkingen van het werkprogramma

Gestopt / nog niet gestart / uitgesteld

Sectoroverstijgende prestatie (sop)

Onze intentie was om naar analogie van de facultatieve prestatie, die wij in sectoren met vrije tarieven kennen, ook een sectoroverstijgende prestatie te creëren. Hiermee kan een nieuwe bekostigingsvorm over sectoren heen worden gecreëerd als een aanbieder en verzekeraar hiervoor een voorstel doen. Wegens gebrek aan draagvlak bij verzekeraars voor een dergelijk generiek instrument is dit voornemen niet verder gekomen. Er is namelijk nadere uitwerking en keuzes nodig over onder andere eigen risico en budgettaire kaders, voordat een dergelijk instrument kan worden geïntroduceerd. Vooralsnog gaan wij daarom casusgericht aan de slag en bekijken dan welke bekostigingsvorm passend is.

2.4 Doel 3: de NZa draagt bij aan de totstandkoming van een toekomstbestendig zorglandschap

We reguleren de zorg waar de balans tussen verzekeraars/wlz-uitvoerders en zorgaanbieders daarom vraagt. Hiervoor stellen we prestaties en tarieven vast, zodat deze zorg betaalbaar en toegankelijk blijft. Toegankelijkheid van zorg wordt mede bepaald door de organisatie ervan, en hoe regionaal domeinoverstijgend wordt samengewerkt aan het realiseren van passende zorg. De NZa ziet erop toe dat kansen t.a.v. organisatie van zorg en regionale domeinoverstijgende samenwerking worden verzilverd in beleid, en dat bedreigingen met ons beleid worden afgewend of omgevormd. Wij zien erop toe dat passende zorg vorm krijgt in samenwerkingen en afspraken.

Kostenonderzoeken en tariefherzieningen in 2025

In 2025 hebben we een ongekend aantal kostenonderzoeken afgerond, na een inhaalslag door vertragingen als gevolg van de Covid-periode, die een trendbreuk veroorzaakte in de data van zorgaanbieders. We voltooiden kostenonderzoeken in onder andere de mondzorg, curatieve ggz en forensische zorg, de gehandicaptenzorg, de langdurige ggz, kraamzorg en verloskunde. De nieuwe tarieven stelden wij in juli vast.

Doordat wij veel kostenonderzoeken deden waaruit tarieven voortvloeiden, ontvingen we ook meer bezwaarschriften en beroepen tegen onze beschikkingen. Een voorbeeld hiervan is de huisartsenuitspraak van het CBb, die resulteerde in een intensief traject dat we in de loop van 2026 verder opvolgen. Diverse bezwaren hadden te maken met de vastgestelde normatieve arbeidscomponent voor praktijk eigenaren.

Na jaren van onderzoek hebben we ook de herijking van de vergoedingsbedragen voor de medisch specialistische vervolgoopleidingen afgerond, wat leidde tot nieuwe tariefbeschikkingen. Ook de tarieven voor opleidingen bij de Stichting Beroepsopleiding Huisartsen (sboh) en verpleegkundige vervolgoopleidingen hebben we in juli 2025 vastgesteld.

Maatschappelijk Aanvaardbare Uitgaven aan Geneesmiddelen (MAUG)

Het programma Maatschappelijk Aanvaardbare Uitgaven aan Geneesmiddelen (MAUG) dat de NZa samen met het ZINL en de ACM vormgeeft, is in de tweede helft van 2025 afgerond. In opdracht van deze drie partijen heeft het Radboudumc via een burgerpanel (zie ook onder doel 5) onderzocht hoe inwoners van Nederland denken over de prijzen van dure geneesmiddelen. En welke overwegingen zij belangrijk vinden bij het bepalen of de prijzen maatschappelijk aanvaardbaar zijn. Die kennis gebruikten we bij de vraag of wij wel de juiste keuzes maken als het over het betalen voor dure geneesmiddelen gaat. Het eindresultaat van MAUG bestaat uit adviezen aan de minister van VWS over een kader voor maatschappelijke aanvaardbare prijzen van geneesmiddelen en maatregelen om concurrentie van geneesmiddelen onderling te versterken.

Administratieve Lastenverlichting door Splitsing VG7-prestatie

In 2025 hebben we een belangrijke stap gezet richting administratieve lastenverlichting door de VG7-prestatie te splitsen in twee basisprestaties: een VG7 en een VG7+ prestatie met een hoger tarief. Dit betekent voor zorgaanbieders dat zij voor zwaardere patiënten minder administratieve procedures hoeven te doorlopen, dat tot op heden wel nodig was. Nu er een nieuwe basisprestatie bij komt (VG7+), zijn deze meerzorgaanvragen voor de meeste patiënten binnen deze doelgroep niet meer nodig.

Concentratie hoogcomplexen oncologische zorg en vaatchirurgie

Onze data en begeleiding in de regio's hebben bijgedragen aan het bepalen van minimale volumennormen in de oncologie en vaatchirurgie, waar alle betrokken partijen voor hebben getekend. Deze minimale volumennormen zijn een belangrijke stap naar concentratie van deze complexe zorg, zodat patiënten erop kunnen vertrouwen dat de kwaliteit van deze zorg goed is en blijft. Wij blijven daarbij betrokken door de toegankelijkheid te monitoren.

Intensieve samenwerking team overheid

Als gevolg van steeds intensievere samenwerking binnen team overheid komt er veel tot stand, zoals onder meer de eerder genoemde intensieve samenwerking rondom dure geneesmiddelen, een agenda met randvoorwaardelijke activiteiten vanuit de overheid als onderdeel van het Aanvullend zorg- en welzijn akkoord (AZWA), en de werkagenda Wlz vanuit overheidspartijen, met vier speerpunten, waaraan via het hoofdlijnenakkoord ouderenzorg (HLO) een vervolg wordt gegeven.

Hoe droegen wij in 2025 bij aan de totstandkoming van een toekomstbestendig zorglandschap?

Onderstaande activiteiten hebben wij afgerond of ze lopen door in 2026.

Beleid, tarieven en nacalculatie

- Beleid en nacalculatie **ambulancezorg**. De regelgeving is gepubliceerd.
- Beleid **kortdurende zorg** (elv, grz en gzsp). Door middel van het doorlopen van de beleidscyclus hebben we de regelgeving tot een goed einde gebracht. De beleidsregel, regeling en tariefbeschikking voor elv en gzsp van het jaar 2026 zijn gepubliceerd. Binnen het elv zijn tekstuele verduidelijkingen opgenomen, is de rentevergoeding op het genormeerd eigen vermogen gewijzigd en is er met de beleidsregel meer aansluiting gezocht bij de Beleidsregel normatieve huisvestingscomponent (nhc) en normatieve inventariscomponent (nic) geestelijke gezondheidszorg, forensische zorg en langdurige zorg. Binnen de gzsp zijn wijzigingen doorgevoerd ten aanzien van het bevorderen van taakherschikking VS/PA binnen de gzsp. Er is een verduidelijking opgenomen over het uitvoeren van euthanasie door de specialist ouderengeneeskunde. Daarnaast is er een definitie wijziging opgenomen over het zorgtraject.
- Beleid **mondzorg**. Nieuwe regelgeving is tijdig vastgesteld. Boven op de gebruikelijke cyclus, heeft de NZa in december 2025 een wijzigingsbesluit genomen op de beleidsregel en prestatie- en tariefbeschikking tandheelkundige zorg. Met dit wijzigingsbesluit zijn prestaties voor de mondzorgcoach toegevoegd aan de regelgeving. Mondzorgcoaches kunnen worden ingezet om ouders en kinderen tijdens hun bezoek aan een aanbieder van JGZ (bijvoorbeeld een consultatiebureau) te informeren over goede mondzorg bij hun kind en (be)geleiden naar een mondzorgaanbieder.
- Beleid **extramurale farmacie**. de regelgeving farmacie is voor het jaar 2026 vastgesteld; er zijn geen grote wijzigingen geweest.
- Beleid **gli volwassenen en ketenaanpak gli kinderen**. De regelgeving gli volwassenen en ketenaanpak zorg en ondersteuning voor kinderen met overgewicht en obesitas is voor het jaar 2026 vastgesteld.
- Beleid **huisartsenzorg**. Het reguliere onderhoud voor de regelgeving 2026 is afgerond. De regelgeving voor 2026 is in juli 2025 vastgesteld en gepubliceerd. Zoals gebruikelijk hebben we ook de tarieven geïndexeerd op basis van verwachte loon- en prijsbijstelling. Het reguliere onderhoud voor de regelgeving 2027 is gestart. Dit loopt naar verwachting tot juli 2026. Daarin werken we onder andere aan structurele bekostiging van proactieve zorgplanning. We hebben per 1 januari 2025 herijkte tarieven in de huisartsenzorg. Die herijkte tarieven 2025 zijn gebaseerd op het kostprijsonderzoek dat medio 2024 is afgerond. Tegen deze tarieven (en tegen die van de jaren 2023 en 2024) is bezwaar gemaakt door huisartsen. De beslissingen op bezwaar zijn begin dit jaar gepubliceerd. Huisartsen zijn hiertegen in beroep gegaan en zijn op een aantal onderdelen door het CBb in het gelijk gesteld. Het CBb heeft de NZa opgedragen om binnen zes maanden tot nieuwe beslissingen op bezwaar te komen en de tarieven opnieuw berekenen. De NZa geeft eind 2025 / begin 2026 samen met partijen in de huisartsenzorg, gevolg aan de uitspraak.
- Beleid **paramedische zorg**. De regelgeving paramedische zorg voor 2026 is gepubliceerd. We zijn begin 2026 de regelgeving voor 2027 aan het afronden. Daarnaast hebben we twee facultatieve prestaties opgesteld, één voor de diëtetiek en één voor de logopedie, die per 1 januari 2026 van kracht worden.
- **Beleid wijkverpleging**. Opgeleverd zijn hiervoor de regelgeving wijkverpleging 2026 en het uitvoeringsadvies naar integrale prestaties in de wijkverpleging. De NZa concludeert dat integrale prestaties met vrij tarief voordelen bieden voor gecontracteerde aanbieders, maar risico's geven

voor niet-gecontracteerden. Daarom adviseert de NZa de Wet marktordening gezondheidszorg aan te passen, zodat deze verschillen wettelijk mogelijk worden.

- **Beleid budgettering en nacalculaties (HDS, JTV en CBT).** De tariefaanvragen worden getoetst aan de bestaande toetsingskaders. Hiermee wordt getoetst of het overeengekomen en benodigde kostenbudget ook binnen de grenzen blijft van hetgeen de NZa voor de instellingen kan vaststellen. Voor een beperkt aantal huisartsendienstenstructuren is nog geen nieuwe tariefbeschikking 2026 vastgesteld. De aanlevering van de benodigde documenten hiervoor heeft vertraging opgelopen. Het tarief per 1 januari 2026 volgt dan uit de laatst vastgestelde tariefbeschikking uit 2025.
- **Doorontwikkeling tariefregulering.** Binnen heel veel sectoren zijn in 2025 tarieven herijkt en is een start gemaakt om de tarieventaak op een andere manier te organiseren. Daarnaast lopen er bezwaar- en beroepzaken. In 2025 hebben we in het kader van de doorontwikkeling zowel inhoudelijk als organisatorische intern stappen gezet in het verder professionaliseren van onze tariefregulering. De bedoeling is om in de toekomst frequenter tarieven te herijken, wat mogelijk ook bezwaren van beroepsgroepen doet afnemen.

Kostenonderzoeken en kostprijsonderzoeken

- **Kostenonderzoek lz (ghz en ggz excl. bh.).** Het kostenonderzoek is afgerond en de uitkomsten zijn verwerkt in de beleidsregelwaarden 2026. In het derde kwartaal hebben we een externe partij ingehuurd in het kader van de doorontwikkeling van de kostenonderzoeken.
- **Kostenonderzoek MVO MSZ.** Op basis van het kostenonderzoek konden we de bedragen van de beschikbaarheidsbijdragen in juli 2025 herijken.
- **Kostenonderzoek MVO SBOH.** De NZa verstrekt beschikbaarheidsbijdragen aan de SBOH, centraal werkgever van artsen in opleiding tot huisarts, specialist ouderengeneeskunde, arts voor verstandelijk gehandicapten en verslavingsarts. Door middel van dit kostenonderzoek heeft de NZa een gemiddeld genomen kostendekkende vergoeding vastgesteld voor het opleiden van deze artsen. De resultaten van het kostenonderzoek zijn opgenomen in het beleid voor 2026. Per 2026 zullen we nog een wijziging op het vergoedingsbedrag doorvoeren (btw-plicht voor de opleidingsinstituten voor de opleiding tot huisarts en specialist ouderengeneeskunde); dit is opgenomen in de beleidsregel bb mvo 2026.
- **Kostenonderzoek zintuigelijk gehandicaptenzorg (zg).** Het onderzoek is afgerond en er zijn nieuwe tarieven per 2026. De resultaten zijn afgestemd zowel intern als extern met onze stakeholders (ZN, brancheorganisaties en patiëntenorganisaties).
- **Kostenonderzoek v&v.** In 2025 is bij de start van het tariefherijkingstraject verkend hoe het kostenonderzoek kan worden vormgegeven. Hierbij is ook gekeken naar de samenhang met KIK-V. In nauwe samenspraak met KIK-V is dit jaar dan ook gewerkt aan een meerjarenagenda gericht op een duurzame inrichting van de informatieverzameling ten behoeve van de herijking van de v&v-tarieven. Dit maakt het mogelijk om de lessons learned uit de grote tariefherijkingen die in 2025 hebben plaatsgevonden (ggz en gehandicaptenzorg) mee te nemen. Daarnaast draagt het uitvragen van de benodigde gegevens voor tariefherijking via KIK-V bij aan een hogere datakwaliteit en een verlaging van de administratieve lasten. Hierdoor wordt wel het beoogde moment van herijken naar achteren geschoven. Dit sluit volledig aan op onze toekomstvisie van tariefherijking.
- **Kostprijsonderzoek kraamzorg.** Kostendekkende tarieven voor de kraamzorg zijn vastgesteld.
- **Kostprijsonderzoek verloskunde.** Het kostprijsonderzoek eerstelijns verloskunde is uitgevoerd over peiljaar 2023 ten behoeve van het vaststellen van nieuwe maximumtarieven voor (een aantal) prestaties eerstelijns verloskunde. Het laatste kostprijsonderzoek dateert van 2017. Door een verbeterslag op de systematiek en nieuw onderzoek naar de kosten en opbrengsten van de

verloskunde, inclusief het invoegen van de nieuwe nac-hoogte, stelden we gemiddeld kostendekkende tarieven vast voor de verloskunde vanaf 2026.

- **Kostprijzen en tarieven MSZ.** In 2025 hebben we informatie verzameld en bijgedragen aan projecten die de tariefstelling 2027 mogelijk maken per 1 mei 2026 (de release 27a). Door tijdig en doorlopend kostprijzen uit te vragen bij instellingen hebben we voldoende onderbouwing om nieuwe maximumtarieven vast te stellen per 2027, wat een herijkingsjaar is. Daarnaast zijn er effecten van de herijkte beschikbaarheidsbijdrage medische vervolgoopleidingen en budgetbesteding spoedeisende hulp, die effect hebben op de tariefstelling.
- **Kostprijsonderzoek-ggz/fz/mvo-ggz/wlz-deeltje ggz met behandeling.** Wij hebben de tarieven gepubliceerd, evenals de verantwoordingen. Het kostprijsonderzoek is grotendeels afgerond, met uitzondering van lopende bezwaarprocedures. De bezwaren helpen ons nogmaals kritisch te beoordelen of de berekeningen en onderbouwingen navolgbaar en juist zijn.
- **Kostprijsonderzoek mondzorg.** Het kostprijsonderzoek is afgerond. Het onderzoeksrapport is door de NZa gepubliceerd. Een voorlopige voorziening is door de voorzieningenrechter afgewezen. Wel zijn er nog bezwaren in behandeling begin 2026. Indien partijen tegen de beslissingen op bezwaar in beroep gaan, zullen deze zaken nog tot ver in 2026 (mogelijk ook begin 2027) doorlopen.

Experimenten

- Uitvoering **Beleidsregel kleinschalige experimenten.** Van de elf in 2025 geëindigde experimenten is veel geleerd, maar geen van de experimenten heeft geleid tot een wijziging in onze regelgeving. Dat wil echter niet zeggen dat de experimenten niet succesvol waren. Het zegt enkel dat uit de experimenteelperiode is gebleken dat de huidige regelgeving voldoende ruimte biedt voor de experimentele prestatie om daar op over te gaan. Drie experimenten waren niet succesvol. Eén experiment is op verzoek van de experimenteertpartijen vroegtijdig beëindigd, één experiment is niet goed van de grond gekomen en één experiment bleek niet te voldoen aan de stand van wetenschap en praktijk waardoor wij geen aanpassing kunnen doorvoeren in de regelgeving. Zowel wij als verzekeraars en aanbieders en andere partijen die betrokken waren bij deze experimenten, hebben veel geleerd van deze experimenten. Wij willen in 2026 het innovatieproces naar aanleiding hiervan verbeteren.
- **Experiment tijdelijk verblijf.** In de zomer van 2025 hebben we het verantwoordingsdocument tarieven experiment revalidatie- en herstellzorg geconsulteerd. Uit de consultatiereacties blijkt dat er op dit moment te weinig draagvlak is om per 2026 te kunnen starten met het experiment. Een aantal zaken moet verduidelijkt worden. Dit gaat bijvoorbeeld om het splitsen van verpleging en verzorging uit de huidige prestaties. De start van het experiment wordt doorgeschoven naar 2027 en dit project loopt in ieder geval door tot aan 2027.
- **Bekostigingsexperiment COPD fysiotherapie en oefentherapie (paramedische zorg).** De Regeling paramedische zorg met daarin de aanpassingen voor het experiment is gepubliceerd. Het verantwoordingsdocument dat we met partijen hebben opgesteld, was eind 2025 bijna gereed. Daarna volgt een plan van aanpak voor de evaluatie. Streefdatum voor de start van het experiment is 1 juli 2026.
- **Versterken organisatiegraad eerstelijns.** Regelgeving die de bekostiging van versterking organisatie eerstelijns binnen de Zvw per 1 januari 2027 regelt in de vorm van een Wmg-experiment met een looptijd van 5 jaar is op 13-1-2026 vastgesteld in de RvB. Hier ligt een aanwijzing van de Minister van VWS aan ten grondslag. De opzet van de beleidsregel is in nauw overleg met alle bij de visie betrokken veldpartijen tot stand gekomen (inclusief VWS en het Zorginstituut) en kent breed draagvlak. Met team overheid hebben we een gezamenlijk memo stelselvraagstukken opgesteld welke eind september 2025 is besproken op bestuurlijk niveau. In 2026 worden de uitwerking van verschillende vraagstukken voortgezet en wordt een monitor

opgezet die zowel bekostiging als stelseffecten volgt en evalueert. De monitoring van stelseffecten gebeurt in samenwerking met team Overheid.

Tweedelijns zorg

- **Monitor verbeterpotentieel msb's.** In opdracht van de minister van VWS hebben wij het verbeterpotentieel van msb's in hun bestuurlijke en financiële relatie met ziekenhuizen onderzocht. De resultaten van dit onderzoek worden vastgelegd in twee afzonderlijke deelrapportages. Samen vormen deze twee deelrapportages de Monitor verbeterpotentieel medisch-specialistische bedrijven. De eerste deelrapportage, die op 14 maart 2024 is gepubliceerd, betreft een nulmeting waarin wij tot acht verbeterpunten zijn gekomen. De tweede deelrapportage beschrijft de voortgang op deze acht verbeterpunten en op een tweetal aanvullende thema's. Deze tweede deelrapportage publiceren we in maart 2026.
- Programma '**doorontwikkeling dbc-systeem msz**' (release en wijzigingsverzoeken). In 2025 hebben we de volgende dbc-releases uitgewerkt en beschikbaar gesteld: RZ26a, RZ26b, RZ26b update en de RZ27a concept. Aanvullend is de integrale regelgeving 2026 gepubliceerd. Hiermee wordt, in samenwerking met relevante partijen, invulling gegeven aan het stimuleren en inzichtelijk maken van passende zorg én het doorvoeren en beschikbaar stellen van de benodigde (jaarlijkse) aanpassingen van beleid en tarieven.
- Programma **passende bekostiging msz**. Kortlopende projecten zijn afgerond binnen het programma passende bekostiging. Deze zijn geland in de verschillende releases van het dbc systeem; bijvoorbeeld het meedenkadvies en proactieve zorgplanning. Er is gestart met de tweede fase van het programma dat voorkomt uit de werkagenda msz. Hierin zijn afspraken gemaakt met het veld om te komen tot een toekomstbestendig dbc systeem. Het laatste kwartaal van 2025 hebben we gewerkt aan een adviesrapport (on)eerlijk speelveld met als oplossing prestatiedifferentiatie. Dit ligt ter consultatie bij het veld en wordt vervolgd in 2026.
- Uitvoeren **beleidsregel Innovatie (bri) en facultatieve prestatie (fp) msz**. Het gaat om het ondersteunen van lokale initiatieven die bijdragen aan passende zorg maar waar de bestaande bekostiging niet goed aansluit. Beide aspecten worden beoordeeld bij de behandeling (en eventueel evaluatie) van de aanvragen.
- **Concentratie en spreiding in de msz**. In het IZA is afgesproken dat er volumennormen worden ontwikkeld voor de hoogcomplexiteit oncologische zorg en hoogcomplexiteit vaatchirurgische zorg. Er zijn afspraken gemaakt over volumennormering van zorginterventies bij vijf oncologische aandoeningen en twee vaatchirurgische interventies, die samen de eerste tranche vormen. Tranche 1 is in de afrondende fase, waar wij voornamelijk een faciliterende rol hebben gehad. Onder meer door onze publicatie uit 2024 (Volumes bij interventies met voorgestelde normen hoogcomplexiteit medisch-specialistische zorg). De regio's hebben in het derde kwartaal van 2025 op basis van impactanalyses een herverdelingsscenario gekozen en zijn nu bezig met het opstellen van transformatieplannen. Deze worden bij ons aangeleverd waarna wij de publieke belangen monitoren (IZA-taak), dit zal begin 2026 zijn.
- **Beschikkingen transformatiemiddelen**. In 2025 zijn 96 beschikkingen voor transformatieplannen afgegeven (peil datum 23-12-2025). In het totaal gaat het hier om € 1.204.915.506,83. Hiervan komt € 1.017.101.302,45 ten laste van het Zvf, € 24.111.503,00 ten laste van het Flz (dit loopt via onze beschikkingen) en € 163.702.701,38 loopt via het 'ventiel' (VWS).
- **Geboortezorg bekostiging**. We hebben samen met veldpartijen ondersteund bij de bekostigings-experimenten in de geboortezorg, vooral op het gebied 'zorg langer in de eerste lijn behouden en dichterbij de patiënt', in lijn met de doelstellingen van het IZA. We hebben een uitvoeringsadvies opgeleverd aan de minister van VWS voor een bekostiging voor verloskundig samenwerkingsverbanden (vsv's). Deze is eind december 2025 opgeleverd en in januari 2026 gepubliceerd.

Hiervoor heeft de NZa een werkgroep begeleid bestaande uit zorgverzekeraars, vsv's, VWS, het Zorginstituut en de NZa. We hebben voor de kraamzorg en de verloskunde nieuwe regelgeving gepubliceerd voor 2026 op basis van de kostprijsonderzoeken die we voor beide sectoren hebben gedaan.

Spoeisende hulp

- **Advies budgetbekostiging IC.** We hebben negatief geadviseerd over budgetbekostiging voor IC. Dit omdat het naar onze mening niet bijdraagt aan een toekomstbestendige inrichting van de IC-zorg.
- **Herijken budgetparameters seh.** In principe is het onderzoek afgerond en het normbudget bepaald. Door het herijken van de budgetparameters seh, is de budgetbekostiging seh die per 1-1-2027 zal worden ingevoerd, redelijkerwijs kostendekkend. De herijking van de budgetparameters en daarmee de vaststelling van het normbudget zijn slechts een onderdeel van de invoering van de budgetbekostiging per 1-1-2027.

Dure geneesmiddelen

- Uitvoering **beleid dure geneesmiddelen, MAUG, kerncijfers en publicatiekalender.** De NZa heeft zich in 2025 in de volle breedte van haar takenpakket ingezet voor de intramurale geneesmiddelenmarkt:
 - 1 met tarief- en prestatieregulering via add-ongeneesmiddelenbeleid;
 - 2 met markttoezicht via reacties op handhavingsverzoeken en standpunten en
 - 3 met marktontwikkeling via rapportages over uitgaven aan intra- en extramurale geneesmiddelen en het rapport 'Maatschappelijk aanvaardbare prijzen voor dure medicijnen' in samenwerking met Zorginstituut Nederland en de Autoriteit Consument en Markt (ACM), genaamd MAUG. In dit rapport hebben wij benoemd wat onze zorgen zijn en welke acties wij en anderen moeten nemen. Onze zorgen gaan over stijgende uitgaven van medicijnen, (zeer) hoge vraagprijzen en het ontbreken van inzicht in de kosten van de fabrikant. Hierdoor is het belangrijk dat de overheid verantwoordelijkheid neemt voor maatschappelijk aanvaardbare prijzen voor medicijnen, zodat we met het beschikbare geld meer gezondheid realiseren; zodat goede medicijnen beschikbaar zijn en komen; zodat andere zorg toegankelijk blijft en zodat de premie betaalbaar is. Met dit perspectief gaat het Zorginstituut in 2026 haar beoordelingskader voor opname in het basispakket actualiseren. ACM bepleit meer toezichtinstrumenten te krijgen. De NZa gaat in 2026 verkennen of haar maximumtarieven voor add-ongeneesmiddelen beter kunnen gaan aansluiten bij wat wij maatschappelijk aanvaardbaar vinden.

Beschikbaarheidsbijdragen

- **Beschikbaarheidsbijdragen zorgfuncties.** Alle beleidsregels 2026 zijn gemaakt en gepubliceerd. Voor alle zorgfuncties hebben we aanvraagformulieren gepubliceerd voor zowel de vaststelling 2024 als de verlening 2026. Zowel de vaststelling 2024 als de verlening 2026 zijn volledig verwerkt en individuele beschikkingen zijn afgegeven. We hebben dit jaar voor het eerst de hoogte van de afgegeven vaststellingsbeschikkingen 2023 actief en per zorgaanbieder openbaar gemaakt. Daarnaast zijn voor de vaststelling 2025 de eerste accountantsprotocollen gepubliceerd. De resterende protocollen volgen in begin 2026. Op de achtergrond maken we ook alle vaststellingsformulier 2025 gereed voor publicatie begin 2026. Afgelopen jaar heeft VWS het instrument beschikbaarheidsbijdrage laten evalueren. Wij hebben daarop aanbevelingen gekregen ten aanzien van de uitvoering van de marktverstoringstoetsen. In december 2025 zijn we daarom een externe opdracht gestart om meer invulling en verdieping te krijgen op die aanbevelingen,

zodat we onze werkwijze in de toekomst kunnen aanpassen. De uitkomsten hiervan volgen begin 2026.

- **Beschikbaarheidsbijdrage (medische) vervolgopleidingen.** De vergoedingsbedragen zijn herijkt op basis van drie kostenonderzoeken waardoor we kostendekkende vergoedingsbedragen kunnen hanteren per 2026. Dit is verwerkt in nieuw beleid voor 2026. Daarnaast zijn de vaststellingsbeschikkingen over 2024 gepubliceerd en de verleningsbeschikkingen over 2026 afgegeven. Ook hebben we mogelijk gemaakt dat de NZa de verdeling van de opleidingsplekken per 2026 uitvoert (op basis van adviezen van inhoudsdeskundigen) naar aanleiding van een verloren CBb-zaak van VWS. Hiervoor hebben we door middel van een wijzigingsbesluit de beleidsregel 2026 aangepast.
- **Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg.** De beleidsregel 2026 is vastgesteld en gepubliceerd. Het formulier voor de vaststelling 2024 BBAZ is gepubliceerd, aanvragen zijn verwerkt en de individuele beschikkingen zijn afgegeven. Datzelfde geldt ook voor de verlening 2026. In deze individuele beschikkingen is ook de BB voor de kapitaallasten academische zorg verwerkt.
- **Beschikbaarheidsbijdrage jaarlijkse verantwoording.** De accountantscontrole over het subsidiejaar 2024 is eind november 2025 van start gegaan. Deze wordt eind februari 2026 afgerond. Na afronding sturen we de verantwoordingsbrieven naar VWS.

Forensische zorg

- **Forensische zorg.** De structurele datastroom had niet de prioriteit in 2025. Voor het eerste halfjaar van 2026 willen we hier wel echt stappen in gaan zetten. Gedurende het jaar waren er vele gesprekken over de toekomst van de fz-bekostiging en knelpunten die worden ervaren. Dit resulteert tot dusver in gesprekken over een marktverkenning met JenV die we in 2026 willen gaan uitvoeren. Hoe en wat wordt nog uitgewerkt. Hiermee willen we een aantal knelpunten op gaan pakken, onder meer over de bekostiging van zorg die in meerdere domeinen voorkomt (fz/Wlz/Wmo) en de mogelijke prikkelwerking van verschillen in tarieven.

Palliatieve zorg

- **Activiteiten rond palliatieve zorg.** Dit is een doorlopend programma waar meerdere projecten onder vallen. In het derde kwartaal van 2025 leverden we de informatiekaart met data-analyses op. We publiceerden ook het plan van aanpak voor de beleidsevaluatie van de experimenten. En we organiseerden een themabijeenkomst voor de experimenten waarin de samenwerking met de zorgverzekeraar centraal stond. We hebben een webinar voor proactieve zorgplanning georganiseerd met 300 aanmeldingen. De belangrijkste vragen die naar voren kwamen publiceerden we op puc. In het tweede half jaar leverden we de informatiekaart met data-analyses op. We tekenden daarnaast een samenwerkingsovereenkomst met IKNL om gezamenlijk onze data te publiceren op Palliaweb in een interactief dashboard.

Digitale zorg

- **Digitale zorg algemeen.** De afstemming met hernieuwde indeling van AZWA is goed verlopen. De adviesopdracht voor ouderenzorg, gehandicaptenzorg en wijkverpleging wordt in het eerste half jaar van 2026 afgerond.
- **Evaluatie instrumentarium digitale zorg.** Het beleidsproces en de bijdrage aan de ontwikkeling van zorgprestaties voor telemonitoring in de msz is besproken. De resultaten hiervan hebben we beschreven, maar deze bevatten geen concrete handvatten voor het vervolg.
- **Wegwijzer bekostiging digitale zorg.** De wegwijzer is breed geactualiseerd naar de huidige zorgakkoorden en zorginhoudelijke voorbeelden.

Langdurige zorg (LZ)

- **Onderhoud regelgeving en tarieven langdurige zorg.** Er is een consistent en actueel pakket aan regelgeving en tarieven voor de LZ gepubliceerd en gecommuniceerd met partijen met daarin alle aanpassingen naar aanleiding van beleids- en tariefsaanpassingen vanuit signalen en kostenonderzoek. Daarnaast zijn in dit pakket de vernieuwde tariefkortingen doorgevoerd. Vanwege besluitvorming hebben we, in nauwe afstemming met het ministerie en met relevante (branche)partijen, de gebruikelijke deadline van 1 juli niet gehaald. Dit heeft voor extra druk op het proces gezorgd; maar dit is toch zonder verstoringen voor het zorginkoop-proces afgerond.
- **Werkagenda langdurige zorg.** In de Werkagenda langdurige zorg hebben de betrokken organisaties zich gericht op het in kaart brengen van de complexiteit binnen de ouderenzorg. Daarnaast zijn er door de werkagenda kortere lijnen tussen de betrokken organisaties, wat positief bijdraagt aan verschillende andere ontwikkelingen zoals het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO). In 2025 is er ook gestart met het opstellen van een governance-structuur rondom de Werkagenda langdurige zorg.
- **Complexe casuïstiek (ghz).** Naast een bijdrage aan individuele complexe casuïstiek in de gehandicaptenzorg hebben wij meegewerkt aan het project langdurig klinisch verblijf/wonen. Wij hebben onderzoek gedaan naar meerzorg in de gehandicaptenzorg als vervolg op onze eerdere publicatie 'constante stijging van behoefte aan meerzorg'. Deze is in december 2025 gepubliceerd.
- **Beleidsregel gespecialiseerde zorg.** De nieuwe prestaties en tarieven voor nah+ en ms zijn gepubliceerd in de beleidsregel prestaties en tarieven gespecialiseerde zorg Wlz 2026.
- **Wlz-ggz: Overheveling ggz-behandeling en bestuurlijke afspraken ggz wonen.** VWS heeft nog geen besluit genomen over het beëindigen van het overgangsrecht. Als het besluit is genomen, starten we met het opzetten van bekostiging voor ggz-behandeling binnen de Wlz. Het vervolg op de bestuurlijke afspraken is wel in gang gezet met de werkagenda langdurige ggz. Hier zijn we bij betrokken, onder andere bij de discussie rondom ggz-behandeling en de evaluatie toegang tot de Wlz voor mensen met een psychische stoornis. Beide eindproducten worden naar verwachting in 2026 gepubliceerd. Ook hebben we een bijdrage geleverd (middels gesprekken en verwijzing naar onze informatiekaarten en monitors) aan het onderzoek van Trimbos Instituut naar het perspectief in de langdurige ggz. Dit onderzoek is gepubliceerd (<https://www.trimbos.nl/kennisbank/tri-77-012-perspectief-in-de-langdurige-ggz-een-verdiepende-studie-naar-beleid-en-praktijk>).
- **Nhc / nic.** In 2025 heeft de NZa twee onderzoeken laten uitvoeren naar de nhc.
 - Het eerste onderzoek was naar wijzigingen in wet- en regelgeving met betrekking tot duurzaamheid en brandveiligheid. Dit is beschreven in het advies 'Advies effecten wijziging wet- en regelgeving op investeringskosten 2018- 2030'. Hieruit komt een verhoging van de investeringskosten (exclusief grondkosten) naar voren van 15%.
 - Daarnaast is in 2025 een 'Onderzoek huurcomponent in nhc' uitgevoerd naar het mogelijk verwerken van een huurcomponent in de huidige nhc-systematiek. Dit op basis van het signaal dat de nhc onvoldoende ruimte biedt om huurlasten te bekostigen. Uit het onderzoek komt naar voren dat wanneer het investeringsniveau van de nhc op peil wordt gebracht, dat investeringsniveau voldoende is voor zorgaanbieders die panden in eigendom, huur of een combinatie van beide hebben.

De verhoging van de investeringsbedragen (exclusief grondkosten) voor duurzaamheid en brandveiligheid zal bijdragen aan het op peil brengen van het investeringsniveau. Er zal daarom geen specifieke huurcomponent worden verwerkt in de huidige nhc-systematiek. De verhoging van de investeringskosten (exclusief grondkosten) van 15% wegens wijzigingen in wet- en

regelgeving met betrekking tot duurzaamheid en brandveiligheid is per 2026 doorgevoerd in de langdurige zorg, fz, ggz (inclusief ambulante ggz) (Zvw) en eerstelijnsverblijf (Zvw).

- **Wet zorg en dwang.** In maart 2025 is door het Ministerie van VWS de internetconsultatie van de evaluatiewetten Wet zorg en dwang (Wzd) en Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg (Wvggz) gepubliceerd. In opdracht van het ministerie werken wij aan uitvoeringstoets voor zowel de Wet zorg en dwang als de Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg. Hiervoor heeft tussentijds afstemming plaatsgevonden met beleidsmedewerkers van het ministerie. Ook zijn gesprekken gevoerd met branchepartijen en zorgaanbieders om hun input op te halen over de voorgestelde wijzigingen in de evaluatiewet. In het najaar van 2025 werd duidelijk dat er bij VWS op een aantal onderdelen beschreven in de Evaluatiewet nog onduidelijkheden bestonden. Daarom is besloten dat wij onze definitieve uitvoeringstoets nog niet opleveren. Zodra VWS duidelijkheid heeft over deze onderwerpen (naar verwachting in het begin van 2026) kunnen wij de definitieve versie van de uitvoeringstoets opstellen en publiceren. Verder hebben wij in 2025 de Prestatie- en tariefbeschikking Wet zorg en dwang en de Regeling wet zorg en dwang aangepast en opnieuw gepubliceerd. Ook is er eind 2025 een uitvraag voor wijzigingsverzoeken aan het veld gedaan. Deze worden in 2026 behandeld.
- **Beleid zintuiglijk gehandicaptenzorg (Zvw).** We hebben de gehele beleidsregel zintuiglijk gehandicapten en de regeling herzien en geactualiseerd. Daarnaast is de prestatie-tariefbeschikking aangepast naar het nieuwste kostenonderzoek dat in 2025 is afgerond.
- **Differentiatie VG7.** In bestuurlijk overleg met VWS, VGN, ZN is gesproken over de nieuwe prestatie VG7 plus, dit om de problematiek rondom de toegankelijkheid voor deze specifieke doelgroep op te lossen. Het nieuwe beleid voor 2026 is gepubliceerd. Vervolg traject is het opzetten en uitvoeren van een monitor rondom de wijzigingen samen met VWS, ZN en de VGN.
- **Onderhoud bekostiging langdurige zorg.** De vaststelling van de regelgeving 2026 voor de langdurige zorg. plaats in juli 2025. In het derde kwartaal van 2025 is gestart met de werkzaamheden voor 2027.

Toezicht zorgplicht

Door toe te zien op de naleving van de zorgplicht door zorgverzekeraars en zorgkantoren dragen we eraan bij dat zorgverzekeraars en zorgkantoren alles doen wat binnen hun mogelijkheden ligt om te komen tot tijdige en passende zorg, en daarmee dragen we eraan bij dat iedereen die dit nodig heeft tijdig passende zorg ontvangt.

Het doel van ons toezicht op de zorgplicht is dat zorgverzekeraars en zorgkantoren aantoonbaar in control zijn op hun zorgplicht. Hiertoe voeren we datagedreven en risicogestuurd toezichtsonderzoeken. Deze toezichtsonderzoeken richten zich op de naleving van de zorgplicht ten aanzien van specifieke cliënt-/patiëntgroepen, zorgsoorten en/of regio's. De resultaten van voornoemde toezichtsonderzoeken zijn [hier](#) te vinden.

In 2025 deden we onderzoek naar de naleving van de zorgplicht met betrekking tot [toekomstige verpleeghuiscliënten](#), [mensen die onvrijwillig worden opgenomen in een zorginstelling](#), [kraamzorg](#) en [geneesmiddeltekorten](#). Ook plaatsten we een zorgverzekeraar onder [verscherpt toezicht](#). Eind 2025 [heften we dit verscherpt toezicht op](#), nadat de bewuste verzekeraar de nog openstaande punten uit een eerdere aanwijzing had opgevolgd.

In ieder onderzoek stellen we vast in welke mate zorgverzekeraars en zorgkantoren aan hun zorgplicht voldoen. Hieruit komen verschillende verbeterpunten voort. Wij verwachten dat zorgverzekeraars en zorgkantoren hier voortvarend mee aan de slag gaan. Overkoepelend constateren we dat de zorgverzekeraars en zorgkantoren meer regie nemen op de invulling van hun

zorgplicht. Tegelijkertijd blijven we hen aansporen om hun zorgplicht op een volwaardige manier te integreren in hun bedrijfsvoering. Want als zorgverzekeraars en zorgkantoren aantoonbaar in control zijn op hun zorgplicht, dan leidt dit ertoe dat zorgvragers minder lang hoeven te wachten op passende zorg.

Afwijkingen van het werkprogramma

Gestopt / nog niet gestart / uitgesteld

Met een aantal activiteiten zijn wij in 2025 gestopt als afzonderlijk project binnen doel 3. Andere activiteiten zijn nog niet gestart in 2025 of uitgesteld. Dit was het gevolg van herprioritering, onder meer als gevolg van de taakstelling die wij opgelegd kregen. Het betreft:

- **Doorontwikkeling medisch specialistische revalidatie zorg (msrz):** we hebben besloten niet actief in te zetten op een doorontwikkeling voor de msrz. De ontwikkelingen in de msz worden gevolgd en hierin zal de msrz worden meegenomen.
- Monitoring **consultatiefunctie sociaal domein:** dit onderwerp hebben we samengevoegd met een AZWA-onderzoek onder leiding van De Nederlandse ggz; de NZa levert daar input voor.
- Invoering van **proactieve zorgplanning in de huisartsenzorg** per 1/1/2027: dit is onderdeel geworden van de huisartsenbesteding.
- De **kostenonderzoeken brandwondencentra, calamiteitenhospitaal, post mortem orgaandonatie en zeer gespecialiseerde psycho-traumazorg** zijn in 2025 niet gestart. We maken hiervoor een nieuwe planning in kader van de invoering van nieuwe tariefreguleringsteams.
- De **doorontwikkeling van rijbewijskeuringen** is uitgesteld; we hebben met I&W en CBR bekeken of deze taak (vaststellen tarieven rijbewijskeuringen) van de NZa naar het CBR over zou kunnen gaan; de gesprekken hierover staan on hold.
- Opstellen **van innovatie- en transformatiebeleid** ten behoeve van het dichtten van de zorgkloof: voorbereidend werk is in 2025 uitgevoerd; hieraan werken we verder in 2026.
- Het **kostprijsonderzoek medische kindzorg (mkz):** in goed overleg met de sector is besloten eerst een uitvraag te doen bij de zorgaanbieders over de bedrijfsvoering en knelpunten in de bekostiging van mkz. Mogelijk moet de prestatiestructuur worden aangepast. Dit is daarom uitgesteld.
- Het **kostenonderzoek MVO orthopedie** is uitgesteld naar 2026.
- De **onderzoeken bekostiging telemonitoring** zijn uitgesteld naar 2026; wel is een verkennend onderzoek gestart eind 2025; prioriteit is gegeven aan het advies rondom bekostiging van digitale zorg in de wijkverpleging en de intramurale Wlz.

2.5 Doel 4: IT en facilitaire diensten zijn veilig en ondersteunen maximaal de processen van de NZa

Een goed functionerende ICT-omgeving vormt de basis voor het functioneren van alle medewerkers, en daarmee de gehele NZa. ICT is conform de gestelde kwaliteitscriteria beschikbaar en doet wat het behoort te doen (beschikbaarheid, betrouwbaarheid, functionaliteit, snelheid). De NZa werkt toekomstbestendig en draagt bij aan verhoging van de interoperabiliteit in de zorg, door haar eigen positie in het i-landschap in Nederland te bepalen en aan te sluiten op standaarden en best-practices.

IT is van de hele organisatie

In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet in de digitale volwassenheid van de organisatie. De rol van de IT-afdeling is steeds zichtbaarder geworden: IT is niet langer slechts een taak voor de IT-afdeling, maar een verantwoordelijkheid van de gehele organisatie. In lijn met doel 4 hebben we gewerkt aan de randvoorwaarden, zoals veiligheids- en beveiligingseisen en de benodigde infrastructuur. Om iedereen hierin mee te nemen, boden we opleidingen en scholing aan voor alle medewerkers. Daarnaast hebben we aanzienlijke vooruitgang geboekt op het gebied van transparantie.

Toenemende IT-regelgeving binnen de overheid maakt de compliance-eisen complexer. Dit legt druk op zowel medewerkers als de organisatie. We blijven werken aan het naleven van deze eisen en bieden ondersteuning waar nodig.

Cloudtransformatie en adoptie

In 2025 stond de afronding van de cloudtransformatie centraal. In 2026 zullen we de laatste stappen zetten naar volledig cloudgebaseerde oplossingen. Deze transitie biedt ons meer mogelijkheden om ons werk beter, sneller en foutlozer uit te voeren. Naast de technische implementatie is er ook een belangrijke adoptiekant aan de transformatie. Het was van cruciaal belang dat we alle medewerkers effectief meenamen in deze verandering zodat ze veilig en verantwoord omgaan met de nieuwe technologieën.

Voor een veilige en verantwoorde implementatie volgen we het rijksbrede cloudbeleid. Tegelijkertijd blijven we de geopolitieke ontwikkelingen nauwlettend monitoren en analyseren we in samenwerking met het ministerie van VWS, constant de mogelijke risico's, zodat we hierop mitigerende maatregelen kunnen nemen.

AI

Begin 2025 bood het rijksbeleid geen ruimte voor AI-gebruik. Dit is gedurende 2025 veranderd; in april is er een nieuw overheidsbreed standpunt gekomen dat de inzet van (generatieve) AI binnen bepaalde kaders toegestaan is. In de loop van 2025 hebben we daarom ingezet op scholing, zodat medewerkers verantwoord met AI kunnen werken. Ook zijn we gecontroleerd met pilots gestart en ontwikkelen we beleid voor verantwoord gebruik van AI binnen de NZa.

Transparantie en informatiehuishouding

In 2025 hebben we aanzienlijke stappen gezet op het gebied van transparantie. De NZa werd willekeurig geselecteerd voor een onderzoek door de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed (Archiefwet). Dit onderzoek resulteerde in een rapport met aanbevelingen en verbeterpunten, waarmee we aan de slag zijn gegaan. Wij onderschrijven het belang van een goede informatiehuishouding voor transparantie, verantwoording en duurzame toegankelijkheid van overheidsinformatie. De

aanbevelingen dienen als leidraad voor het verbeteren van onze informatiehuishouding, waarvoor we in 2026 een plan van aanpak ontwikkelen.

Open op orde

Binnen het programma Open op Orde hebben we een workshop ontwikkeld voor nieuwe medewerkers over het belang van een goede informatiehuishouding, met focus op eenduidig opslaan, duurzame beschikbaarheid en terugvindbaarheid. Hiervoor is een opslagbeleid opgesteld. We zijn gemigreerd naar Teams en SharePoint Online als DMS-systeem, die deze principes ondersteunen. Daarnaast is de noodzaak van actieve openbaarmaking van informatie aan de orde gekomen.

Wat betreft de implementatie van de Wet Open Overheid (Woo), zijn we met het openbaar maken van de 17 informatiecategorieën bijna klaar. De processen zijn beschreven, de overdracht naar beheer moet nog plaatsvinden. Daarnaast hebben we het project om het proces van openbaar maken te ondersteunen afgerond, inclusief zowel actieve als passieve Woo- en AVG-verzoeken.

Hoe droegen wij in 2025 bij aan veilige diensten en procesondersteuning?

Binnen doel 4 zijn er veel doorlopende activiteiten (de zogeheten 'run'). Intern werkten we in 2025 bij dit doel met een experiment op het gebied van portfoliomanagement. Dit heeft er in het eerste kwartaal toe geleid dat wij veel extra deelactiviteiten kregen, waardoor beter inzichtelijk werd wat de werkzaamheden inhielden. In het tweede kwartaal hadden we daardoor beter inzicht in wat we wel en wat we niet in 2025 kunnen doen. Projectleiders rapporteren maandelijks in het portfolioboard over de stand van zaken van hun project. We benoemden vijf activiteiten als hoofdprioriteit: deze activiteiten moeten doorgang vinden. Dat maakt dat veel deelactiviteiten voor 2025 zijn geschrapt, verschoven of doorgeschoven zijn naar volgende jaren. Het experiment wordt in 2026 uitgerold naar een werkwijze voor de hele organisatie, waardoor planning van capaciteit en middelen en afhankelijkheden zichtbaarder moeten worden.

Onderstaande activiteiten hebben wij afgerond of ze lopen door in 2026.

Werken onder architectuur

Er is extra ondersteuning in de lijn ingericht, zodat dit project door kan gaan. Twee architecten zijn bezig met het uitvoeren van de opdracht.

Mobile Device Managementsysteem

Het uitrollen van het MDM voor onze laptops is afgerond (meegenomen in de uitrol windows11). Het uitrollen van het MDM voor de mobiele devices wordt door TCS opgenomen in de roadmap 2026. Met beleid voor het MDM-systeem zijn we nog bezig; dit wordt begin 2026 afgerond.

Uitloop implementatie Microsoft 365

In 2025 hebben wij Onedrive, MSTeams en SharePoint Online succesvol geïmplementeerd. We hebben enige vertraging opgelopen bij de migratie van SharePoint-sites.

Digital week

Midden juni hielden we een digitale week. Deze week stond in het teken van het ontwikkelen van digitale geletterdheid om medewerkers te inspireren en stimuleren om hun digitale vaardigheden te vergroten, passend bij hun functie.

Authenticatie/IAM

Vanuit CIO-office moet het IAM beleid opgesteld worden. Wanneer dit beleid gereed is, stemmen we de implementatie daarvan met TCS af.

Open op Orde

Naar aanleiding van het inspectierapport van de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed is het programma aangepast qua inhoud en planning. Dit is een meerjarig programma dat doorloopt in 2026 en 2027.

Elektronische gegevensuitwisseling Zorg ICT markt

Na publicatie van het rapport Sturing op kwaliteit en betaalbaarheid zorg-ict markt in februari 2025 hebben wij geen aandacht meer kunnen schenken aan de zorg-ict-markt. Toch heeft het Ministerie van VWS diverse aanbevelingen uit het rapport overgenomen in de recente Kamerbrief Voortgang agenda databeschikbaarheid in de zorg (20 januari 2026). Door VWS worden we als (relevante) partij meegenomen bij wet- en regelgeving in het kader van de EHDS.

Aansluiten op (informatie)standaarden

De eerste fase van dit interne project was bij MTR afgerond. Helaas hebben we vanwege structurele onderbezetting op deze activiteit niet de resultaten bereikt die we hadden willen bereiken. Zo is nog steeds een deel van de regelgeving niet getoetst aan compliance en geldende (informatie)standaarden. Eind 2025 is een start gemaakt met de verkenning van de mogelijkheden van Business Rule Management (BRM) om intern verder te standaardiseren.

Kik-V

We hebben een strategie bedacht om het volgende kostenonderzoek v&v te laten lopen via kik-V. Kik-V is bedoeld om de administratieve last voor aanbieders in de langdurige zorg te verminderen. Door eenduidige definiëring (standaardisatie) en door beter aan te sluiten bij de administraties van de zorgaanbieders, is de uitvraag gemakkelijker te beantwoorden.

Professionaliseren IT project- en programmamanagement

Binnen doel 4 liep in 2025 een experiment met het portfolioboard en wendbaar werken. Het portfolioboard doel 4 is eind juni 2025 van start gegaan. Voor 2026 hebben we het werkprogramma zo ingericht dat bij alle directies gewerkt gaat worden met portfoliomanagement. Om dit te professionaliseren krijgen wij hiervoor externe hulp.

Aanbesteding- overdracht, beheer en doorontwikkeling maatwerkapplicaties (ProMeSZ, VIS2 en ZPA)

De cloudgang van maatwerkapplicaties (ProMeSZ/VIS2) en aanpalende dbc-rekenstaat liepen in 2025 iets vertraging op. Heroriëntatie, met in achtneming dbc-releases en het overnemen van het onderhoud en beheer door de nieuwe leverancier vond in de tweede helft van 2025 plaats. De maatwerkapplicaties worden nu technisch door Betabit beheerd. Zij hebben ons geholpen met het naar de cloud brengen van beide applicaties. In november is VIS2 in productie gegaan. De ontwikkeling van Promesz naar de cloud is in testfase. In januari 2026 ronden we dit af, maar het grootste deel is gedaan. Beide veranderingen dragen ertoe bij dat de applicaties ook op langere termijn beschikbaar blijven om de processen rond het onderhouden van de dbc-release en bekostiging msz te ondersteunen.

Doorontwikkeling 2025 - verdere inrichting IT landschap en optimalisatie Azure- Snowflake. Optimaliseren en optimaal benutten Snowflake (Tech Roadmap)

We zijn nog in gesprek met onze IT-partner TCS om de openstaande werkzaamheden te bespreken.

Door ontwikkeling IB-beleid, kaders en richtlijnen (BIO-Compliance & NIS2 op orde) & ISO 27001:2022 en SOC II Type2 certificering (Roadmap)

- Deelproject I - conform de BIO roadmap moet de gehele organisatie getoetst worden in 2026. Het klaarzetten van de controls en bevindingen in het (kanban) systeem voor de gehele organisatie zorgt ervoor dat de toename in werk voorbereid kon worden in 2025 met externe inzet;
- Deelproject II - omdat we tot nu toe volgens de roadmap toetsen vanuit de organisatievorm met regulering en toezicht, onderzochten we hoe we deze toetsing het beste kunnen omzetten naar toetsing op doelen en waardestromen.
- Deelproject III was het uitvoeren van een objectieve meting op de huidige compliancy en het verwerken van de resultaten daarvan in het programma voor 2026, zodat we eind van het jaar alle toetsingen (kwalitatief gecheckt) gedaan hebben.

Algoritmen

Het is nog geen verplichting om algoritmes te publiceren, wel wordt het sterk aangemoedigd vanuit het idee van een transparante overheid. De NZa heeft 5 algoritmes gepubliceerd in het algoritmeregister, zie: <https://algoritmes.overheid.nl/nl/organisatie/zb000158/nederlandse-zorgautoriteit>.

Doorontwikkelingen releaseproces

Voor wat betreft het verbeteren/ombouwen van de releaseplanning heeft de inrichting van een stabiele testomgeving voor de nieuwe software een langere doorlooptijd gekend. Dit leidde in 2025 tot vertraging in de planning en veroorzaakt uitloop tot in 2026. Dit raakt specifiek het optimaliseren van de releaseplanning en het inrichten van de ondersteuningsmogelijkheden en de hierbij benodigde inhuur voor advies en ondersteuning. De as-is overgang met behoud van de bestaande functionaliteit voor de end of live huidige software versie is wel geborgd. Afgerond zijn in 2025:

- Het herzien van de werkwijze dataproces (databewerking, DBR2) release: de realisatie van de dataschoning programma's is in 2025 afgerond;
- Het actualiseren van het projectmanagement (software) releaseproces: de overgang naar de nieuwe projectomgeving in de cloud en de Project Desktop Clients is in 2025 gerealiseerd.

Mobiel Vodafone (sim)

Dit betreft de migratie van KPN naar Vodafone. Deze activiteit hebben we afgerond.

Mijnza.nl

E-herkenning live op het aanvragenportaal

Begin 2025 is e-herkenning live gegaan op het aanvragenportaal. In fase II van dit project is eind 2025 vastgesteld welk portaal prioriteit krijgt; de livegang daarop is nog niet gerealiseerd in 2025; dit loopt door in 2026. Om te voldoen aan de beveiligingseis in de Wet digitale overheid (WDO) hebben we uitstel gekregen tot juli 2028. E-herkenning is ook van toepassing op bijvoorbeeld de overheveling van de jeugdtaken en de oplossing in Mendix die daarvoor gerealiseerd wordt.

Pentesting mijnza.nl

Door middel van vier pentesten borgden we de betrouwbaarheid van de portalen in 2025; dit is een standaard veiligheidsonderzoek.

Implementatie Tooling geautomatiseerd testen en inhuur tbv opstelling scripting

Deze activiteit loopt door in 2026.

Implementeren stappen uit de Integrale Beveiligingscyclus VWS-concern

Wij zijn in eerste instantie begonnen met het voldoende in kaart brengen van de te beschermen belangen en het uitvoeren van een risicoanalyse voor fysieke en personele dreigingen. Samen met informatiebeveiliging vormt de beveiliging van fysieke en personele belangen de 'integrale beveiliging'.

Naast de inventarisatie (1) en de risicoanalyse (2) moet er een beveiligingsplan (3) worden opgesteld en een bijhorende governance (4) ingericht. Voor 2025 gaven we prioriteit aan urgente zaken die speelden ten aanzien van persoonlijke veiligheid. Dat heeft met name betrekking op mogelijke verbale agressie richting onze medewerkers op het ICC, nu ook de jeugdtaken binnen het spectrum van NZa gaan vallen.

Gegevensuitwisseling met de zorg

In de eerste helft van 2025 hebben wij een oplossing gekozen en gecontracteerd voor het automatisch testen van onze Mendix-portalen met de buitenwereld. Deze hebben we in de tweede helft van 2025 geïmplementeerd. In 2025 was het onderwerp 'gegevensuitwisseling met de zorg' onderdeel van dit doel 4. In 2026 zal dit onderwerp in 2026 meer bekeken worden vanuit de vraag wat je met de gegevensuitwisseling wilt bereiken en worden de benodigde IT-ontwikkelingen van daaruit vormgegeven. Een volgende stap in waardegericht denken en handelen.

Cyberveiligheid

Voor de Bio/NIS2 compliancy volgen wij onze roadmap, dat we uitvoeren volgens plan. We voorzien momenteel geen risico's in de uitvoering.

Integrale beveiligingscyclus (BVC) en beveiligingsautoriteit (BVA)

Voor wat betreft de integrale beveiliging coördinatie is ervoor gekozen om eerst te inventariseren aan welke beveiligingsaspecten, naast informatiebeveiliging, nog extra aandacht besteed moeten worden. Daarna bekijken we in 2026 hoe we dat gaan doen en waar we dat beleggen. In 2025 deden we hiervoor een 0-meting.

Doorlopende processen

Onderstaande processen, zijn doorlopende processen, waarin changes zijn meegenomen:

- Advisering informatiebeveiligingsmaatregelen;
- Advisering op privacygerelateerde informatie, documenten en verzoeken;
- Borgen inzichtelijkheid informatielandschap: doorlopend worden onderdelen van de architectuur uitgewerkt; er is inmiddels een nieuwe versie van het capabilitymodel en het bedrijfsfunctiemodel, daarnaast is het CRM platform in bizzdesign opgevoerd; de lifecycle dataverbeteringstool zit op dit moment in het demandproces. De addon voor bizzdesign ligt op planning voor implementatie;
- Beleid en procedures Privacy op orde; we hadden een Woo verzoek m.b.t. AVG-documenten vanaf 2018;
- Business analisten en liaison;
- Cloud management;
- Configuratie- en assetmanagement;
- Contract & Leveranciers Management (incl. Contractbeheer); voor het verbeteren van contractbeheer hebben wij in 2025 een extern onderzoek laten uitvoeren;
- Dataloket;
- Demand Management;
- Doorontwikkeling Mendix Apps;
- Er is een ontwikkelplan voor functioneel beheer opgesteld;
- Informatiebeheer;
- Licentiemanagement;
- Lifecyclemanagement;
- Aanbestedingen;
- Service level Management;
- Configuratie- en assetmanagement;
- Datastromen binnenhalen.

Afwijkingen van het werkprogramma

Gestopt / nog niet gestart / uitgesteld

Met de volgende activiteiten zijn wij in 2025 gestopt als afzonderlijk project binnen doel 4 of we zijn met deze activiteiten (nog) niet gestart in 2025 en het is uitgesteld naar 2026. Het betreft:

- Ontwikkelen innovatiemanagement: We stopten dit project en pakken het mogelijk in 2026 weer op;
- Verdieping volwassenheidsmeting privacy 2025: We voerden de volwassenheidsmeting niet uit in 2025; wel hebben we de VWS-privacy-selfassessment uitgevoerd;
- Advisering vanuit 3 Lines of Defence;
- Initiatieven door nieuwe proces en/of organisatievorm laten passeren (change);
- Kaders en randvoorwaarden scheppen ten behoeve van de autonomie in teams;
- Optimalisatie privacy (change);
- Prio wegingsmechanisme;
- Proces toetsing welke onder architectuur vallen en implementeren (change);
- Voorstel organisatievorm of aansluiten bestaande boards/groepen (change);
- Voorstel processen of aansluiten bestaande processen (change);
- Doorontwikkelen DIS (in de cloud) + programma hybrid cloud;

- Automatiseren van data processen uit doel 8 (airflow) (change);
- Data minimalisatie Vektis en DIS;
- Koppelingen van dataleveringen (Vektis): er zijn in 2025 geen dataleveringen van Vektis geweest;
- Evaluatieproces architectuur principes (change);
- Monitoring architectuur principes (change); we hebben wel een architectuur board ingesteld;
- Training architectuur principes (change);
- Wijzigingen Wachtlijden – declaratie bestanden;
- Databedreven werken – gegevensaanleverstandaard: deze activiteit is naar doel 8 gegaan;
- 0-meting op balans tussen gebruiksvriendelijkheid, privacy, doelmatigheid (change);
- Monitoring en toezicht DIS-aanlevering.

2.6 Doel 5: de NZa is een wendbare lerende organisatie

In 2025 stond de NZa in het teken van het verder versterken van haar rol als lerende en wendbare organisatie, waarbij continu leren, verbeteren en inspelen op maatschappelijke veranderingen de kern vormden. Vanuit deze ambitie hebben we afgelopen jaar de strategische agenda 2026-2029 (MSA) uitgewerkt, met duidelijke doelen die gericht zijn op het beschermen van de toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg. De NZa als lerende organisatie blijft hierbij een strategisch speerpunt, maar we trekken deze betekenis breder. Dat doen we omdat de NZa onderdeel uitmaakt van de transformatie in de zorg en dus ook zelf moeten veranderen. zorgtransitie Niet alleen de zorgsector moet veranderen. ook wij als organisatie, onderdeel van het zorgstelsel, moeten ons blijven ontwikkelen om bij te dragen aan de noodzakelijke zorgtransitie om de zorg toekomstbestendig te houden.

Leren en verbeteren als vast onderdeel in ons werk

Om leren en verbeteren als structureel onderdeel van ons werk te verankeren, hebben we in 2025 een andere inrichting van onze werkprocessen doorgevoerd. Door planmatig te werken, regelmatig bij te sturen en in voortdurende dialoog te blijven met onze opdrachtgevers, stakeholders en het zorgveld, versterken wij niet alleen onze effectiviteit, maar ook ons omgevingsbewustzijn. De in 2025 breed geadopteerde wendbare werkvormen en de PDCA-cyclus ondersteunen deze aanpak. Deze werkwijze heeft ons in staat gesteld om flexibeler en responsiever te handelen, wat cruciaal is voor het realiseren van onze strategische doelen en het beschermen van de toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg.

Inhoudelijke doorontwikkeling en organisatorische randvoorwaarden

In 2025 hebben wij belangrijke stappen gezet in de ontwikkeling van de NZa als lerende en wendbare organisatie. We hebben zowel inhoudelijke doorontwikkeling als versterking van de organisatorische randvoorwaarden gerealiseerd. De focus lag hierbij op het vergroten van ons omgevingsbewustzijn, het verbeteren van samenwerking en sturing, en het investeren in leiderschap, medewerkers en een veilige werksfeer.

Hoe droegen wij in 2025 bij aan een wendbare lerende organisatie?

De onderstaande initiatieven en activiteiten hebben bijgedragen aan deze vooruitgang.

1. Leren van buiten: reputatie, stakeholders en burgerperspectief

Reputatieonderzoek

In 2025 hebben wij een extern onderzoek uitgevoerd om onze naams- en inhoudelijke bekendheid en de waardering voor onze rol in het zorgstelsel te meten onder stakeholders. De uitkomsten toonden aan dat wij breed erkend worden als deskundige en betrouwbare partij, maar dat er ook ruimte is voor verbetering, bijvoorbeeld in de aansluiting tussen onderzoek, beleid en praktijk, zodat zij elkaar beter versterken en optimaal bijdragen aan (de organisatie van) passende zorg. En beter inzichtelijk maken waarom we bepaalde keuzes maken, hoe die bijdragen aan de bescherming van toegankelijke en betaalbare zorg en welke afwegingen we daarin maken. Deze aandachtspunten hebben een plek gekregen in de organisatiecommunicatiestrategie '26-'29 waarin ook stakeholderengagement een belangrijk speerpunt is.

Stakeholderengagement en omgevingsbewustzijn

We hebben stakeholdermanagement verder geprofessionaliseerd. Het reputatieteam heeft monitoring en signalering versterkt en een leerlijn ontwikkeld waarmee collega's stakeholderanalyses en -strategieën kunnen opstellen en dialoogvaardigheden kunnen ontwikkelen. Zeven teams zijn in 2025 opgeleid. Ook is het interne proces voor risicosignalering verbeterd en is meer aandacht besteed aan ethische reflectie in besluitvorming.

Het issuesmanagement is doorontwikkeld door potentiële issues organisatiebreed cyclisch op te halen, te duiden en gericht te adresseren. Eind 2025 is een verbetertraject gestart om de impact van monitoring verder te vergroten.

Corporate stakeholdermanagement en politiek-bestuurlijke sensitiviteit

De samenwerking met onder andere Zorginstituut Nederland, Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en Zorgverzekeraars Nederland is verder geïntensiveerd, onder meer via de Werkagenda team overheid (met VWS). Wij ondersteunden het parlementaire debat met feitelijke informatie en namen deel aan technische briefings over IZA en WIBZ. Interne masterclasses hebben het politiek bewustzijn versterkt. Monitoring van politieke ontwikkelingen is structureel ingericht. Na een verkenning om onze monitoring uit te breiden naar de Europese Unie hebben we besloten vooralsnog aan te sluiten bij de structuur van VWS op EU-monitoring.

Burgerperspectief

In 2025 hebben wij het burgerperspectief concreter ingebed in onze werkwijze. Dit gebeurde onder meer via deelname aan de participatiecoalitie met Zorginstituut Nederland, via het Leiden Leadership Program waarin werd onderzocht hoe het burgerperspectief binnen de NZa vorm kan krijgen en de geïntensiveerde samenwerking tussen de IGJ (Landelijk Meldpunt Zorg), NZa en het IKZ ten behoeve van het juist routeren van meldingen.

Een voorbeeld van onderzoek waarbij het burgerperspectief op de voorgrond treedt, is MAUG. Het Radboudumc onderzocht in opdracht van Zorginstituut Nederland, de Nederlandse Zorgautoriteit en de Autoriteit Consument & Markt (ACM) via een forum en een landelijke enquête, hoe burgers denken

over de prijzen van dure geneesmiddelen en welke overwegingen zij belangrijk vinden bij het bepalen of prijzen maatschappelijk aanvaardbaar zijn.

In 2026 (en verder) is het verder vormgeven van het burgerperspectief verankerd binnen de Meerjaren Strategische Agenda.

2. Wendbaar werken, sturing en professionalisering

Crisismanagement

In juni 2025 is het nieuwe crisisplan vastgesteld. Daarmee is het basisniveau van crisismanagement geborgd. Incidenten zijn geëvalueerd, waaronder de situatie rond het ontbreken van drinkwater op kantoor. In 2026 volgt verdere inrichting van de crisisstructuur en een nieuwe oefening.

Wendbaar werken en portfoliomanagement

Wendbaar werken is opgenomen in de Strategische Agenda 2026–2029. In 2025 is portfoliomanagement als experiment toegepast (doel 4), inclusief inrichting van een portfolioboard, maandrapportages en kwartaalprognoses. Begin 2026 is het experiment geëvalueerd, waarna organisatiebrede invoering volgt.

Daarnaast hebben we in 2025 al doelgericht en directie-overstijgend gewerkt via de acht doelstellingen uit het werkprogramma. Het GMT besprak ieder kwartaal de voortgang op basis van kwartaalrapportages.

Planning & Control

In 2025 zijn vier interne financiële kwartaalrapportages opgesteld. De midterm review is op 12 november 2025 door VWS geaccordeerd. Het werkprogramma 2026 is tijdig ingediend. Hiermee is de externe en interne P&C-cyclus verder verstevigd.

Professionalisering IT project- en programmamanagement

Het doelportfolioboard is ingericht en heeft medio 2025 de eerste sessie gehouden. Projectleiders zijn gestart met maandrapportages. Hiermee is een belangrijke stap gezet naar betere voorspelbaarheid en sturing op IT-projecten.

3. Leiderschap, medewerkers en sociale veiligheid

Leiderschapsontwikkeling

In 2025 organiseerden wij leiderschaps- en managementdagen met aandacht voor agile leiderschap en strategische personeelsontwikkeling. Intervisie is structureel ingericht, onder andere via het model De Cirkel van Spreken.

De verdere uitwerking en verankering van de vier leiderschapsprincipes (kwetsbaarheid, eigenaarschap, focus en rust) in HRM-beleid en PDCA-cyclus is doorgeschoven naar 2026, mede door prioritering van de ontwikkeling van de MSA 2026–2029.

Sociale veiligheid en vitaliteit

Alle medewerkers volgden een Active Bystander-training. Leidinggevenden ontvingen aanvullende training in het omgaan met ongewenst gedrag. Het beleid rond sociale veiligheid en vitaliteit is

geactualiseerd en structureel ingebed in de organisatie. Het traject sociaal veilig werkklimaat is in 2025 afgerond.

Diversiteit & Inclusie

Sociale veiligheid is nadrukkelijk gekoppeld aan leiderschapontwikkeling. Verdere beleidskeuzes rond diversiteit en inclusie volgen in 2026.

Strategische Personeelsontwikkeling (SPO)

De aanbesteding voor externe ondersteuning is afgerond en het procesontwerp voor SPO is uitgewerkt. Implementatie start in 2026, zodat we de juiste competenties in huis hebben om de doelen uit onze strategische agenda '26-'29 te realiseren.

Digitalisering personeelsdossiers

Een extern specialist is gestart met het AVG-proof digitaliseren van fysieke personeelsdossiers en koppeling aan AFAS. Oplevering volgt begin 2026.

4. Dienstverlening, communicatie en transparantie

Doorontwikkeling dienstverlening (omnichannel)

De telefonische bereikbaarheid is technisch heropend in april 2025 en sinds 1 oktober extern gecommuniceerd. Vacatures voor technisch voorlichters zijn ingevuld. De voorbereiding op omnichannel loopt, maar kent vertraging door heraanbesteding van CRM.

Communicatiestrategie en effectmeting

De organisatiecommunicatiestrategie 2026–2029 is afgerond. Er is een ontwikkelplan opgesteld voor een toekomstbestendige unit Communicatie. In 2025 zijn stappen gezet in effectmeting van website, PUC, nieuwsbrieven en social media, inclusief gesprekken met doelgroepen over informatiebehoefte.

De doorontwikkeling van PUC kent vertraging door een gewijzigd plan van aanpak bij LOGIUS; eind 2025 bestaat nog onduidelijkheid over het vervolg.

Contact met de buitenwereld

Via ICC, communicatie en Strategie & Beleid worden signalen uit het veld actief teruggekoppeld naar de organisatie, onder meer via kennisteams en kwartaalrapportages.

5. Duurzame en toekomstbestendige organisatie

Wij werken toe naar een klimaatneutrale organisatie in 2050. In 2025 is het certificaat op niveau 4 van de CO₂-Prestatieladder na een herhaalaudit zonder tekortkomingen verlengd. We hebben voldaan aan de eisen rond inzicht, reductie, transparantie en participatie. In 2026 werken wij verder aan verduurzaming van ons inkoopbeleid.

Afwijkingen van het werkprogramma

Gestopt / nog niet gestart / uitgesteld

In 2025 zijn enkele activiteiten binnen doel 5 gestopt als afzonderlijk project, uitgesteld of nog niet gestart vanwege herprioritering en capaciteitsinzet op onder meer de MSA 2026–2029, wendbaar werken en het portfolioboard.

Dashboard

De ontwikkeling van een integraal dashboard is in 2025 niet gerealiseerd, mede door andere IT-prioriteiten. In het vierde kwartaal zijn we gestart met het gebruik van JIRA binnen de PDCA-cyclus. Het bleek echter complex om financiële data hierin zodanig te integreren dat een volwaardig dashboard kon worden ontwikkeld.

Three Lines Model (3LM)

De implementatie van het Three Lines Model is in 2025 gedeprimeerd. Wel is de rol van risicomanager geïntegreerd; werving vindt begin 2026 plaats. In 2026 ligt de focus op het inrichten van de eerste twee lijnen, met nadruk op strategische risico's en het structureel opnemen van automatiseringsrisico's in de PDCA-cyclus.

Internationale kennisuitwisseling

Internationale kennisuitwisseling is begin 2025 uitgesteld vanwege prioritering van interne strategische trajecten.

2.7 Doel 6: De NZa is betrouwbaar, deskundig en onafhankelijk in haar handelen en samenwerking

De NZa werkt recht- en doelmatig, met een bedrijfsvoering die op orde is. In 2025 hebben wij ons werk uitgevoerd vanuit de uitgangspunten dat wij deskundig, onafhankelijk en betrouwbaar handelen. Vanuit die basis hebben wij de samenwerking met stakeholders verder versterkt, de transparantie over het realiseren van onze doelen vergroot en blijvend geïnvesteerd in het meten van de effecten van ons optreden.

Wij realiseren ons dat vertrouwen in de transformatie naar passende zorg alleen kan groeien wanneer op alle niveaus goed wordt samengewerkt. Ook met andere overheidsorganisaties, waaronder team overheid. Een heldere invulling van onze rol. Open organisatie en open processen dragen bij aan onze transparantie over onze rol (beschermen van toegankelijke en betaalbare zorg via regulering, toezicht en advies) dragen bij aan die transparantie. In onze communicatie en besluitvorming maken wij inzichtelijk hoe wij binnen onze wettelijke verantwoordelijkheden opereren en welke afwegingen daarbij een rol spelen, juist in situaties waarin maatschappelijke verwachtingen en wettelijke kaders niet vanzelfsprekend samenvallen.

Hoe droegen wij in 2025 bij aan onze betrouwbaarheid, deskundigheid en onafhankelijkheid in ons handelen en samenwerking?

1. Versterking van onderbouwing en legitimiteit

Om dit doel te realiseren hebben wij in 2025 belangrijke stappen gezet. Zo is de Meerjaren Onderzoeksagenda (MOA) verder ontwikkeld en uitgewerkt, waarmee wij prioritering en onderbouwing van ons handelen versterken. Daarmee versterkt de MOA zowel de kwaliteit van onze besluitvorming als de uitlegbaarheid ervan richting stakeholders en samenleving. Daarnaast hebben wij fors ingezet op effectgericht, innovatief en data-gedreven toezicht.

Tegelijkertijd constateren wij dat onze betrouwbaarheid, deskundigheid en onafhankelijkheid in het publieke debat met regelmaat ter discussie staan. Ons antwoord hierop is tweeledig. Enerzijds verstevigen wij onze besluitvorming door deze expliciet te baseren op data, economische kennis en wetenschappelijke inzichten, volgens het principe van *comply or explain*. Anderzijds investeren wij in omgevingsmanagement en stakeholderengagement (zie doel 5), zodat wij beter aansluiten bij signalen uit het veld en transparant zijn over onze afwegingen.

2. Juridische zorgvuldigheid en rechtsbescherming

In 2025 hebben wij 282 nieuwe bezwaren en 67 nieuwe beroepszaken behandeld. De toename hangt vooral samen met de kostenonderzoeken (inhaalslag corona) en met besluiten over tarieven en de jaarverantwoordingsplicht. Eind 2025 waren nog 155 bezwaren en 60 beroepszaken in behandeling.

Wij ontvingen daarnaast 29 nieuwe Woo-verzoeken. Hiervan zijn er 19 in 2025 afgehandeld en gepubliceerd. De coördinatie van Woo-verzoeken en de juridische ondersteuning zijn verder versterkt en beter georganiseerd.

Ook hebben wij drie boetes opgelegd in de wijkverpleging, onder meer vanwege het niet naleven van administratie- en informatieverplichtingen. Zo zorgen wij ervoor dat regels worden nageleefd, met oog voor zorgvuldigheid en een eerlijke rechtsgang.

Aantal bezwaren, beroepen en klachten in 2025

	Aantal aanhangig begin 2025	Nieuw in 2025	Aantal beslissingen / uitspraken	Aantal ingetrokken in 2025	Aantal aanhangig eind 2025
Bezwaarschriften	99	282	122	104	155
Beroepschriften	25	67	19	13	60
Voorlopige voorzieningen	0	6	5	1	0
Klachten	3	2	1	0	4

Aantal WOO-verzoeken in 2025

	Aantal aanhangig begin 2025	Nieuw in 2025	Aantal beslissingen / uitspraken	Aantal ingetrokken in 2025	Aantal aanhangig eind 2025
Verzoeken	5	29	19	9	6

Deze tabel bevat alleen de beslissingen op WOO-verzoeken zelf. Indien bezwaar is aangetekend tegen een beslissing, is het bezwaar opgenomen in de tabel met het aantal bezwaren (zie hiervoor). Dit geldt ook voor de WOO-beroepszaken. Publicaties: [Ondersteuning Woo-proces NZa](#).

Bezwaar

In 2025 hebben wij aanzienlijk meer bezwaren behandeld dan in voorgaande jaren. De stijging hing vooral samen met de kostenonderzoeken (inhaalslag corona) en met besluiten over tarieven in onder meer de ggz, mondzorg, huisartsenzorg, verloskunde en kraamzorg. Binnen het toezicht betroffen veel bezwaren de jaarverantwoordingsplicht, waarbij in 2025 een grote groep zorgaanbieders voor het eerst onder deze verplichting viel.

Klachtenprocedure

Eén klacht van een burger leidde tot advies van de externe klachtenfunctionaris aan de Raad van bestuur; de klacht is conform dat advies ongegrond verklaard. Een klacht van een zorgaanbieder is niet in behandeling genomen, omdat hierover ook beroep is ingesteld bij het College van Beroep voor het bedrijfsleven en de NZa daar verweer zal voeren.

Boetes

In 2025 zijn drie boetebesluiten genomen in de wijkverpleging wegens overtreding van administratieve en informatieverplichtingen, waaronder boetes aan zowel organisaties als feitelijk leidinggevendenden. Daarnaast zijn drie boeterapporten in voorbereiding, met besluitvorming voorzien in 2026.

3. Economisch, zorginhoudelijk en wetenschappelijk fundament

Wij hebben ons inhoudelijk fundament verder versterkt:

- **Economisch:** ontwikkeling van een cursus reguleringstheorie en structurele kennisuitwisseling met het CPB.
- **Zorginhoudelijk:** oprichting van een interne community van NZa-medewerkers met een zorgprofessionele achtergrond om zorginhoudelijke expertise eerder en effectiever in projecten te betrekken. Samen met onze medisch adviseurs versterken zij de aansluiting van ons werk bij de zorgprofessionele en zorginhoudelijke context.
- **Wetenschappelijk:** versterkte samenwerking met universiteiten en kennisinstututen, methodologische ontwikkeling voor beleidsevaluaties en effectmetingen en organisatie van een gezamenlijke wetenschapsdag met VWS, RIVM en Zorginstituut Nederland.

Hiermee verbinden wij beleid, toezicht en wetenschap steviger met elkaar.

4. Data-gedreven, risicogestuurd en effectgericht

In 2025 hebben wij onze data- en analysefunctie verder uitgebouwd door investeringen in tooling, opleidingen en innovatie (waaronder AI-toepassingen). Het gezamenlijke data-traineeship met ACM en AFM draagt bij aan kennisuitwisseling en versterking van onze positie als datagedreven toezichthouder.

Wij publiceerden drie monitors Toegankelijkheid van zorg en investeerden in de doorontwikkeling van IZA/AZWA-monitoring en regionale impactmeting. Onder andere met het ontwikkelen, publiceren en verspreiden van de informatiekaart 'Zicht op impact in je regio'. Binnen de directie Toezicht werkt inmiddels 78% van de teams met effectmetingen, ondersteund door het team Effectmeting.

Daarnaast is ingezet op standaardisering van beleidsevaluaties en begeleiding van eerste pilotteams. Door de effecten van interventies en activiteiten structureel te meten waarborgen we het lerend vermogen van toezicht, vergroten we transparantie, en helpen we onze bijdrage aan toegankelijke en betaalbare zorg aantoonbaar te maken.

Om onze toezichtcapaciteit gericht in te zetten, hebben wij daarnaast het risicogestuurd werken verder versterkt. Het team risicoanalyse ondersteunt teams bij het prioriteren van werkzaamheden op basis van risico's. In 2025 lag de focus daarbij op het thema professionele bedrijfsvoering van zorgaanbieders (PBZ). Risico's worden systematisch verzameld, geanalyseerd en gewogen en vervolgens volgens een vaste methodiek gerangschikt. In 2026 wordt deze werkwijze verbreed naar andere toezichtthema's, waaronder zorgplicht, zodat organisatiebreed op een uniforme en transparante manier risicogestuurd kan worden gewerkt.

5. Marktonderzoek naar toegankelijkheid van paramedische zorg

In 2025 zijn wij gestart met een marktonderzoek naar de toegankelijkheid van paramedische zorg, met een eerste focus op fysiotherapie. Met dit onderzoek brengen wij in kaart of en waar zich risico's voordoen voor de toegankelijkheid van deze zorg.

De uitkomsten, die in 2026 worden verwacht, bieden een onderbouwde basis om te bepalen of aanvullende maatregelen of een nieuw project nodig zijn. Hiermee versterken wij de kennisbasis onder ons handelen en kunnen wij, indien nodig, gericht interveniëren om risico's voor toegankelijke zorg tijdig te adresseren.

Afwijkingen van het werkprogramma

Binnen doel 6 zijn alle projecten ofwel afgerond, ofwel nog lopend. Er zijn geen activiteiten die in 2025 zijn gestopt of die nog niet zijn gestart in 2025 of uitgesteld.

2.8 Doel 7: De NZa werkt aan bevorderen van gezondheid en voorkomen van vermijdbare zorg

In 2025 heeft de NZa verder invulling gegeven aan haar ambitie om proactief bij te dragen aan het bevorderen van gezondheid en het voorkomen van vermijdbare zorg. Door de dubbele vergrijzing stijgt de zorgvraag en -complexiteit sneller dan het beschikbare aanbod van personeel, grondstoffen,

medicijnen en middelen. Het terugdringen van de groei van de zorgbehoefte door inzet op gezondheid, zelfredzaamheid en preventie is daarom noodzakelijk.

Deze opgave vraagt om een integrale benadering die grotendeels buiten het traditionele zorgdomein ligt. Dat betekent dat de NZa actief samenwerkt met andere overheidsorganisaties. Vanuit onze wettelijke taken en expertise signaleren wij vermijdbare zorgvraag en agenderen dit in andere domeinen. Tegelijkertijd passen wij het principe *health in our policy* toe in ons eigen beleid. Door preventie, innovatie, gezondheidsdoelen en verduurzaming structureel te verankeren in beleid en uitvoering en beleid expliciet te toetsen op effecten voor gezondheid, toegankelijkheid en uitvoerbaarheid versterken wij onze rol als signalerende, agenderende en regulerende partij. Daarbij hebben wij nadrukkelijk oog voor het voorkomen van versnippering van het zorgaanbod en het beperken van onnodige administratieve lasten. Met deze samenhangende aanpak dragen wij bij aan het beperken van vermijdbare zorg en het versterken van zelfredzaamheid. Zo houden wij het zorgstelsel toekomstbestendig, toegankelijk en betaalbaar, in het bijzonder voor kwetsbare doelgroepen, en beperken wij onnodige administratieve lasten voor zorgprofessionals.

Hoe droegen wij in 2025 bij aan het bevorderen van gezondheid en voorkomen van vermijdbare zorg?

Gezondheidsdoelen

Gezondheidsdoelen spelen een belangrijke rol in het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO), het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) en het nieuwe Aanvullend Zorg en Welzijnsakkoord (AZWA). Binnen de NZa zijn deze doelen stevig verankerd in de Meerjaren Strategische Agenda 2026–2029.

Stoppen-met-Roken-zorg (SMR)

In 2025 heeft de NZa actief bijgedragen aan de verruiming van de aanspraak op vergoeding van Stoppen-met-Rokenzorg (SMR) naar maximaal drie behandelingen per kalenderjaar. Daarnaast is in 2025 een nieuwe zorgstandaard voor SMR gepubliceerd.

Wij zijn gestart met het opstellen van nieuw beleid om zorg volgens deze zorgstandaard per 1 januari 2027 mogelijk te maken. Parallel hieraan verbeteren wij de bekostiging van farmacotherapeutische ondersteuning binnen de SMR-zorg, eveneens met ingangsdatum 1 januari 2027. Hiermee dragen wij bij aan effectieve preventie en het terugdringen van vermijdbare zorg op de langere termijn.

Innovatie en preventie langdurige zorg

In 2025 hebben wij actief voorbeelden van het bevorderen van gezondheid en het voorkomen van vermijdbare zorg onder de aandacht gebracht. Dit deden wij onder meer via werkbezoeken, mediabijdragen en beleidsnotities. Door innovatie en preventie zichtbaar te maken en te ondersteunen, stimuleren wij passende zorg en het voorkomen van zwaardere en duurdere zorgvraag.

Bevordering preventie in de zorg; de leefstijlcoalitie

De NZa heeft de leefstijlcoalitie ondersteund bij de ontwikkeling van een website over de bekostiging van leefstijladvies in de zorg. Hoewel de coalitie in 2026 wordt voortgezet, heeft de werkgroep waarin de NZa participeerde haar agenda in 2025 afgerond. Wij blijven beschikbaar voor vragen over bekostiging vanuit andere werkgroepen binnen de coalitie. Hiermee dragen wij bij aan betere randvoorwaarden voor preventie binnen het zorgstelsel.

Uitkomsten van zorg: Gezondheidsdoelen

In 2025 hebben wij met pilotteams ervaring opgedaan met het explicieter koppelen van onze werkzaamheden aan gezondheidsdoelen en maatschappelijke impact. Door bewuster stil te staan bij de effecten van ons werk, versterken wij onze bijdrage aan de volksgezondheid en aan onze kerntaak: het beschermen van toegankelijke en betaalbare zorg.

Om deze werkwijze breder toepasbaar te maken, is met externe ondersteuning een leerpakket ontwikkeld in de vorm van een draaiboek met formats en praktische handvatten voor teams. Daarnaast hebben twee studenten onderzoek gedaan naar de wettelijke verankering van gezondheidsdoelen, wat heeft bijgedragen aan verdere kennisontwikkeling binnen de organisatie.

Duurzame Zorg en Green Deal doelen

In 2025 hebben wij onderzocht en gepubliceerd op welke wijze de NZa kan bijdragen aan de verduurzaming van de zorg. Wij richten ons daarbij op drie sporen: passende zorg, regulering (prestaties en tarieven) en zorgvernieuwing.

Een verdiepend onderzoek naar de mogelijkheden van verduurzaming via regulering en bekostiging is gestart op 1 augustus 2025 en loopt door tot 31 augustus 2026. Daarnaast hebben wij intern kennis gedeeld over duurzame zorg en in het veld bijgedragen aan bewustwording. Binnen de stages sociale geneeskunde is specifiek aandacht besteed aan duurzame geneesmiddelenzorg.

Afwijkingen van het werkprogramma

Binnen doel 7 zijn in 2025 alle geplande projecten uitgevoerd. Activiteiten zijn afgerond of lopen volgens planning door. Er zijn geen projecten stopgezet, uitgesteld of niet gestart.

2.9 Doel 8: De NZa is een databedreven organisatie

Data is een drijvende kracht in onze strategie en leidend voor onze adviezen, producten en bedrijfsvoering. Met doel 8 hebben wij beoogd om onze data- en informatiepositie structureel te versterken, zodat wij als organisatie in control zijn over onze data en deze proactief kunnen inzetten voor de transformatie naar passende zorg. Daarbij richten wij ons zowel op interne randvoorwaarden – governance, kwaliteit, toegankelijkheid en organisatie-inrichting – als op het scheppen van randvoorwaarden voor verantwoord en doelmatig datagebruik in het veld.

Dit doel is in september 2024 toegevoegd aan onze doelen en bevond zich in 2025 nadrukkelijk in de opbouwfase. In de eerste helft van 2025 hebben wij gewerkt aan het leggen van het fundament voor databedrevenheid. Het programma fungeerde daarbij als pilot binnen de vernieuwde governance- en portfoliostructuur van de NZa.

Ambitie databedreven werken



Data als drijvende kracht

Data is een drijvende kracht in onze strategie en leidend voor onze adviezen, producten en bedrijfsvoering.

We baseren ons werk op feiten en meten de daadwerkelijk gerealiseerde effecten.

We monitoren en voorspellen met behulp van data ontwikkelingen in de markt en gebruiken deze inzichten om ons handelen te sturen.



Samenwerken met data

We werken intensief samen met team overheid en partijen in het veld.

Bijvoorbeeld door met andere overheidsinstanties samen te werken op onze dataplatforms of in de monitoring. Of beleid en uitvragen op elkaar af te stemmen voor onder andere het verminderen van administratieve druk.



Data in hart en nieren

Gebruik van data is effectief, verantwoord en vanzelfsprekend voor onze bedrijfsprocessen en medewerkers.

Onze interne bedrijfs- en werkprocessen zijn ingericht om te werken met en voor data, of het nu gaat om gebruik of beheer.

Al onze medewerkers zijn opgeleid om effectief en verantwoord gebruik te kunnen maken van data en technologie.



Wendbaar werken met data

Ons datalandschap is zo ingericht dat het ons wendbaar maakt in deze complexe, continu veranderende wereld.

We hebben structureel zicht op wat we in huis hebben aan data, datastromen en systemen.

We zorgen dat deze data accuraat zijn en goed toegankelijk voor haar gebruikers, in- en extern.

Dat stelt ons in staat om innovaties in te zetten om ons werk slimmer en sneller te doen.



Veilig en verantwoord

We werken veilig, verantwoord en bij voorkeur transparant met data.

Onze processen voor gebruik en beheer van data voldoen aan de gestelde eisen en normen.

We gaan verantwoord om met het gebruiken en uitvragen van data door dit te beperken tot wat we nodig achten om onze missie te volbrengen.

Hoe droegen wij in 2025 bij aan onze databedreven organisatie?

Versterken van het fundament: governance, kaders en kwaliteit

In 2025 hebben wij belangrijke stappen gezet in het operationaliseren van onze datagovernance. Het beleidsdocument 'datagovernance' is vertaald naar heldere rol- en taakbeschrijvingen voor data-eigenaren en datastewards. Met een pilotgroep datastewards hebben wij deze uitwerking in de praktijk getoetst. Hiermee hebben wij concreet invulling gegeven aan het werken volgens datagovernance en het structureel beleggen van verantwoordelijkheden binnen de organisatie.

Daarnaast is een afwegingskader ontwikkeld waarmee data-eigenaren kunnen toetsen welke waarde een datastroom oplevert en of deze voldoet aan wet- en regelgeving. Dit kader is gekoppeld aan een op de NORA-architectuur gebaseerd compliancekader. Hierdoor maken wij explicieter afwegingen over nut en noodzaak, kosten en baten en de structurele inbedding van datastromen. Deze investering in de voorkant van het proces draagt bij aan efficiënter en consistentere datagebruik op de langere termijn.

Op het gebied van datakwaliteit is een algemeen kwaliteitskader voor datastromen opgesteld. Dit kader is nader gespecificeerd voor declaratiedata, die in een pilot is toegepast. Ook is een pilot gestart voor een nieuwe datacatalogus en is begonnen met het beschrijven van datageletterdheidsprofielen. Hiermee versterken wij zowel de kwaliteit als de toegankelijkheid en het verantwoord gebruik van data binnen de organisatie.

Dataplatform en architectuur

Eind 2025 is – later dan voorzien – het dataplatform gereed gekomen om datastromen volgens de gekozen architectuur in te richten. De eerste datastromen zijn hierop aangesloten; verdere inrichting

loopt door in 2026. Met deze stap is een belangrijke randvoorwaarde gerealiseerd voor het duurzaam, veilig en schaalbaar beheer van data. Dit vergroot onze wendbaarheid bij toekomstige beleids- en toezichtsvraagstukken.

Leren in de praktijk: casemanagement dementie

Wij werken nadrukkelijk vanuit bestaande datastromen om onze producten te verbeteren op basis van praktijkervaring. In de eerste helft van 2025 stond casemanagement dementie centraal. Door deze praktijkgerichte aanpak verbinden wij beleidsontwikkeling, toezicht en datakwaliteit, en versterken wij de waardecreatie van data voor onze kerntaken.

Toezicht op gegevensaanlevering

Gedurende het jaar hebben wij toezicht gehouden op de aanlevering van gegevens door zorgaanbieders, zoals wachttijden in de ggz en gegevens voor kostprijsonderzoeken. Daarbij zetten wij primair in op informele interventies, met als doel handhaving zoveel mogelijk te voorkomen.

Wij adviseerden projectteams over het stimuleren van tijdige en volledige aanlevering, bijvoorbeeld door verbeteringen in het uitvraagportaal. Daarnaast hebben wij processen verder geoptimaliseerd. Een belangrijk voorbeeld is de verdere automatisering van de aanlevering van het jaarverantwoordingsverslag. Deze verbeteringen dragen bij aan lagere administratieve lasten, zowel voor zorgaanbieders als voor de NZa.

Interventies en handhaving

In 2025 zijn toezichttrajecten voor kostprijsonderzoeken in de mondzorg, ggz/fz, kraamzorg en verloskunde afgerond. Opgelegde lasten onder dwangsom zijn gepubliceerd op ons documentatieplatform. In totaal zijn zeven aanwijzingen opgelegd voor verloskunde en één voor mondzorg; deze zijn allen opgevolgd. Daarnaast hebben we belrondes gehouden voor mondzorg, verloskunde en ggz/fz, bij in totaal 112 zorgaanbieders, voornamelijk vanwege onvolledige aanleveringen.

Voor wachttijden in de ggz voerden wij 157 informele interventies uit (telefonisch en per e-mail) gericht op verbetering van de datakwaliteit. Per kwartaal namen wij contact op met gemiddeld 14 netwerken casemanagement dementie die hun wachttijden nog niet hadden aangeleverd. In het kader van DIS-aanleveringen zijn 17 ziekenhuizen benaderd. In verband met de invoering van een nieuwe privacy verzendmodule zijn 52 zorgaanbieders gebeld die deze nog niet tijdig hadden geïnstalleerd. Voor overige trajecten zijn 39 informele interventies uitgevoerd.

Deze inzet draagt bij aan de betrouwbaarheid en volledigheid van onze informatiepositie, wat essentieel is voor datagedreven toezicht en advisering.

Openbaarmaking Jaarverantwoording Zorg

- *Aanlevering*

Voor het boekjaar 2024 heeft 72,3% van de zorgaanbieders de jaarverantwoording ingediend. Er zijn 6.985 zorgaanbieders die de jaarverantwoording niet hebben ingediend. Hiervan had 33% van de zorgaanbieders wel uitstel aangevraagd, maar uiteindelijk de jaarverantwoording toch niet tijdig ingediend. Van de 15.000 zorgaanbieders die voor het eerst een jaarverantwoording moesten indienen, hebben er circa 8.300 uitstel tot eind december gekregen.

- **Toezicht/handhaving**

Wij hebben risicogestuurd toezicht gehouden, ingezet op duidelijke communicatie en verbeteringen in DigiMV, en samengewerkt met het CIBG. We hebben ook meer aandacht voor controle op de juistheid en de volledigheid van de gegevens. De analyse van de controles op de volledigheid van de jaarverantwoording publiceren we begin 2026.

Op basis van risico gestuurde handhaving zijn er in september 2025 ongeveer 900 voornemens tot last onder dwangsommen gestuurd en 271 lasten onder dwangsom. In november is een herinneringsbrief uitgestuurd naar 1200 zorgaanbieders via een no reply mail en naar 1200 zorgaanbieders via een brief. Op de overige groep hebben we geen interventie uitgevoerd. Hierop voeren we op 31 december een effectmeting uit.

Tot slot heeft ons team contact opgenomen met 26 zorgaanbieders die een deel van de ontvangen beschikbaarheidsbijdrage medische vervolgopleiding moesten terugbetalen en dit niet binnen de termijn hadden gedaan. Met een klein aantal hebben we een betalingsregeling getroffen.

Automatisering en innovatie

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in automatisering en innovatie. Uitstelverzoeken worden via Mendix beoordeeld en besluiten worden automatisch gegenereerd. Tevens is een onderzoek gestart naar verdere automatisering van de handhaving op tijdigheid; realisatie wordt voorzien in 2026 en toepassing in 2027. Daarnaast zijn verkenningen en eerste trainingen met AI gestart voor het automatisch beoordelen van zienswijzen en uitstelverzoeken.

Deze ontwikkelingen dragen bij aan efficiëntere processen, betere benutting van capaciteit en verlaging van administratieve lasten.

2.10 Overig

Onder deze paragraaf vallen al onze overige doorlopende processen, voorzover nog niet genoemd in dit verslag, te weten:

- Facilitair Management;
- Uitvoeren HR advies werkzaamheden;
- Uitvoer van recruitmentwerkzaamheden;
- Uitvoer HRM Service Center werkzaamheden;
- Arbeidsmarktbenadering;
- Integratie jeugdtaken: zie hoofdstuk 1 van dit jaarverslag;
- Ondersteuning Woo-proces NZa: zie hierna in deze paragraaf onder het kopje Bedrijfsvoering;
- Aanbesteding softwarepakket F&C: De aanbesteding heeft vertraging opgelopen waardoor de voorbereidingen niet tijdig zijn afgerond. Hierdoor zal publicatie van de aanbesteding pas plaatsvinden begin 2026.
- Uitvoeren financiële administratie;
- Inkoop en inkoopondersteuning;
- Onderzoeken RvB;
- Voorbereiding organisatieontwikkeling; er is behoefte aan advisering bij doorontwikkeling op het gebied van optimalisatie van processen en met betrekking tot organisatie brede-ontwikkelingen zoals wendbaar werken, portfolio management en governance, in relatie tot onze nieuwe MSA. Hiertoe is in 2025 een strategisch adviseur ingehuurd die op deze onderwerpen de trekker is van de verschillende trajecten. De strategisch adviseur heeft er onder andere voor gezorgd dat de

opdrachtformulering voor begeleiding naar een nieuwe governance van de NZa er komt, op basis waarvan de NZa een marktuitvraag heeft gedaan.

Deze paragraaf bevat ook gepubliceerde externe producten in 2025, voor zover deze niet vermeld zijn in bijlage 5.3 (Publicaties per doel).

Toezicht

Aantallen beleidsregels, nadere regels en (collectieve) tariefbeschikkingen in 2025

Een van de taken van Toezicht is het door de Raad van Bestuur laten vaststellen van beleidsregels en nadere regels. Hieronder geven wij weer hoeveel regels en beschikkingen zijn vastgesteld in 2025.

	Aantal beleidsregels 2025	Aantal (nadere) regels 2025
Toezicht	0	0

Onze publicaties voor deze jaarlijks terugkerende werkzaamheden op het gebied van toezicht, voor zover niet al eerder in dit verslag vermeld

- [Informatiekaart Wachttijden en wachtplekken ggz](#);
- [Meest gestelde vragen informatiekaart NZa wachttijden ggz](#);
- [Informatiekaart Toelichting nieuwe werkwijze: wachttijden uit declaratiedata](#).

Regulering

Aantallen beleidsregels, nadere regels en (collectieve) tariefbeschikkingen in 2025

Een van de taken van Regulering is het door de Raad van Bestuur laten vaststellen van beleidsregels, nadere regels en (collectieve) tariefbeschikkingen voor de verschillende sectoren. Hieronder geven wij weer hoeveel regels en beschikkingen zijn vastgesteld in 2025. De inhoud van de beleidsregels, (nadere) regels en collectieve tariefbeschikkingen die zijn vastgesteld in 2025, zijn te vinden op het [publicatieplatform van de NZa](#).

	Aantal beleidsregels 2025	Aantal (nadere) regels 2025	Aantal collectieve tariefbeschikkingen 2025
Regulering	66	32	93

Wijzigingsverzoeken dbc's en releases 2025

Een andere reguleringstaak van de NZa is om het beleid te vertalen naar dbc's en uit te werken in een systeem van prestaties en tarieven. Wij ontvangen beleidsmatige wijzigingsverzoeken uit de sector. Na beoordeling, besluitvorming en afstemming verwerken we deze in de dbc's en brengen we de wijzigingen samen in bundels. Hieronder staat een overzicht van de aantallen ontvangen wijzigingsverzoeken in 2025.

	Aantal behandelde wijzigingsverzoeken in 2025	Opgenomen in release	Afgewezen/ingetrokken
Wijzigingsverzoeken dbc's (somatische zorg / ziekenhuiszorg)	44	29	15*

* Van deze vijftien verzoeken zijn er tien vanuit de aanvrager ingetrokken, de overige vijf zijn afgewezen.

Zorgaanbieders en zorgverzekeraars implementeren de wijzigingen vervolgens. De wijzigingen worden gebundeld beschikbaar gesteld aan alle zorgpartijen. Dit gebeurt in releases. Hieronder staat hoeveel releases zijn uitgeleverd.

Sector waarvoor de release(s) zijn vastgesteld	Aantal voor de sector vastgestelde releases in 2025
MSZ	3

Als eerste uitlevering van het pakket 2026 van de dbc-systematiek voor de medisch-specialistische zorg, heeft de NZa op 1 mei 2025 de RZ26a gepubliceerd. Deze beleidsrijke uitlevering omvat een nieuwe versie van het gehele dbc-systeem, inclusief productstructuur en tarieven. Op 1 oktober en 27 november 2025 zijn ook de pakketten RZ26b en RZ26b Update uitgeleverd. In deze uitleveringen zijn aanpassingen en aanvullingen verwerkt ten opzichte van respectievelijk de RZ26a en RZ26b.

Wij hebben, net als voorgaand jaar, een interne audit laten uitvoeren op de verschillende pakketten. Het doel van de audit is het verschaffen van een redelijke mate van zekerheid dat de tarieventabel van dit pakket en de verantwoording daarover conform de calculatieprincipes en werkafspraken tot stand zijn gekomen en daarmee voldoen aan de toetsingscriteria. De interne audit is succesvol afgerond, er zijn geen inhoudelijke fouten geconstateerd. In de audit is wel een aantal verbeterpunten naar voren gekomen. Het doel is om de verbeterpunten voor de RZ27a uitlevering door te voeren.

Onderstaande dbc-pakketten hebben we gepubliceerd

- [dbc-pakket RZ26a](#);
- [dbc-pakket RZ26b](#);
- [dbc-pakket RZ26b](#);
- [dbc-pakket 2026 integraal](#);
- [dbc-pakket 2027 RZ27a concept](#).

2.11 Kaderbrief 2025

2.11.1 Inleiding

In de jaarlijkse kaderbrief geeft VWS de NZa mee welke inhoudelijke- en bedrijfsvoeringonderwerpen extra aandacht behoeven in het werkprogramma van de NZa. In ons 'Werkprogramma en begroting NZa 2025' namen wij een afzonderlijke paragraaf op over de 'Kaderbrief 2025' en onze werkzaamheden in 2025 voor de onderwerpen uit die kaderbrief. In de Midtermreview 2025 (MTR) gaven wij in de paragraaf over de Kaderbrief een update van onze werkzaamheden op dit gebied.

De onderwerpen die in het werkprogramma en bij MTR in de Kaderbrief-paragraaf stonden, staan in deze Jaarverantwoording elders in dit verslag. Zo bespreken wij het Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ) en onze nieuwe taken op het gebied van Jeugdzorg in H1 van dit verslag, bij bestuurlijke zaken. Op de inhoudelijke en bedrijfsvoeringskaders gaan we hieronder kort in.

2.11.2 Inhoudelijke kaders

VWS gaf in de kaderbrief een aantal inhoudelijke kaders mee. In ons werkprogramma 2025 gingen wij in op die aandachtspunten van VWS. Onderstaande onderwerpen komen aan de orde in paragraaf 2.2 van deze verantwoording, bij het verslag van onze werkzaamheden voor het werkprogramma.

Inhoudelijke onderwerpen die VWS benoemde in de Kaderbrief 2025 waren:

- Passende zorg (doel 3, paragraaf 2.4);
- Extramurale farmaceutische zorg (doel 3, paragraaf 2.4);
- Acute zorg / zorgcoördinatie (doel 2, paragraaf 2.3);
- Toegankelijkheid van zorg in geval van schaarste (doelen 2 en 3, paragrafen 2.3 en 2.4);
- Beschikbaarheid van medische producten (geneesmiddelen en hulpmiddelen) / MAUG (doel 3, paragraaf 2.4);
- Regeldruk als topprioriteit / beperken administratieve lastendruk (op verschillende plaatsen in deze verantwoording; zie ook de toelichting in ons werkprogramma);
- Werkzaamheden in het kader van de eerstelijnszorg (doelen 3 en 7, paragrafen 2.3 en 2.8);
- Opvolging / implementatie aanbevelingen Kaderwetevaluatie 2023 (paragraaf 1.1 en doel 5, paragraaf 2.6).

2.11.3 Kaders bedrijfsvoering

De kaders die VWS in de kaderbrief noemt voor bedrijfsvoering, komen in ons werkprogramma uitgebreid aan bod vanuit onze strategische agenda (doelstelling 4, 5, 6 en 8). De verslaggeving daarover komt terug in de paragrafen 2.5, 2.6, 2.7 en 2.9 van dit verslag. VWS ging in die kaderbrief uitgebreider in op met name HRM en de Informatievoorziening. Het verslag voor deze onderwerpen nemen wij in deze Jaarverantwoording ook nog afzonderlijk op in hoofdstuk 3 hierna, in de paragrafen over HRM en over Bedrijfsvoering en kwaliteitszorg.

3 Specifieke onderwerpen / onderdelen

In dit hoofdstuk bespreken wij een aantal onderwerpen apart. Het gaat hierbij met name om onderwerpen waarvoor in wet- of regelgeving is aangegeven dat de NZa hier specifieke aandacht aan besteedt in de jaarverantwoording. Daarnaast bespreken we een aantal andere specifieke verantwoordingsonderwerpen.

3.1 Beschikbaarheidsbijdragen

De beschikbaarheidsbijdrage is een subsidie zoals bedoeld in de Algemene wet bestuursrecht. Deze kan ambtshalve of op aanvraag worden vastgesteld. Deze bijdragen lopen niet via het inkoopkader van verzekeraars of zorgkantoren, maar via het Zorgverzekeringsfonds (Zvf) of het Fonds Langdurige Zorg (FLZ). Deze fondsen worden beheerd door het Zorginstituut Nederland. De minister wijst via een Algemene Maatregel van Bestuur (AMvB) en een daarop gebaseerde aanwijzing ex artikel 7 Wmg de vormen van zorg aan waarvoor een beschikbaarheidsbijdrage kan worden vastgesteld.

De NZa is sinds januari 2012 verantwoordelijk voor het toekennen van beschikbaarheidsbijdragen. Uit artikel 56a van de Wmg blijkt dat deze bijdrage wordt verstrekt voor vormen van zorg:

- waarvan de kosten niet (geheel) zijn toe te rekenen naar tarieven. Of waarvan de kosten niet door middel van tarieven in rekening te brengen zijn aan individuele ziektekostenverzekeraars/verzekerden,
- waarbij een toerekening of tarifiering marktversturend zou werken, én
- die niet op andere wijze worden bekostigd.

In 2025 ging het op grond van het Besluit beschikbaarheidsbijdrage Wmg om de volgende beschikbaarheidsbijdragen:

- (medische) vervolgoopleidingen;
- academische zorg (inclusief de kapitaallasten);
- post mortem uitname bij donoren van organen;
- zorg verleend door het calamiteitenhospitaal;
- traumazorg voor zover het gaat om Opleiden, Trainen en Oefenen;
- coördinatie traumazorg en Regionaal Overleg Acute Zorg;
- zorg door mobiel medisch team met helikopter;
- zorg door mobiel medisch team met voertuig;
- spoedeisende hulp en acute verloskunde;
- gespecialiseerde brandwondenzorg;
- gespecialiseerde en derdelijns psychotraumazorg voor zover het gaat om de landelijke kennis en expertisefunctie;
- spoedeisend ambulancevervoer per ambulancehelikopter vanaf de Friese Waddeneilanden;
- post mortem uitname bij donoren van weefsel.

Producten beschikbaarheidsbijdragen

Aantallen beleidsregel en accountantsprotocollen met betrekking tot beschikbaarheidsbijdrage

	ZF	BBAZ	MVO	Totaal
Beleidsregels/ nadere regels	2	3	4	9
Wijzigingsbesluiten	1		2	3
Accountantsprotocollen	8	2	1	11
Informatiekaart				0
Overig	4		2	6

In 2025 afgegeven beschikbaarheidbijdragen (over subsidiejaar 2024)

De tabel hierna geeft weer voor welke bedragen de NZa een beschikking heeft afgegeven. Als de zorgaanbieder de toegekende beschikkingen int bij het Zorginstituut Nederland, zijn de afgegeven bedragen gelijk aan de geldstroom. Dit is door de NZa niet gemonitord.

De cijfers in de tabel hebben betrekking op de vaststellingen (over subsidiejaar 2024) van de beschikbaarheidbijdragen die we in 2025 hebben afgegeven.

Functie	Vaststellingsbedrag 2024 (*)
Academische zorg	€ 963.445.481
Kapitaallasten Academische zorg	€ 51.830.607
Gespecialiseerde brandwondenzorg	€ 15.205.041
Zorg verleend door het calamiteitenhospitaal	€ 2.362.873
Post mortem uitname bij donoren van organen	€ 19.345.862
Spoedeisende hulp en acute verloskunde	€ 108.801.281
Coördinatie traumazorg en Regionaal Overleg Acute Zorg	€ 25.236.181
Traumazorg voor zover het gaat om Opleiden, Trainen en Oefenen	€ 10.680.036
Zorg door mobiel medisch team met helikopter	€ 38.412.333
Zorg door mobiel medisch team met voertuig	€ 226.622
Gespecialiseerde en derdelijns psychotraumazorg voor zover het gaat om de landelijke kennis en expertisefunctie	€ 5.263.366
Spoedeisend ambulancevervoer per ambulancehelikopter vanaf de Friese Waddeneilanden	€ 6.617.140
Post mortem uitname bij donoren van weefsel	€ 5.918.973
(Medische) vervolgopleidingen:	
• Zorgverzekeringswet	€ 1.668.064.103
• Wet langdurige zorg	€ 65.941.410

(*) Deze bedragen zijn voorlopig. De definitieve bedragen zullen nog afwijken doordat de vaststelling nog niet volledig is afgerond en/ of door lopende bezwaarzaken.

3.2 Wijze van uitoefening van taken

Besluitvorming

De NZa heeft op grond van artikel 5 van de Wet marktordening gezondheidszorg een bestuursreglement. In dit reglement geeft de NZa aan op welke wijze de besluitvorming door de Raad van Bestuur plaatsvindt. Daarnaast bevat het bestuursreglement onder meer bepalingen over het overleg met de ondernemingsraad, het omgaan met integriteit, een klachtenregeling en het mandateren van bevoegdheden aan het management.

Als toezichthouder op goed bestuur hechten wij veel belang aan een goede besluitvorming intern. Met interne procedures borgen wij dat onze adviezen, besluiten en reacties betrouwbaar, deskundig en van goede kwaliteit zijn. Dit ziet toe op een veelheid van activiteiten zoals een juiste verslaglegging van signalen in ons klantsysteem, het doorgeleiden en volgen en vastleggen van onze reactie. Het opschalen en uniform beoordelen wanneer het een toezicht signaal betreft. Het onderzoeken van signalen met de ons beschikbare informatie en het uitvragen van extra informatie. Deze informatie wordt behandeld volgens de regels van privacy en bedrijfsvertrouwelijkheid. Wanneer het besluiten betreft rondom prestaties, tarieven of verantwoordingsverplichtingen, worden deze altijd vooraf besproken en getoetst bij het veld. Op deze wijze borgen wij dat onze beleidsregels en nadere regels uitvoerbaar zijn. Voorafgaand aan vaststelling door de RvB worden al onze stukken gecontroleerd of zij voldoen aan vigerende wet- en regelgeving en passen binnen onze rol en taak.

Als overheidsorganisatie vinden we dat we transparant moeten zijn over de overwegingen die ten grondslag liggen aan besluiten. Deze verwerken wij in onze adviezen en lichten we toe in onder andere onze nieuwsbrieven. In toenemende mate kiezen we ervoor om ook onze rekenwijze volledig transparant te maken, zodat voor zorgaanbieders die dat willen weten, duidelijk is hoe de berekening van tarieven exact tot stand gekomen is.

Natuurlijk is niet iedereen het eens met onze besluiten. Hiervoor geldt dat het voor partijen mogelijk is beroep en bezwaar aan te tekenen. In deze gevallen zullen wij transparant, waar mogelijk binnen de gestelde termijnen reageren en partijen op de hoogte stellen van het te doorlopen proces. Daarnaast is het mogelijk om informatie op te vragen over de totstandkoming van besluiten. Hiervoor is een intern Woo-proces ingericht, zodat transparantie-vragen op de juiste manier worden gelabeld als verzoek op basis van de Woo. In een team vanuit JZ en de betreffende afdeling worden alle betreffende documenten verzameld en ontsloten naar de vragende partij. Tevens wordt deze informatie breder transparant gemaakt, mochten andere organisaties hier ook behoefte aan hebben.

Planning- en controlcyclus

Op 7 maart 2025 heeft de NZa de jaarverantwoording 2024 (jaarverslag en jaarrekening) bij de minister van VWS ingediend. Met een brief van 3 juli 2025 deelde het ministerie van VWS mee, dat de jaarverantwoording 2024 is goedgekeurd. In juli 2025 legde de NZa verantwoording af aan de minister van VWS over de voortgang van het werkprogramma en de begroting in het eerste halfjaar van 2025. Ook deed de NZa het verzoek aan VWS om het budgettair kader op te hogen. Dit is ook het moment waarop wijzigingen in het werkprogramma zijn aangegeven. Na de MTR heeft de minister van VWS, met een brief van 12 november 2025, de gevraagde ophoging van het budgettair kader 2025 grotendeels toegekend. Alleen de prijscompensatie werd niet toegekend (zie ook hoofdstuk 4 van dit verslag). Voor 1 oktober 2025 heeft de NZa het werkprogramma en de begroting 2026 bij de minister van VWS ingediend. De minister van VWS heeft goedkeuring verleend aan het werkprogramma en de

begroting 2026 met een brief van 4 december 2025. In deze goedkeuringsbrief is wederom een taakstelling opgenomen van € 758 duizend voor 2026. Begin 2026 bespreken VWS en de NZa de invulling van deze taakstelling en welke taken de NZa niet meer zal uitvoeren om de taakstelling te kunnen realiseren.

De planning en control werkwijze is de afgelopen jaren aangepast. In toenemende mate bleek dat het jaarlijks vaststellen van een werkprogramma niet meer aansloot bij de dynamische omgeving. Gedurende afgelopen jaren waren er regelmatig nieuwe werkzaamheden of grote ontwikkelingen die noopten tot het opnieuw overwegen van prioriteiten en het verschuiven van mensen en middelen. Sinds 2023 is daarom een gmt-k (kwartaal) overleg toegevoegd, waarbij de ontwikkelingen in het werkprogramma expliciet op de agenda staan en de vraag over herprioritering in samenhang met alle andere werkzaamheden wordt beantwoord aan de hand van diverse rapportages (onder meer kwartaalrapportages) over interne en externe ontwikkelingen. In 2024 en 2025 is verder gewerkt aan deze verandering, onder meer door het werkprogramma beter te structureren vanuit de Meerjaren Strategische Agenda (MSA), met behulp van enterprise-architectuur. Alle afzonderlijke onderdelen van het werkprogramma dienen een van de organisatiedoelen, die onderverdeeld zijn in een aantal te behalen resultaten. In 2024 is hiervoor een aangepaste Strategische Agenda 2025 opgesteld. In 2025 werkten we verder aan en met deze structuur, onder meer om zo beter te kunnen prioriteren. Wij stelden in 2025 de Strategische Agenda voor 2026-2029 vast, waar ons Werkprogramma en begroting 2026 op zijn gebaseerd.

Verbeterde werkwijze en procedure

Een zelfstandig bestuursorgaan moet ervoor zorgen dat personen en instellingen die met haar in aanraking komen, voorstellen tot verbeteringen van werkwijzen en procedures kunnen doen. De NZa heeft, om voor de diverse zorgsectoren te voldoen aan het bovenstaande, op bestuurlijk niveau verschillende overlegvormen geïntroduceerd:

- sectoroverstijgende congressen;
- interactieve ronde tafelbijeenkomsten met bestuurders in de zorg (zorgverzekeraars, zorgaanbieders, zorgprofessionals en cliënt-/patiëntvertegenwoordigers);
- sectorgericht bestuurlijk overleg;
- bilateraal bestuurlijk overleg op ad hoc basis met belangenvertegenwoordigers, koepelorganisaties, en zorgverzekeraars;
- afstemmingsoverleggen met andere overheidsinstanties zoals Zorginstituut en IGJ.

Doel van deze bestuurlijk overleggen is dat voorafgaand aan de definitieve besluitvorming door de NZa, op thema's met grote impact in het veld op draagvlak wordt getoetst, een moment voor veldpartijen wordt gecreëerd om de Raad van Bestuur van de NZa te adviseren over de richtingen en consequenties.

Naast de bestuurlijke afstemming zijn er diverse overlegvormen op andere niveaus, zoals:

- technische overleggen (TO's) rondom de uitwerking van beleidsvoorstellen;
- bilaterale overleggen tussen NZa-projectleiders en dossierhouders bij verschillende andere overheidsinstanties, koepelorganisaties en belangenvertegenwoordigers;
- diverse overleggen met verzekeraars rondom toezicht- en handhavingsonderwerpen;
- consultatierondes rondom de afstemming van rapporten en marktscans en monitors. Ook hierbij wordt gezocht naar nieuwe en meer eigentijdse vormen van afstemming en consultatie. Zoals LinkedIn en het inzetten van burgerpanels en interactieve consultatie via onze website. Een en ander is beschreven in de bijlage bij artikel 13 van het bestuursreglement van de NZa;

- Werkbezoeken of adviesbezoeken waarbij de NZa meedenkt in de praktijk.

Formele besluiten worden binnen de NZa in de RvB genomen op basis van voorstellen vanuit de directies. De strategische keuzes bij deze voorstellen kunnen voorafgaand aan een vergadering van de RvB, in het gmt worden besproken. Het gmt bestaat in ieder geval uit de directeuren en de RvB-leden en is bij uitstek de plek waar samen- én tegenspraak tot stand komt. Het gmt kreeg met de formele verankering in het Bestuursreglement een steviger en formelere rol in de advisering aan de RvB.

De NZa werkt sinds 2023 met een gmt (gemeenschappelijk managementteam) waarin belangrijke beleidsontwikkelingen worden besproken, evenals ontwikkelingen in de interne bedrijfsvoering. In 2024 is deze werkwijze in een gewijzigd bestuursreglement ter goedkeuring aan de minister voorgelegd, welk in 2025 is goedgekeurd.

Het gmt is bestemd voor NZa-brede afstemming over (vaak impactvolle) strategische onderwerpen die de interne organisatie en de zorg betreffen, zoals bijvoorbeeld het bespreken van de aanpak en/of de stand van zaken van strategische bedrijfsvoeringdossiers, personeelsbeleid, informatievoorziening en informatiebeveiliging, het werkprogramma en de begroting, gedachtevorming over en/of bespreking van de zorginhoudelijke koers- of positiebepaling dan wel visievorming (en positiebepaling) op specifieke (zorginhoudelijke) strategische thema's, gewenste bevoegdheden op een bepaald terrein of invulling van de (meerjaren) strategische agenda. Ook wordt in het gmt eens per kwartaal de periodieke, NZa-brede reflectie op de voortgang van de strategische agenda in samenhang met ontwikkelingen binnen en buiten de NZa in het gmt besproken.

Mogelijk is na bespreking in het gmt nog een formeel RvB-besluit nodig, maar dit is niet altijd het geval.^[1] Hierbij is te bedenken dat het gmt primair een overleggremium is (waarbij het gmt zo nodig ook tot een conclusie kan komen over de afgestemde lijn), maar dat dit overleggremium als zodanig geen eigenstandige bevoegdheden heeft op basis van het Mandaatbesluit NZa (de formele bevoegdheden liggen bij directeuren, unitmanagers, portefeuillehouders, RvB-leden en RvB). Dit betekent dat voor het uitvoeren van wat in het gmt is besproken/besloten soms nog een handeling nodig is van degene die daartoe de bevoegdheden heeft op basis van het Mandaatbesluit NZa.

De NZa heeft met het formaliseren van het gmt onder andere invulling gegeven aan de toezegging richting het ministerie van VWS om de positie van het gmt binnen de NZa te verankeren. Ook wordt met deze aanpassing invulling gegeven aan de toezegging richting de OR om, naast een verankering van de positie van het gmt, de inrichting van de governance beter te enten op de uitgangspunten van 'Goed Bestuur', meer in het bijzonder aan de ruimte die er is voor 'tegenspraak'.

Door het gmt formeel te verankeren en zo de interne 'tegenspraak'-rol van het gmt te borgen, levert dit een bijdrage aan het borgen van 'tegenspraak' bij RvB-besluiten, omdat de RvB dan logischerwijs moet afwegen wat ze doet met de opmerkingen van het gmt, c.q. of daar voldoende mee is gedaan in de voorgelegde stukken.

Het gewijzigd bestuursreglement voorziet tevens in een versterking van de governancestructuur door samenvoeging van de Audit Adviescommittee en de Raad van Advies tot één intern toezichthoudend orgaan met ruimere bevoegdheden. Dit orgaan heeft zich in 2025 ontwikkeld tot een klankbord en effectieve sparringpartner voor de Raad van Bestuur (RvB) in de bepaling en afbakening van de strategische agenda en de invulling hiervan. Naast de strategische beleidsthema's, de strategische

agenda van de NZa en de nationale en internationale ontwikkelingen die de NZa raken, kan de Raad van Advies de RvB nu ook gevraagd en ongevraagd adviseren over de taakin-vulling- en opvatting van de NZa en de bedrijfsvoering van de NZa c.q. de beheersing van interne processen.

3.3 Integriteit

Algemeen

Aandacht voor een veilige werkomgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn en de vrijheid vindt om zich uit te kunnen spreken, is ook in 2025 een terugkerend thema gebleven. Onder andere met het project Oog voor Elkaar, dat in 2025 is geformaliseerd. Het meldpunt Integriteit is daar nauw bij betrokken.

Oog voor Elkaar

Zoals in het jaarverslag over 2024 is aangegeven, is in dat jaar op initiatief van de Raad van Bestuur het traject Oog voor Elkaar opgestart. Uitwerking hiervan is gezamenlijk ter hand genomen door HRM, de NZa-vertrouwenspersonen en het meldpunt integriteit. In de loop van 2025 zijn concrete stappen uitgewerkt, waarvan een active bystander-training voor alle medewerkers de eerste concrete stap vormde.

De organisatie

Het meldpunt integriteit bestaat uit drie personen, die de hieraan verbonden werkzaamheden als rol naast hun hoofdfunctie uitvoeren. Eén van de leden kon de werkzaamheden voor het meldpunt niet langer combineren met andere verplichtingen. Deze positie kon door een nieuw lid worden overgenomen.

De inrichting van een intern klokkenluidersmeldpunt binnen het meldpunt integriteit is in de loop van 2025 bevestigd, waarbij het daarbij behorende reglement is opgenomen in de nieuw vastgestelde meldregeling. Ook deze werkzaamheden worden vanuit een rol naast de reguliere werkzaamheden uitgevoerd.

Het meldpunt blijft aangesloten bij de overleggen tussen de integriteitsfunctionarissen van het ministerie van VWS en daarmee gelieerde zbo's.

Activiteiten 2025

Het beantwoorden van vragen of het geven van uitleg over integriteitsonderwerpen blijft het meest zichtbare onderdeel van de activiteiten van het meldpunt. Het gaat daarbij vooral om het beantwoorden van vragen rond de omgang met (beoogde) nevenfuncties of met geschenken en uitnodigingen rondom evenementen. Hiermee kon in vrijwel alle situaties op voorhand duidelijkheid worden gegeven. Omdat enkele vragen ten aanzien van (de omgang met) nevenfuncties zich herhaalden is het meldpunt met HRM in gesprek gegaan om tot een gezamenlijk standpunt te komen, dat ook uitgedragen kan worden.

Voor nieuwe medewerkers is het moment van hun beëdiging de meest zichtbare activiteit van het meldpunt. In 2025 waren er vijf momenten van groepsgewijze beëdiging die steeds werden gecombineerd met een dilemmatraining.

Onderzoek

Eén aan het meldpunt voorgelegde situatie heeft geleid tot een onderzoek. Naar aanleiding van het daaruit volgende onderzoek is in april aan de RvB gerapporteerd dat niet is gebleken van een schending van integriteitsnormen.

In één situatie is de onderzoekswaardigheid daarvan onderzocht. Naar aanleiding daarvan is in augustus aan de RvB bericht dat de deze situatie geen integriteitsmelding was.

3.4 Bedrijfsvoering en kwaliteit zorg

Informatievoorziening en informatiebeveiliging

Informatiehuishouding

Binnen het programma Open op Orde hebben we een workshop ontwikkeld voor alle nieuwe medewerkers over het belang van een goede Informatiehuishouding. Eenduidig opslaan, duurzaam beschikbaar en terugvindbaarheid. Hiervoor is een opslagbeleid ontwikkeld. We zijn gemigreerd naar Teams en Sharepoint Online als DMS systeem. Die ondersteunen dit beleid en de Informatiehuishouding. Tevens komt daar de noodzaak van actief openbaar maken van Informatie aan de orde.

De aanbesteding van een nieuwe CRM-oplossing is helaas vastgelopen. De overgang naar een cloud-omgeving bleek complexer dan de leverancier had verwacht. We willen geen gevoelige Informatie in de cloud terecht laten komen. De voorbereidingen voor het project RMA achter SharePoint zijn ver gevorderd. Nu SharePoint Online recent operationeel is gekomen, kan de uitvoering van dit project starten.

De Implementatie van de Wet Open Overheid, bestaat uit twee onderdelen. De belangrijkste is het openbaar maken van de 17 informatiecategorieën die in de Woo worden genoemd. Dit project is bijna afgerond. De processen zijn beschreven, de overdracht naar beheer moet nog plaatsvinden. We hebben het project om de SaaS oplossing om het proces van openbaar maken te ondersteunen, afgerond. Het betreft hier niet alleen de actieve openbaarmaking, maar met name ook de passieve Woo- en AVG verzoeken.

Informatievoorziening

Zorgen voor een adequate documentaire informatievoorziening met daarbij de digitalisering en verwerking van interne en externe poststromen is een essentieel onderdeel van ons werk. Hier hebben we in 2025 op ingezet, door de aanbevelingen van de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed te analyseren en implementeren waar dat noodzakelijk wordt geacht. Deze implementatie vindt plaats binnen doel 4 van de Meerjaren Strategische Agenda en wordt ook in 2026 verder voortgezet.

Privacy

Binnen het domein Privacy zijn in 2025 grote stappen gezet op privacy volwassenheid. De jaarlijkse volwassenheidsmeting in het kader van een selfassessment, geeft een score van 3,2. Vorig jaar was dit 2,4. De stijging komt deels door het actualiseren van het verwerkingsregister. Daarnaast zijn een aantal grotere en kleinere procesverbeteringen doorgevoerd en een groot aantal GEBs uitgevoerd. De eerste algoritmes zijn gepubliceerd in het Algoritmeregister van de overheid en er is gewerkt aan AI beleid, procedures en bewustwording binnen de organisatie.

In 2026 werken we verder aan het verbeteren van de privacy-volwassenheid van de NZa. Belangrijke speerpunten in het Jaarplan Privacy 2026 zijn: vereenvoudiging en standaardisatie van privacy checks (bijvoorbeeld in het portfolioproces); volledige grip op de aanwezige risico's en aanbevolen maatregelen;

het nieuwe communicatie- en opleidingsplan uitvoeren t.b.v. bewustwording en kennisdeling. AI en algoritmes vragen tot slot steeds meer aandacht binnen het domein Privacy.

Informatiebeveiliging

Binnen het domein informatiebeveiliging is in 2025 veel medewerking geweest met de cloudmigraties. Er is voortgang geboekt op het door ontwikkelen van het Informatiebeveiligingsbeleid, kaders en richtlijnen. We werken doorlopend aan het verder implementeren van het Information Security Management System (ISMS) en de voorbereidingen voor het verkrijgen van een ISO27001 en SOC II certificaat.

Het aantoonbaar voldoen aan de gangbare normen en wetgeving op het gebied van informatiebeveiliging is ook in 2026 een belangrijk onderdeel van ons werk. Twee belangrijke speerpunten zijn het verstevigen van risicomangement (in samenhang met Privacy, zie hierboven) en business/IT-continuïteit.

Informatie- en Contactcentrum (ICC)

Het Informatie- en Contactcentrum (ICC) is het eerste aanspreekpunt voor vraagstellers en melders. Wij verbinden de NZa en de buitenwereld in het complexe zorgveld en we helpen de organisatie om goed geïnformeerde keuzes te maken.

Doorontwikkeling dienstverlening: telefoonlijn heropend

Het ICC beantwoordt vragen en ontvangt meldingen van zorgprofessionals, patiënten en verzekerden. In 2025 waren we bereikbaar via WhatsApp, e-mail en telefoon. Het cijfermatig overzicht, met informatie over de aantallen contacten en de beantwoordingstermijn in 2025, staat in paragraaf 3.7. In het najaar van 2024 implementeerden wij de nieuwe telefooncentrale. In Q2 van 2025 heropenden wij de telefoonlijn.

Van multichannel naar omnichannel

Begin 2025 leidde een marktverkenning tot het inzichtelijk en concreet maken van de vereisten om de stap van multichannel (meerdere kanalen naast elkaar) naar omnichannel (kanalen die naadloos in elkaar overlopen) te maken. Belangrijkste inzicht hierin is het belang van de juiste aansluiting op het klantrelatiesysteem en het zaakvolgsysteem; diensten die in 2025 in aanbesteding zijn. In 2026 continueren wij dit traject daarom verder.

Strategisch omgevingsmanagement

We hebben blijvend aandacht voor ons omgevingsmanagement om beter in te spelen op de belangen van onze stakeholders en om onze maatschappelijke legitimiteit te vergroten. Het ICC heeft een cruciale monitorende rol op de effectiviteit van onze stakeholder-engagementstrategieën en is daarmee een belangrijk organisatie-onderdeel voor de input op het vlak van het signaleren van risico's en issues. Issues zijn onderwerpen waar het in de politiek en de samenleving om draait én die potentieel veel impact hebben op onze reputatie. In de loop van 2025 is de gedachte ontstaan om voor een deel van het ICC de secundaire focus op omgevingsanalyse te verdiepen en hiermee tevens een bijdrage te leveren aan het curriculum voor omgevingsmanagement en het issuesmanagement. Hiermee is een proces gestart om de impact van de monitoring te verbeteren. Hier geven we in 2026 opvolging aan.

Voorbereiding komst Jeugdautoriteit

Per 1 januari 2026 is de 'Wet verbetering beschikbaarheid jeugdzorg' in werking getreden. Nog niet eerder had de NZa taken met betrekking tot jeugdzorg. Het ICC heeft zich in 2025 voorbereid op de

nieuwe taken door kennis op te bouwen en samenwerking te zoeken met andere (toezichhoudende) organisaties in de jeugdzorg. Daarmee is een basis gelegd voor het maken van een eerste beoordeling van meldingen over de beschikbaarheid van jeugdzorg.

Burgerperspectief

Regelmatig komt het voor dat burgers met hun vraag of melding verkeerd zijn bij de NZa. Het ICC moet hen dan doorverwijzen naar andere overheidspartijen. Om burgers sneller en effectiever te helpen, is de samenwerking tussen de IGJ (Landelijk Meldpunt Zorg - LMZ) en het IKZ geïntensiveerd. Zo zijn er onder andere kortere doorverbindmogelijkheden gecreëerd en wordt er gestart met het delen van casuïstiek om de juiste doorverwijzingen te kunnen doen.

Wendbaar werken

In 2025 zijn binnen het ICC de principes van het wendbaar werken expliciet aan bod gekomen, met onder andere als doelstellingen om continu te leren, reflecteren en verbeteren, prioriteiten te stellen en keuzes te maken en meer focus aan te kunnen brengen. Ook hebben wij een start gemaakt met het toepassen van de wendbaar werken werkvormen, wat wij in 2026 verder voortzetten.

Inkoopbeleid

In 2025 heeft team Inkoop verdere stappen gezet in de professionalisering en borging van het inkoopproces binnen de NZa.

Een belangrijke ontwikkeling daarbij was de formele ingebruikname van Mercell voor Europese aanbestedingsprocedures. De applicatie werd al gebruikt voor meervoudig onderhandse aanbestedingen, maar is in 2025 succesvol uitgebreid naar Europese trajecten. De ambitie is om vanaf 2026 ook alle Europese aanbestedingen via Mercell te laten verlopen, inclusief eventuele trajecten onder externe aanbestedingsbegeleiding. Dit draagt bij aan meer uniformiteit en overzicht van de inkoopfunctie.

Naast de verdere professionalisering van het aanbestedingsproces is team Inkoop in 2025 vaker in een vroeg stadium betrokken geweest bij vraagstukken rondom behoeftebepaling, marktbenadering en contractvormen. Ook weten projectleiders en andere behoeftebestellers inkoop en de gestelde procedures steeds beter te vinden. De rol van inkoop is op alle niveaus verstevigd.

Het afgelopen jaar kenmerkte zich door een relatief groot aantal (voorbereidingen van) Europese aanbestedingen voor SaaS-oplossingen, zoals voor een nieuw financieel systeem, een HRM-systeem, een softwarebroker en een CRM-oplossing. Dit heeft geleid tot intensievere samenwerking tussen Inkoop en verschillende afdelingen binnen I&M^{5.1.2.e} deze multidisciplinaire samenwerking zijn inkooptrajecten inhoudelijk sterker geworden en konden eisen en wensen vanuit verschillende expertisegebieden beter en vollediger worden geformuleerd, waardoor een blauwdruk is ontwikkeld voor toekomstige IT-aanbestedingen. Deze nauwere samenwerking heeft bovendien bijgedragen aan meer wederzijds begrip en een hogere kwaliteit van de aanbestedingsdocumenten.

Daarnaast is in 2025 een volgende stap gezet in de samenwerking met contractmanagement. Op basis van input van diverse organisatie onderdelen, waaronder team Inkoop, is door een extern bureau advies uitgebracht over het verbeteren en verduidelijken van de inrichting van contractmanagement binnen de organisatie. Team Inkoop heeft hierin een actieve rol ingenomen. De inzet is erop gericht om in 2026 concrete verbeteringen door te voeren in het positioneren en structureren van contractmanagement in de organisatie.

Niet alle ambities konden in 2025 worden gerealiseerd. Door capaciteitsknelpunten binnen team Inkoop zijn daarom bewuste keuzes gemaakt in prioritering, waarbij de focus lag op aanbestedingen met de grootste impact voor de organisatie. Projecten als het actualiseren van het inkoopbeleid en het opstellen van duurzaamheidsbeleid voor inkoop moesten hierdoor helaas worden uitgesteld. Wel zijn hiervoor inhoudelijke voorbereidingen getroffen. Afronding en implementatie van deze projecten staan gepland voor de loop van 2026. Tot slot staat voor 2026 de implementatie van wendbaar werken voor team Inkoop als uitdaging prominent op de agenda voor 2026.

Al met al stond 2025 voor team Inkoop in het teken van verdere professionalisering, intensievere samenwerking, en uitwerking van enkele grote en strategisch belangrijke aanbestedingen, waarmee een stevige basis is gelegd voor verdere doorontwikkeling in de komende jaren.

Rechtmatigheid

De NZa definieert rechtmatigheid als het tot stand komen van baten en lasten en balansmutaties in overeenstemming met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Wet- en regelgeving

Van toepassing zijn wetten en richtlijnen afkomstig uit onder meer de Wlz, de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018, het Burgerlijk Wetboek, de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, de Aanbestedingswet 2012 en de Wet normering topinkomens.

Rechtmatigheid

Onze inkoopdoelstelling is dat minimaal 99% van de bijdrage op een rechtmatige manier besteed wordt, passend binnen de relevante wettelijke kaders. De rechtmatigheid over 2025 komt uit op 100% (2024: 99%) bij inkopen boven de Europese aanbestedingsgrens.

3.5 Strategische risico's, fraude risico's en continuïteit

3.5.1 Risico-overzicht

Risicomanagement heeft onze continue aandacht. Eind 2023 zijn we gestart met verbeteren van het proces voor risicomanagement. We hebben de ambitie om toe te werken naar een NZa-brede methodiek. We willen beter zicht krijgen op de risico's die wij als organisatie lopen. Dit zijn risico's die zich richten op compliance, maar ook op het bereiken van onze doelstellingen als organisatie. De afgelopen tijd besteedden wij hier veel aandacht aan en merkten we dat de gehele organisatie steeds meer gevoel bij risicomanagement krijgt. Verdere professionalisering van dit proces is haalbaar door dit gestructureerd een plek in onze organisatie te geven.

In 2024 legden we in het werkprogramma 2025 de basis om in 2025 van start te gaan met het Three Lines Model. Het Three Lines Model helpt ons structureren. Ook helpt het de processen die het beste bijdragen aan het realiseren van onze strategische agenda in kaart te brengen. Dit model faciliteert ook het risicomanagementproces. De start hiervan hebben we moeten uitstellen naar 2026.

Er is veel aandacht voor risicomanagement. Het belang ervan is erkend.

Risicocategorie	Risico	Beheersmaatregelen	Kans	Impact	Risico effect
Informatie-beveiliging, dataveiligheid en ICT	Risico op uitval van één of meerdere ICT-systemen of onderdelen daarvan. Problemen met de inrichting of stabiliteit van de ICT, waardoor één of meerdere onderdelen (tijdelijk) uitvallen.	De opzet, het bestaan en de werking van incident- en probleemmanagement wordt periodiek getoetst en daar waar nodig aangescherpt. Nu de transitie naar de nieuwe IT infrastructuur vrijwel is afgerond ontstaat ruimte om de informatievoorziening, de kantoorautomatisering, de analyse-omgeving en het datalandschap verder te verbeteren.	M	M	●
	Op basis van het dreigingsbeeld ziet de NZa een verhoogde interesse van externe partijen in de aan ons toevertrouwde data.	De maatregelen die op dit moment genomen zijn om indringers van buitenaf tegen te houden zijn onder meer: de standaard 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.	M	H	●
	De Business Continuïteit van de NZa komt onder druk als gevolg van het uitvallen van applicaties die de kritische bedrijfsprocessen faciliteren.	Bij de NZa wordt op jaarbasis inzichtelijk gemaakt welk onderhoud op de lange termijn nodig is voor ons IT-landschap (LCM roadmap). Dat inzicht wordt vertaald in het werkprogramma en de begroting.	M	M	●
	Toegang tot data: het risico is dat de organisatie te weinig aandacht heeft voor:				
	1) de privacy-aspecten van data	1) Het omgaan met (gevoelige) data is onderdeel van het werken bij de NZa en opgenomen in het onboarding proces van nieuwe medewerkers. Daarnaast is er een e-learning beschikbaar voor alle medewerkers.	L	M	●
	2) de noodzaak van gebruik van bepaalde data.	2) De NZa heeft de aandacht voor de privacy-aspecten in ons werk binnen de organisatie verankerd. Voor processen waarin data worden gebruikt worden Gegevens-effectbeoordelingen (GEB's) opgesteld, waarbij de noodzaak inhoudelijk wordt onderbouwd.	M	M	●

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

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

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

Risicocategorie	Risico	Beheersmaatregelen	Kans	Impact	Risico effect
Financien	Het niet tijdig kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en niet volledig uit kunnen voeren van onze wettelijke taken vanwege de druk op ons financiële kader.	Doordat ons kader al jaren onder druk staat als gevolg van het niet (volledig) ontvangen van prijscompensatie, hebben wij efficiëntieslagen moeten maken. Hierdoor zijn wij mogelijk onvoldoende flexibel om nieuwe vraagstukken op te pakken of tijdig in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Ook kunnen de opgelegde bezuinigingen (expliciet of impliciet) ervoor zorgen dat wij onze wettelijke taken of onze verantwoordelijkheden richting de maatschappij niet meer volledig kunnen waar maken. Dit kan een sterke negatieve impact hebben op onze legitimatie en het vertrouwen in de overheid als geheel.	M	M	●
Inkopen / aanbestedingen	Het risico dat de Europese en/of interne aanbestedingsrichtlijnen niet worden nageleefd.	Het NZa Inkoopbeleid wordt regelmatig onder de aandacht wordt gebracht in de organisatie. Afwijkingen van het inkoopbeleid voor opdrachten > € 50.000 worden gemotiveerd en besproken in de raad van bestuur. Daarnaast worden inkopen steekproefsgewijs gecontroleerd. Hierover wordt elk kwartaal gerapporteerd.	M	M	●
Realisatie strategische agenda	Het risico dat wij onze strategische agenda niet realiseren. Vanwege onvoldoende capaciteit (menschkracht/middelen) en vanwege zaken die beslag leggen op capaciteit van de directie I&F	Beter inzicht in de planning en voortgang bij directie I&F. Realistischer plannen van onze beleidsambities rekening houdend met de inzet van directie I&F Inrichten portfoliogovernance	M	M	●
Realisatie strategische agenda	Het risico dat wij onze strategische agenda niet realiseren. Vanwege de onzekerheid over de politieke koers en ambitie die niet aansluit op onze strategische agenda	Intensief overleg met onze stakeholders, tijdig betrekken en opschalen. Inzet van stakeholdermanagement bij verandertrajecten. Tijdig betrekken WWS als opdrachtgever	M	M	●
Frauderisico's	Het onttrekken van giraal geld aan de NZa door medewerkers	Slechts een beperkt aantal medewerkers hebben toegang tot het betaalproces. In het betaalproces zijn waarborgen getroffen om het risico op onttrekken van geld aan de NZa te voorkomen. Dit zijn onder andere functiescheiding, controle crediteurenstamgegevens door adviseurs, het noodzakelijk zijn van verplichtingen, autorisatie van facturen, en functiescheiding in het banksysteem. Ook selecteert de betalingsbevoegde bij iedere betaling een steekproef om de juistheid te controleren.	L	M	●
Frauderisico's	Fraude bij inkopen en aanbestedingen door samenspanning tussen medewerkers en derden	De NZa heeft het inkoopproces in lijn met de Aanbestedingswet vorm gegeven. Inkoop is deels decentraal belegd in onze organisatie. Voor de meeste inkopen vereisen wij meerdere offertes en gelden er autorisatieprocedures. Hiervoor hanteren wij het mandaat zoals vastgelegd in het Besluit organisatie, mandaat, volmacht en machtiging NZa. Voor Europese aanbestedingen gelden striktere regels die het risico op samenspanning mitigeren. De belangrijkste hiervan zijn het anoniem beoordelen van inschrijvingen, en het toedelen van punten door een beoordelingsteam.	L	M	●
Frauderisico's	Ongeautoriseerde toegang tot gevoelige data	Binnen de NZa hebben een beperkt aantal medewerkers toegang tot gevoelige data. De toegang tot deze data monitoren wij strikt. Daarnaast besteden wij veel aandacht aan dataprivacy en datasecurity. Naast strikte beveiliging ten aanzien van de toegang hebben wij ook detectiemaatregelen ingericht, waaronder logging.	L	M	●
Frauderisico's	Het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door management	Het risico dat onze beheersmaatregelen worden doorbroken door management is een belangrijk risico. De waarborgen die wij treffen zijn onder andere aandacht voor tegenspraak binnen de NZa. Ook is er een klokkenluidersregeling, en een integriteitscoördinator. Daarnaast ondervangen wij dit risico doordat financieel impactvolle besluiten (>€ 200.000) vanuit een directie worden aangeleverd, en door de raad van bestuur worden geaccordeerd.	L	M	●

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

3.5.2 Fraude risico's en continuïteit

Fraude- en corruptierisico's

Wij onderkennen dat de organisatie risico's loopt ten aanzien van fraude. Wij hebben veel oog voor fraude en oneigenlijk gebruik van zorggeld. Des te meer onderkennen wij het belang van het zorgvuldig omgaan met belastinggeld. Daarom voeren wij een uitvoerige analyse uit van de voor ons relevante interne frauderisico's. Ook hebben wij oog voor de risico's van corruptie en omkoping door derden.

De risicobereidheid van de NZa ten aanzien van fraude- en corruptierisico's is zeer beperkt. Wij onderkennen dat wij een belangrijke maatschappelijke rol hebben. Zowel op het gebied van regulering als toezicht vinden wij het ontzettend belangrijk om het goede voorbeeld te geven. De zorgsector is continu in beweging. Dat maakt dat wij, om onze rol effectief in te vullen, wendbaar moeten zijn. Deze benodigde wendbaarheid betekent dat wij risico's zoveel mogelijk willen mitigeren, maar niet in alle gevallen volledig afdekken wanneer het belang van wendbaarheid voor de zorgsector belangrijk is.

Identificatie van fraude- en corruptierisico's

De NZa voert een uitvoerige risico-inventarisatie uit. Wij bespreken de belangrijkste risico's binnen de directies en over de directies heen. Hierbij gaan wij uit van bruto risico's. Dat wil zeggen dat wij de risico's wegen zonder de interne beheersingsmaatregelen mee te nemen. De risico's bespreken wij minimaal tweemaal per jaar op bestuursniveau. Daarnaast vindt bespreking ook binnen de directies plaats. Door de bespreking van risico's op verschillende niveaus krijgen wij een goed en volledig beeld van de risico's voor de NZa. Waaronder ook fraude- en corruptierisico's. Bij de bespreking van de risico's gaan wij uit van de elementen uit de fraudedriehoek: gelegenheid, rationalisatie en motivatie (gedrag).

In 2024 identificeerden wij de volgende fraude- en corruptierisico's welke materieel kunnen worden als deze zich voordoen:

- Het onttrekken van giraal geld aan de NZa door medewerkers;
- Fraude bij inkopen en aanbestedingen door samenspanning tussen medewerkers en derden;
- Ongeautoriseerde toegang tot gevoelige data;
- Het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door het management.

Daarnaast zien wij de volgende fraude- en corruptierisico's welke niet materieel kunnen worden, maar wel onze aandacht hebben:

- Het onttrekken van goederen aan de NZa;
- Beïnvloeding van derden op onze processen ten aanzien van regulering en toezicht.

De NZa heeft een belangrijke maatschappelijke rol. Integer handelen en bewust met maatschappelijke middelen omgaan is onderdeel van ons bestaansrecht. Naast een mogelijke materiële impact hebben deze risico's mogelijke gevolgen voor onze reputatie en de impact die wij hebben op de zorg in Nederland. Daarom richtten wij maatregelen in om deze risico's te mitigeren.

Beheersmaatregelen

Om de risico's zoveel mogelijk te mitigeren hebben wij beheersmaatregelen ingericht.

Het onttrekken van giraal geld aan de NZa door medewerkers

Slechts een beperkt aantal medewerkers hebben toegang tot het betaalproces. In het betaalproces zijn waarborgen getroffen om het risico op onttrekken van geld aan de NZa te voorkomen. Dit zijn onder andere functiescheiding, controle crediteurenstamgegevens door adviseurs, het noodzakelijk zijn van verplichtingen, autorisatie van facturen en functiescheiding in het banksysteem. Ook selecteert de betalingsbevoegde bij iedere betaling een steekproef om de juistheid te controleren.

Fraude bij inkopen en aanbestedingen door samenspanning tussen medewerkers en derden

De NZa heeft het inkoopproces in lijn met de Aanbestedingswet vorm gegeven. Inkoop is deels decentraal belegd in onze organisatie. Voor de meeste inkopen vereisen wij meerdere offertes en gelden er autorisatieprocedures. Hiervoor hanteren wij het mandaat zoals vastgelegd in het Besluit organisatie, mandaat, volmacht en machtiging NZa. Voor Europese aanbestedingen gelden striktere regels die het risico op samenspanning mitigeren. De belangrijkste hiervan zijn het anoniem beoordelen van inschrijvingen en het toedelen van punten door een beoordelingsteam.

Ongeautoriseerde toegang tot gevoelige data

Binnen de NZa heeft een beperkt aantal medewerkers toegang tot gevoelige data. De toegang tot deze data monitoren wij strikt. Daarnaast besteden wij veel aandacht aan dataprivacy en datasecurity. Naast strikte beveiliging ten aanzien van de toegang hebben wij ook detectiemaatregelen ingericht.

Het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door management

Het risico dat onze beheersmaatregelen worden doorbroken door management is een belangrijk risico. De waarborgen die wij treffen zijn onder andere aandacht voor tegenspraak binnen de NZa. Ook is er een klokkenluidersregeling en een integriteitscoördinator. Ook ondervangen wij dit risico doordat besluiten altijd vanuit een directie worden aangeleverd en door de raad van bestuur worden bekrachtigd.

Het onttrekken van goederen aan de NZa

De NZa heeft een strikte fysieke toegangsbeveiliging in de vorm van een passysteem en toegangspoortjes. De NZa beschikt tevens over een camerasysteem. Daarnaast is er een register van waardevolle goederen waardoor onttrekking hiervan gedetecteerd kan worden bij een inventarisatie. Iedere medewerker tekent voor de door de NZa in bruikleen gekregen apparatuur.

Beïnvloeding van derden op onze processen ten aanzien van regulering en toezicht

Naast belangrijke waarborgen in onze cultuur, en in ons aannamebeleid, zorgen wij dat beslissingen in teams worden genomen. Ook dragen wij zorg voor wisselende samenstellingen van teams. Binnen de NZa worden besluiten waarop beïnvloeding relevant zou zijn genomen in samenspraak met meerdere medewerkers. Besluiten worden door de raad van bestuur genomen.

Cultuur en soft controls

De NZa ziet integriteit als onderdeel van zijn bestaansrecht. Dit draagt het bestuur en management op alle lagen uit. Medewerkers krijgen bij indiensttreding een dilemmatraining en leggen de ambtseed af. Alle medewerkers overleggen een verklaring omtrent gedrag bij hun indiensttreding. Ook sluit de NZa op vrijwillige basis aan bij de Gedragscode Integriteit Rijk.

De naleving van de gedragscode vindt plaats door gesprekken tussen medewerkers en leidinggevendenden. Ook maakt dit onderdeel uit van het inwerkprogramma van nieuwe werknemers. Bij (vermoede) overtredingen worden in overleg gepaste maatregelen genomen. Ook onderzoeken wij de oorzaak van mogelijke overtredingen om een eventuele bredere impact op de organisatie bloot te leggen en hier passende maatregelen op te kunnen nemen.

Wij hebben een integriteitscoördinator, interne en externe vertrouwenspersonen en een klokkenluidersregeling. Gedurende het jaar vestigen wij aandacht op de integriteit, en de beschikbare kanalen. Dat deden wij onder andere tijdens de week van de integriteit, en een dialoogweek. Daarnaast heeft het onderwerp tegenspraak een belangrijke plek in ons werkprogramma. Hiermee draagt de NZa het belang van integriteit uit naar haar medewerkers, maar ook naar externen.

Gematerialiseerde fraude- en corruptierisico's

Er hebben zich in 2025 en in de periode tot en met het opstellen van de jaarverantwoording geen fraude- of corruptierisico's gematerialiseerd.

Continuïteit

De financiering van de NZa kenmerkt zich door één financieringsstroom vanuit VWS. Deze financiering stelt VWS jaarlijks vast. Wij monitoren de uitputting van het budget gedurende het jaar en bespreken dit met VWS. Ook kan VWS ons budget aanpassen naar aanleiding van ontwikkelingen in de werkzaamheden van de NZa, en de financiering hiervan. Gezien de stabiele financiering en de verankering van onze taken in de Wmg zien wij geen risico's ten aanzien van de continuïteit.

De financiering vanuit VWS kan afnemen door bezuinigingen of het terugdringen van onze taken. Wij zijn in voldoende mate in staat om onze activiteiten en bijbehorende kosten te verminderen om onze continuïteit te waarborgen.

3.6 Signalen

Signalen 2025

De NZa ontvangt allerlei vragen, meldingen en klachten van consumenten, zorgaanbieders, zorgverzekeraars en andere organisaties die mogelijk een signaal over een ongewenste situatie in de zorg bevatten. Signalen zijn belangrijk voor de NZa omdat deze laten zien waar problemen zitten, zodat de NZa goede keuzes kan maken in haar toezicht. Zo kan de NZa haar inzet op de belangrijkste problemen richten en met een slimme aanpak komen.

De signalen dragen niet alleen bij aan het bepalen van de prioriteiten van de NZa, maar leveren in sommige gevallen ook concreet bewijs op. Via Stichting Informatieknooppunt Zorgfraude (Stichting IKZ) werkte de NZa in 2025 samen met organisaties zoals de IGJ, zorgverzekeraars en de NLA om zorgfraude op te sporen en aan te pakken.

Totaal aantal signalen

Het totaal aantal signalen dat de NZa in 2025 ontving is licht afgenomen ten opzichte van het jaar ervoor. Een mogelijke verklaring voor de kleine daling is dat de NZa aan de voorkant strenger selecteert of een melding daadwerkelijk een signaal is. Een signaal is informatie over een vermoeden van illegaal of schadelijk gedrag door een zorgaanbieder of zorgverzekeraar dat valt binnen het toezichtdomein van de NZa.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Totaal	1830	1289	2156	1949	1656	2221	2170	859	782	1272	792	732

Signalen per (hoofd)categorie

Sinds de invoering van een nieuw systeem in 2020, worden signalen geregistreerd in onderstaande (hoofd)categorieën. Deze categorieën sluiten aan bij hoe de directie Toezicht is ingericht. De NZa rapport vanaf 2020 dan ook op deze wijze over signalen.

Toezihtsgebied	2024	2025
Markttoezicht (onder andere AMM- meldingen en meldingen over mogelijke overtredingen in de contractering)	46	41
Nalevingstoezicht (meldingen die gaan over correct declareren door zorgaanbieders)	477	404
Transparantietoezicht (meldingen m.b.t transparantie informatieverstrekking door zowel zorgaanbieders als zorgverzekeraars)	65	55
Uitvoeringstoezicht (hieronder vallen meldingen die gaan over zorgplicht en wachttijden)	117	130
Wmo/Jeugdwet	18	37
Overig	69	65
Totaal	792	732

Uitwisseling signalen tussen NZa en Stichting Informatieknooppunt Zorgfraude (Stichting IKZ)

Sinds 1 januari 2025 is de Wet bevorderen samenwerking en rechtmatige zorg (Wbsrz) van kracht. Met de ingang van deze wet heeft het Informatieknooppunt Zorgfraude een wettelijke taak gekregen in het verzamelen en delen van zorgfraude signalen. Tegelijkertijd is er ook een verplichting voor de NZa ontstaan om bij een 'aanleiding tot een vermoeden van zorgfraude' signalen met Stichting IKZ te delen.

In 2023 en 2022 zijn er meer signalen door de NZa gedeeld met het Informatieknooppunt Zorgfraude. De reden hiervoor is dat de NZa in deze jaren in het geheel meer signalen ontving. In 2025 is het aantal signalen dat de NZa heeft gedeeld met Stichting IKZ weer toegenomen ten opzichte van 2024. Er is ook een toename waarneembaar in het aantal signalen wat door andere samenwerkingspartners van Stichting IKZ is gedeeld met de NZa. Een mogelijke verklaring is dat samenwerkingspartners, net als de NZa, nu verplicht zijn om bij een aanleiding tot een vermoeden tot zorgfraude signalen met Stichting IKZ te delen. Daarnaast is er sinds 2025 een online portaal waarin signalen gemakkelijker met elkaar kunnen worden gedeeld.

Tot slot heeft de NZa in 2025 236 verrijkingsaanvragen ontvangen van Stichting IKZ. Een verrijkingsaanvraag houdt in dat Stichting IKZ de NZa om informatie over een zorgaanbieder vraagt naar aanleiding van een signaal wat is ingediend door een andere samenwerkingspartner.

Totaal aantal activiteiten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Van NZa doorgezet naar andere deelnemers	697	615	562	370	240	302
Van andere deelnemers doorgezet naar NZa	55	112	135	89	44	159

Interventies

Hieronder is de interventietabel opgenomen. Een interventie is een actie van de NZa richting een toezichtobject om een ongewenste situatie te beëindigen. Een interventie kan zowel informeel (bijvoorbeeld een informatieverzoek of een norm-overdragend gesprek) als formeel (bijvoorbeeld een (voornemen tot) aanwijzing of last onder dwangsom) zijn.

Vanaf 2019 is inzichtelijk gemaakt welke interventies onder zorgaanbieders, zorgverzekeraars, Wlz-uitvoerders en het CAK formeel dan wel informeel zijn.

Het aantal effectmetingen is in 2025 gestegen van nul naar zeven. In 2025 heeft de directie Toezicht namelijk ingezet op het doen van effectmetingen. Van de 32 teams binnen de directie Toezicht zijn 25 teams in 2025 begonnen of bezig geweest met een of meerdere effectmetingen. In totaal zijn er dit jaar zeven effectmetingen voltooid. In 2026 zal dat aantal hoger liggen, omdat het doen van effectmetingen dan volledig geïntegreerd is binnen de processen van alle teams van Toezicht.

Activiteiten	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Interventies bij zorgaanbieders	498	210	341	306	314	4426	7386	4018	4713
<i>Formeel</i>	-	-	21	13	26	264	1167	663	297
<i>Informeel</i>	-	-	320	293	288	4162	6219	3355	4416

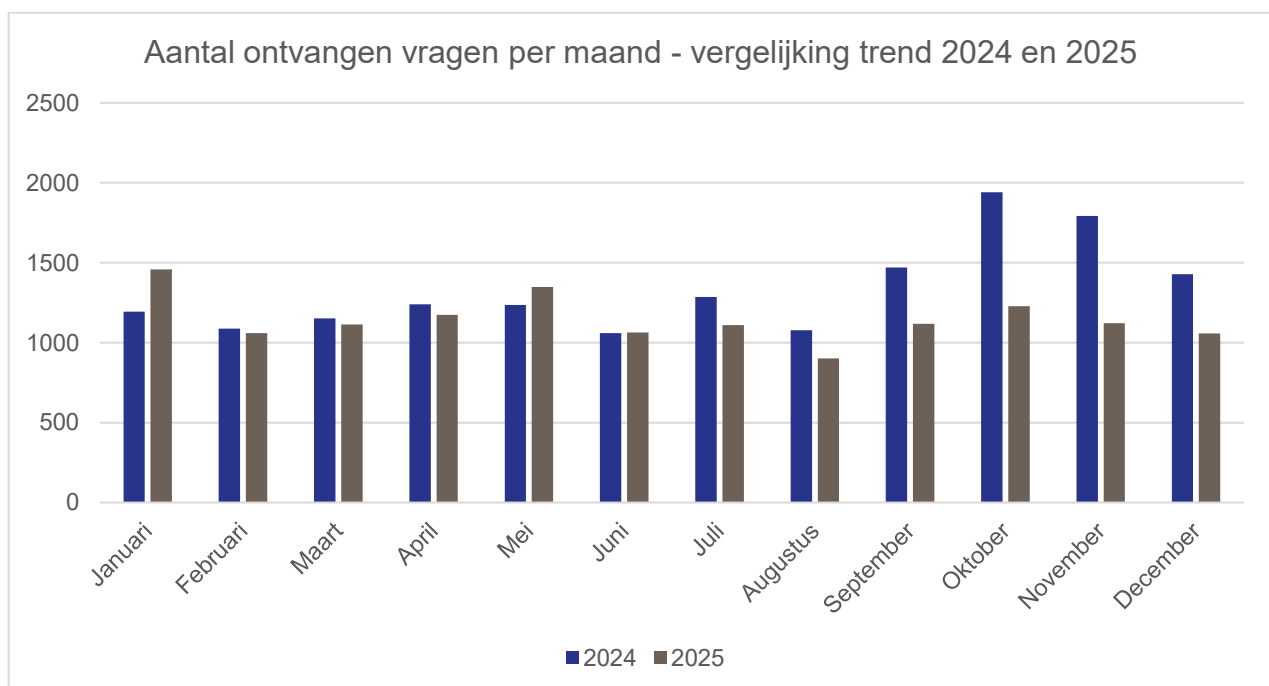
Activiteiten	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Interventies bij zorgverzekeraars, zorgkantoren en het CAK	156	143	228	173	276	183	153	197	180
<i>Formeel</i>	0	0	95	22	92	42	16	30	51
<i>Informeel</i>	0	0	133	151	184	141	137	167	129
Besluiten Zorgfusietoets	126	156	183	156	186	188	195	213	220
Evaluatie	0	0	0	1	20	0	259	0	0
Effectmeting	0	0	0	27	92	1	0	0	7
Totaal	191	621	969	762	1033	4887	8129	4428	5120

3.7 ICC-verslag

Aantal vragen bij het Informatie en Contactcentrum (ICC)

Het ICC ontvangt vragen via e-mail, WhatsApp en telefoon. In april 2025 is de telefoonlijn geopend; sinds 1 oktober 2025 staat op de contactpagina van de NZa dat de NZa telefonisch bereikbaar is.

Er zijn in 2025 in totaal **13.749 vragen** binnengekomen (exclusief signalen) via deze drie kanalen. In 2024 waren dat er 15.962. Onderstaande grafiek geeft een overzicht van het aantal vragen per maand in 2024 en 2025.

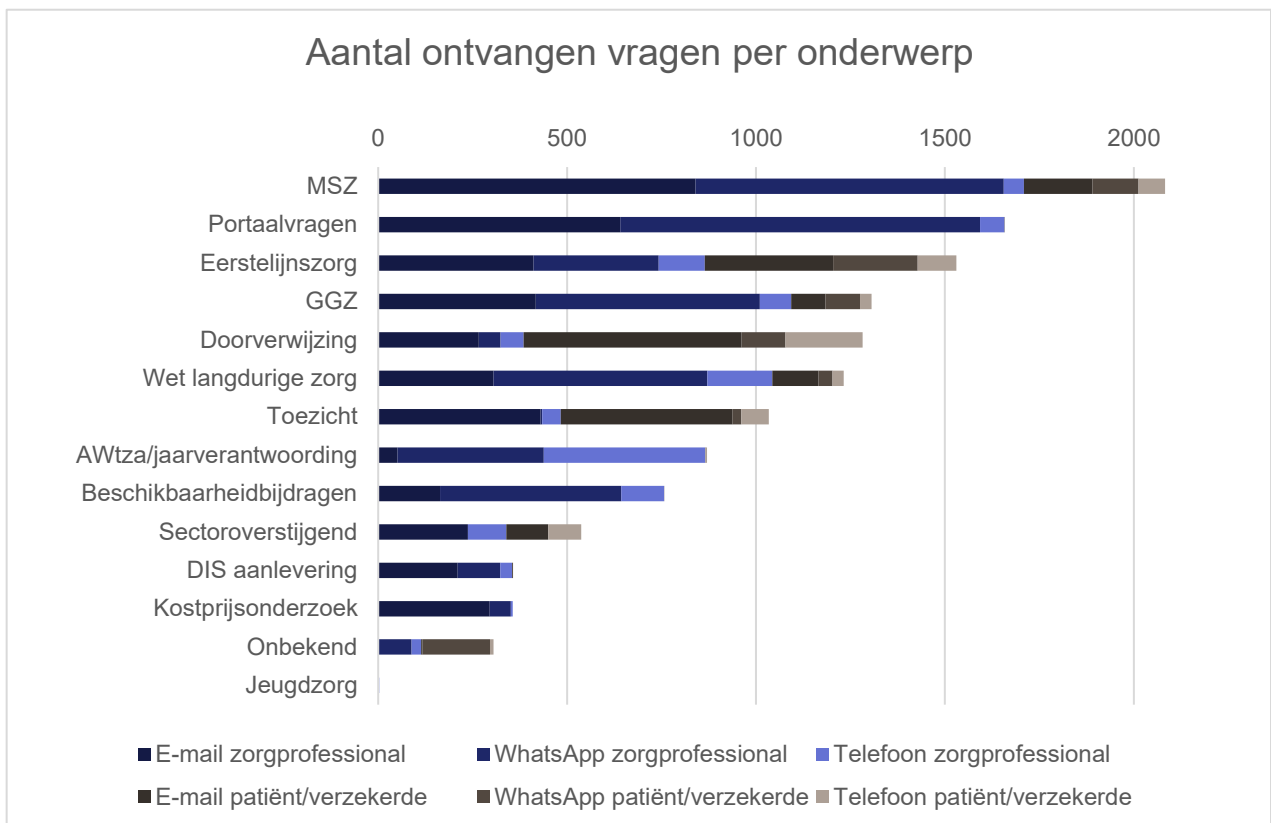


De verdeling van het aantal vragen per kanaal:

	E-mail	WhatsApp	Telefonie	Totaal
2024	8.492	7.470	-	15.962
2025	6.387	5.275	2.087	13.749

Onderwerpen

In de onderstaande grafiek is te zien over welke onderwerpen de meeste vragen zijn binnengekomen.



Wat valt op?

Medisch specialistische zorg (MSZ)

Vragen gingen onder andere over het registreren van zorgactiviteiten, het openen en sluiten van zorgtrajecten en het declareren van (nieuwe) prestaties. Ook ontvangen we vragen over duiding van begrippen en (mogelijke) tegenstrijdigheden in de regelgeving. De vragen gaan niet alleen over de regelgeving voor msz, maar vaak over de samenloop met regelgeving voor andere sectoren, al dan niet in het kader van passende zorg.

Portaalvragen

Ca. 85% van de portaalvragen gaat over het aanleveren van wachttijden in het Zorgbeeldportaal. De meeste vragen kwamen van ggz-aanbieders. Daarnaast ontving het ICC ook vragen over het inloggen in het NZa aanvragenportaal, naar aanleiding van de introductie van e-Herkenning.

Eerstelijnszorg

In de eerstelijnszorg viel het op dat we geen grote meldacties hebben gehad. Ook hebben we minder vragen over de contractering dan voorgaande jaren. We hebben wel meer vragen gehad over het aanvragen van machtigingen. Dit speelde vooral in de mondzorg en wijkverpleging.

GGZ

Vragen over de geestelijke gezondheidszorg gaan voornamelijk over het Zorgprestatie-model. Vragen gingen onder andere over tarieven, beroepen, het registreren van consulten en veldafspraken. In vergelijking met 2024 ontvingen we 240 vragen minder.

Doorverwijzingen

In 2025 ontvingen we 1398 vragen die niet door de NZa behandeld konden worden. We verwezen dan door naar andere organisaties in het zorgveld, zoals zorgaanbieders, zorgverzekeraars, Zorginstituut Nederland, het Landelijk Meldpunt Zorg, de SKGZ en brancheverenigingen.

AWtza/jaarverantwoording

Het aantal vragen nam fors toe ten opzichte van 2024. Dit komt doordat er veel meer zorgaanbieders een jaarverantwoording over boekjaar 2024 moesten doen dan over boekjaar 2023.

Vragen van patiënten/verzekerden

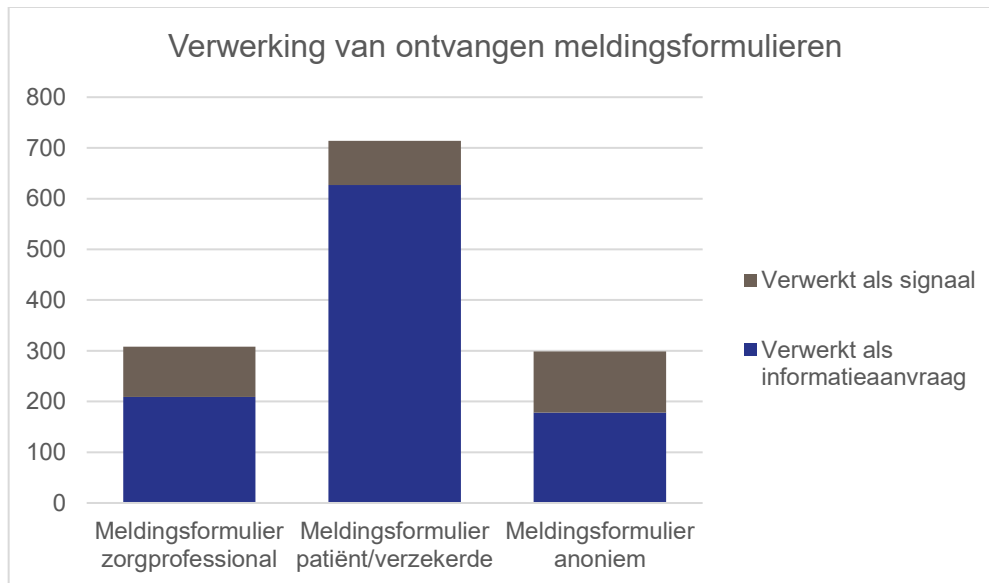
Het is nog steeds duidelijk merkbaar dat mensen niet makkelijk aan een huisarts komen, bijvoorbeeld na een verhuizing. Verder merken we dat burgers vaker vragen stellen die door AI lijken te zijn opgesteld. Dit zijn vaak lange verhalen met wetsartikelen die vaak niet correct zijn toegepast of helemaal niet onder ons toezicht vallen. Burgers weten de telefoonlijn goed te vinden. Soms zijn gesprekken lastig vanwege allerlei emoties, maar vooral horen we terug dat zij het fijn vinden om iemand te kunnen spreken. Aan het einde van het jaar was duidelijk te merken dat de contractering niet overal soepel verloopt. Burgers vinden het oneerlijk dat zij een polis moeten kiezen, voordat duidelijk is welke aanbieders precies zijn gecontracteerd. Ook was het voor veel burgers onduidelijk hoe de vergoeding eruit ziet wanneer zij kiezen voor een niet-gecontracteerde zorgaanbieder.

Signalen en meldingen

Het ICC ontvangt de ingevulde meldingsformulieren. Meldingformulieren die een vraag bevatten, worden afgehandeld als informatieaanvraag. Daarnaast registreren medewerkers van het ICC en detectie zelf signalen van (mogelijke) overtredingen. Dit doen we bijvoorbeeld naar aanleiding van vragen die per e-mail of WhatsApp zijn gesteld.

In 2025 ontvingen we 1321 meldingen via het meldingsformulier. Daarvan werden er 307 verwerkt als signaal. De NZa registreerde zelf ook 426 signalen, waardoor er in totaal 733 signalen zijn verwerkt.

De onderwerpverdeling rapporteren wij in de paragraaf over signalen. Wij tonen hier alleen hoeveel signalen er bij ons binnenkomen (door melders) en hoeveel signalen de NZa zelf aanmaakt.



Beantwoordingstermijn ICC

Het ICC streeft naar een beantwoordingstermijn van vijf werkdagen voor e-mails. Voor vragen die wij intern uitzetten voor advies is de beantwoordingstermijn tien werkdagen. Voor 80% van de e-mails hebben we deze beantwoordingstermijn gehaald. Vragen via WhatsApp nemen wij altijd dezelfde of de volgende werkdag in behandeling.

3.8 HRM-verslag

Diversiteit & Inclusie

We streven voortdurend naar een werkklimaat waarin sociale veiligheid centraal staat en waarin verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag, waaronder racisme en discriminatie, actief worden bestreden. Wij zijn ons ervan bewust dat menselijk gedrag niet volledig beïnvloedbaar is, maar wij zetten ons in om een werkomgeving te creëren waarin dergelijk gedrag niet wordt getolereerd en waarbinnen medewerkers de juiste handvatten hebben om dit bespreekbaar te maken.

De voor 2025 geplande actualisatie van ons D&I beleid hebben we naar 2026 geprioriteerd. Bestaand beleid is op punten uitgebreid waarover hieronder meer.

Binnen de NZa is de norm dat ongewenst gedrag, en in het bijzonder racisme en discriminatie, absoluut onaanvaardbaar is. Dit onderstrepen wij door gerichte bewustwordingscampagnes en een aanscherping van bestaande regelingen, zoals de klachtenregeling. Hierdoor borgen wij dat, wanneer grensoverschrijdend gedrag zich voordoet, de juiste paden helder en transparant kunnen worden bewandeld, met een focus op adequate opvolging en herstel.

Op de volgende onderdelen hebben we in 2025 concreet stappen gezet.

Sociale veiligheid

In 2025 hebben we vooral ingezet op het creëren van een (sociaal) veilige werkomgeving. We hebben de in 2024 ingezette lijn rondom bewustwording, procesverbetering en ontwikkeling voortgezet. In samenspraak met de medezeggenschap hebben we een uitgebreid traject vormgegeven 'Oog voor Elkaar', gericht op het herkennen, bespreekbaar maken en terugdringen van sociaal onveilige werksituatie. Het gaat hierbij om alle vormen van grensoverschrijdend gedrag waaronder racisme, uitsluiting discriminatie.

In 2025 is de hele NZa organisatie, management en medewerkers, getraind in het herkennen van signalen, omgaan met onveilige situaties en het vinden van de juiste wegen die bewandeld kunnen worden in genoemde situaties.

In onze onboarding heeft sociale veiligheid een vaste plek gekregen als onderdeel van onze continue dialoog gesprekken; de gesprekken die we voeren over presteren, ontwikkelen en sociale veiligheid (zie ook de informatie hieronder over de stand van zaken rondom onze continue dialoog).

Voor alle medewerkers hebben we een specifieke omgeving binnen ons Intranet gecreëerd waar alle informatie die betrekking heeft op deze onderwerpen gebundeld te vinden is zodat medewerkers niet alleen het belang van een sociaal veilig werkklimaat herkennen maar ook eenvoudig toegang tot de juiste informatie / weg kunnen vinden als er onverhoopt een onveilige situatie is ontstaan.

Inclusief werven & selecteren

In onze werving & selectieprocessen is inclusie verder aangescherpt door bijvoorbeeld bij het vacant stellen van een functie altijd eerst het gesprek te voeren over (gewenste) teamsamenstelling zodat we de werving daar gericht op kunnen aanpassen. De training 'Divers en inclusief selecteren' is vanwege prioriteitstelling voor 2026 geagendeerd.

Niet alleen heeft inclusie een prominenter plek gekregen in onze werving, ook benadrukken we het belang van een sociaal veilig werkklimaat waarin er zero ruimte is voor racisme en discriminatie in onze onboarding waarmee we onze nieuwe collega's vanaf de start meegeven hoe belangrijk we dit vinden.

Arbeidsmarktparticipatie

De participatie van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt is inmiddels vast onderdeel van ons vacaturebeleid geworden en de mogelijkheden worden regelmatig met (wisselend) succes onder de aandacht gebracht van vacaturehouders/management. Het aantal medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt is al langere tijd stabiel.

Onze continue dialoog, het goede gesprek binnen de NZa

In 2023 hebben we de traditionele gesprekscyclus vervangen door een continue dialoog tussen medewerker en leidinggevende waarbij de regie over werk en ontwikkeling vooral bij de medewerker ligt en de leidinggevende een faciliterende, coachende rol aanneemt. In deze continue dialoog voeren we op regelmatige basis het goede gesprek met elkaar over bijvoorbeeld resultaat- en ontwikkelafspraken maar ook over sociale veiligheid en de werk-/privé balans. In 2025 hebben we een tussentijdse evaluatie gehouden op deze manier van werken, waarbij we hebben geconcludeerd dat de Continue dialoog ons bevult en nog op punten kan worden geoptimaliseerd. Zo hebben we meer aandacht besteed aan het structureel ophalen en geven van feedback, de frequentie waarmee de dialooggesprekken gevoerd worden en de wijze waarop de persoonlijke jaarplannen tot stand komen.

We hebben in 2025 twee Dialogoweken georganiseerd; twee weken rondom een bepaald thema ('digital week' en 'klaar voor volgend jaar') met inspiratiesessies, workshops en trainingen.

We monitoren de Continue dialoog via ons ondersteunende systeem Dialog, waarbij we zien dat 84% van onze medewerkers in 2025 een persoonlijk plan had opgesteld. Op 1 januari 2026 hadden 82% van de medewerkers de jaarcyclus volledig doorlopen en afgerond met een evaluatie.

Vitaliteit

In 2025 hebben we onze vitaliteitsregeling opnieuw met een jaar verlengd met daarbij de afspraak om 2026 vanuit een nieuw vast te stellen visie op vitaliteit te gaan werken. Eind 2025 hebben we een concept visie opgesteld in samenspraak met management en medezeggenschap waarbij we aanwijzingen uit ons medewerkersonderzoek hebben meegenomen in deze visie. In 2026 zullen we vanuit een vastgestelde visie op vitaliteit tot nieuw vitaliteitsbeleid komen, inclusief een vertaling naar regelingen die hiermee samenhangen.

Medewerkersonderzoek

De NZa streeft naar een gezonde en inspirerende werkomgeving, waarbij de ervaringen en behoeften van medewerkers een centrale rol spelen. Om dit te realiseren, maken wij gebruik van regelmatige pulse-metingen. Deze compacte medewerkersonderzoeken worden iedere drie tot vier maanden uitgezet en zijn gebaseerd op het WEB-model (energiebronnen en stressoren). Deze aanpak sluit aan op bredere onderzoeken, zoals het Periodiek Medisch Onderzoek (PMO), dat in 2023 is uitgevoerd.

Naast het WEB-model meten wij de ^{5.1.2.e} Promoter Score (eNPS), waarmee we zowel de aanbevelingsbereidheid van medewerkers monitoren als waardevolle vergelijkingsdata opbouwen voor interne en externe benchmarking.

De kwartaalmetingen laten op een aantal vlakken interessante uitkomsten zien.

eNPS

- De eNPS is van 20 aan het einde van 2024 gedaald naar een waarde van -3 eind 2025, een ontwikkeling die zorgen baart en, in tijden van verandering en onze toenemende behoefte aan wendbaarheid, aandacht vraagt;
- De aanhoudende daling van de eNPS heeft geleid tot een deepdive in de directies waarbij we tot concrete verbeterpunten zijn gekomen, die in 2026 tot merkbare verbetering moeten leiden.

Belasting en Werkdruk

- Alle kwartalen van 2025 laten aanhoudend hoge scores op werkdruk (belasting en beleving) zien (rond de 15%) waarbij de onderliggende directies hierop soms forse verschillen laten zien. Opvallend is de vrijwel structurele scores op overbelasting bij de ondersteunende directies (Bedrijfsvoering & Bestuursondersteuning en IT & Facilitaire zaken).

Naast bovenstaande uitkomsten zien we ook positieve ontwikkelingen in de uitkomsten van het medewerkersonderzoek:

- Sociale veiligheid; de aandacht die we afgelopen jaren op dit onderwerp hebben gezet, leidt tot hoge scores op zowel de veiligheid zelf als op duidelijkheid rondom proces en verantwoordelijkheden;

- Eigen regie van medewerkers; medewerkers geven opnieuw aan veel vrijheid en vertrouwen te ervaren in hun werk (waarbij er wel in toenemende mate aandacht wordt gevraagd voor duidelijke kaderstelling);
- Duurzame inzetbaarheid; er is veel ruimte voor ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid wordt als belangrijk onderwerp ervaren waarbij medewerkers de geboden ondersteuning en aandacht hoog waarderen.

Personeelsbestand NZa (2025)

De aantallen en percentages in deze paragraaf zijn exclusief de medewerkers van CSZ die in dienst zijn van de NZa en inclusief 6 datatrainees, tenzij anders vermeld.

Verzuim

Voor 2025 zien we het verzuim binnen de NZa uitkomen op 5,21% met daarbij een meldingsfrequentie van afgerond 1. We zien vooral een concentratie van middel-/langverzuim.

	2025	2024
Kort	0,77%	0,73%
Middel	1,07%	0,71%
Lang	3,22%	2,49%
Extra lang	0,16%	0,24%
Totaal	5,21%	4,16%

Overall zien we ten opzichte van 2024 (4.16%) een stijging in het verzuim waarbij de meldingsfrequentie nagenoeg hetzelfde is als voorgaand jaar.

Het verzuim laat over 2025 een stabiel patroon zien waarbij het middellang/ langdurig verzuim in negatieve zin opvalt. De gelijkblijvende verzuimfrequentie wijst erop dat er geen toename is van kortdurende ziekmeldingen, maar dat bestaande dossiers langer voortduren.

In-/ uitstroom

In 2025 zijn in totaal 49 nieuwe medewerkers in dienst gekomen en zijn er 40 medewerkers uit dienst gegaan.

Personeelsbezetting

De gemiddelde personeelsbezetting van de NZa zag er in 2025 als volgt uit.

	Gemiddelde Q1	Gemiddelde Q2	Gemiddelde Q3	Gemiddelde Q4
Aantal in FTE	511	519	521	516
Aantal in mdw	540	549	550	546

De gemiddelde personeelsbezetting van de NZa zag er in 2024 als volgt uit:

	Gemiddelde Q1	Gemiddelde Q2	Gemiddelde Q3	Gemiddelde Q4
Aantal in FTE	501	504	506	518
Aantal in mdw	531	534	537	547

* Bovenstaande aantallen zijn exclusief de medewerkers van CSZ die in dienst zijn van de NZa en exclusief vier van de zes datatrainees (van deze zes zijn er steeds maar twee voor rekening van de NZa).

Na initiële toename in formatie laat de tweede helft van het jaar een teruggang in FTE/ bemensing zien. Deze trend zal zich naar verwachting in 2026 voortzetten.

3.9 Duurzaamheid

In 2025 heeft de NZa aandacht gegeven aan verduurzaming.

De NZa is een CO₂-bewuste organisatie. Wij zijn in 2025 opnieuw gunstig beoordeeld voor certificering op niveau 4 van de CO₂ prestatieladder. We gebruiken geen gas en hebben geen auto's op fossiele brandstof. De NZa koopt Nederlandse groene stroom en warmte van een warmtenet dat CO₂-uitstoot reduceert. In 2025 werd het gebouw op enkele rustige, koude werkdagen gesloten om energie te sparen, zoals rondom Kerst en de jaarwisseling. In 2024 is besloten dat dit alles (minimaal) zo zal blijven. Ook is toen besloten te onderzoeken of verdere reductie in het pand mogelijk is. De NZa volgt de verduurzaming van CAO Rijk en voert actief beleid om mobiliteit te vergroenen door monitoring, bewustwording en faciliteiten. De meeste materiële emissies zijn in beeld gebracht, waarbij ook gekeken is naar mogelijkheden om deze te beïnvloeden. Naast uitstoot in de zorg door materialen, energie en mobiliteit, betreft dit ook onze eigen catering, ICT en mobiliteit. De uitstoot door het aangeboden assortiment in ons restaurant wordt jaarlijks gereduceerd, met name door een verschuiving naar meer plantaardige voeding. Dit komt land, water, lucht en biodiversiteit ten goede, evenals de gezondheid van de medewerkers. Tijdens de Nationale Klimaatweek en op andere momenten is binnen de organisatie aandacht gevraagd voor en informatie verschaft over het belang van duurzaamheid, zowel voor wat betreft de uitstoot voor de organisatie (upstream), als voor de uitstoot die te relateren valt aan ons werkveld (downstream). Ook in externe publicaties zoals ons Energie(CO₂)managementplan 2025 en de twee voortgangsrapportages, is aandacht gegeven aan verduurzaming, ons energiebeleid en de CO₂ uitstoot door ons werk.

De NZa heeft in 2025 haar mogelijkheden om bij te dragen aan de verduurzaming van de zorg vanuit haar wettelijke taken gepubliceerd. Duidelijk is geworden dat voor gezondheid en voor de blijvende toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg, verduurzaming noodzakelijk is. Passende zorg, preventie, innovatie, digitalisering, regulering van prestaties en tarieven, farmaceutische zorg en onderdelen van het toezicht bieden mogelijkheden om duurzame zorg te bevorderen. De vijf doelen voor duurzame zorg van de door ons ondertekende Green Deal 3.0 Samen werken aan duurzame zorg zijn:

- gezondheidsbevordering;
- bewustwording over de relatie tussen zorg en klimaat;
- klimaatneutraliteit;
- circulariteit;
- het verminderen van geneesmiddelen in het milieu.

De NZa koos ervoor aandacht te geven aan passende zorg en doelmatigheid, regulering en innovatie. Samen met andere overheidsorganisaties en zorgverleners zoeken we naar effectieve manieren om bij

te dragen. Onder andere hebben we op het Groene Zorg Festival een presentatie verzorgd en hebben we aan diverse andere samenkomsten op dit gebied bijgedragen. Stagiaires sociale geneeskunde hebben in 2025 bijdragen gepubliceerd over aspecten van duurzame geneesmiddelenzorg. In het derde kwartaal van 2025 zijn wij op verzoek van VWS gestart met een onderzoek naar knelpunten en mogelijkheden om via bekostiging, regulering, prestaties en tarieven, de verduurzaming van de zorg budgetneutraal te versterken. Dit onderzoek loopt door in 2026.

3.10 Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (or) heeft in 2025 een aantal wijzigingen in de eigen organisatie doorgevoerd, om geluiden uit de organisatie sneller en beter op te kunnen halen, en om van daaruit de dialoog met de Raad van Bestuur (RvB) pro-actiever te kunnen voeren. Onderdeel van de werkwijze is het werken vanuit geprioriteerde thema's: onderwerpen die naar oordeel van de or grote impact hebben op zowel de organisatie alsook op medewerkers.

De or wilde beter inzicht krijgen op de vragen die bij medewerkers rondom wendbaar werken (ww) spelen. Dat was het doel voor een reeks interviews die wij tussen juli en september met collega's hebben gehouden. We hebben bij 21 collega's input opgehaald over de effecten van wendbaar werken op de NZa. De resultaten hebben we verwerkt in een presentatie. De nuttige inzichten en reflecties, en consistente lijnen daarin, zien wij als een solide opbrengst die de RvB input moet geven voor het vervolg.

Ook heeft de or naar aanleiding van de samenloop tussen wendbaar werken en de andere grote verandervraagstukken in de organisatie (governance & doel- en resultaatsturing, portfoliomanagement, taakstelling) een memo aan de RvB verstuurd over de eigen positie en opstelling bij deze thema's. Het gesprek hierover loopt door in 2026.

De or overlegt zowel structureel periodiek met de RvB over onderwerpen die organisatie en medewerkers raken. Tijdens de formele Overleg vergaderingen (zes in 2025) zijn diverse advies- en instemmingsaanvragen besproken. Voorbeelden zijn de IKZ-lening in de verzelfstandiging van het IKZ, de overgang van de Jeugdautoriteit naar de NZa, de vitaliteitsregeling voor 2026, de voicelogging ten behoeve van het ICC en de aanbestedingen voor de arbodienst en het HRM-systeem.

Tijdens de informele artikel 24-overleggen (twee in 2025) heeft de RvB de or meegenomen in de ontwikkelingen die de organisatie op korte en middellange termijn voorziet, die personeel en organisatie raken. Ook hebben we kennisgemaakt en verwachtingen gedeeld met een aantal leden van de RvA.

Daarnaast heeft de or met regelmaat interne en externe deskundigen uitgenodigd voor de OR-vergadering om zich over specifieke onderwerpen te laten informeren. Ook heeft het dagelijkse bestuur van de ondernemingsraad elk kwartaal overleg gevoerd met de directeuren van de verschillende directies om te horen wat er binnen elke directie speelt. De commissies financiën en HRM hebben daarnaast periodiek overleg met respectievelijk de unitmanager F&C en unitmanager HRM.

Ook dit jaar heeft de or in 2025 weer een medewerker-event georganiseerd, waarbij volgens het format van het programma Zomergasten een professional uit het veld is geïnterviewd, waarbij collega's met elkaar en de gast in gesprek zijn gegaan over thema's die relevant zijn voor ons werk. We willen graag de goede dialoog bevorderen tussen medewerkers op belangrijke thema's voor de NZa en de zorg.

In december 2025 hebben nieuwe verkiezingen plaatsgevonden voor een deel van de leden van de ondernemingsraad. De commissie verkiezingen is begin 2025 gestart met de voorbereidingen die gedurende het hele jaar leidden tot activiteiten en communicatiemomenten met de medewerkers.

4 Financieel beeld 2025

Dit hoofdstuk geeft een financieel totaaloverzicht en een overzicht van de uitputting van de werkprogramma-kosten. Voor een uitgebreid overzicht van alle financiële gegevens verwijzen we naar de jaarrekening achterin deze jaarverantwoording

4.1 Financieel beeld

	Begroting 2025 na goedkeuring VWS	Midterm review 2025	Realisatie 2025
Directie gebonden kosten			
Salarissen en sociale lasten	56.861.346	56.908.417	57.219.556
Proceskosten	6.370.408	7.412.674	6.168.445
Overige personeelskosten directies	1.118.189	1.043.710	1.200.893
Totaal directiegebonden	64.349.943	65.364.800	64.588.893
NZa brede kosten			
Overige personeelskosten NZa breed	1.505.000	1.702.221	1.716.416
Huisvestingskosten	2.731.250	2.640.075	2.639.791
Automatiseringskosten	10.373.335	10.325.797	9.123.748
Bureaunkosten	518.000	529.580	459.023
Algemene kosten	127.000	167.003	215.513
Restaurantkosten	252.500	244.241	230.460
Autokosten	21.500	22.701	25.133
Afschrijvingskosten	1.026.472	875.003	870.711
Dotatie / vrijval voorzieningen			816.603
Overige baten en lasten	-400.000	-117.499	-316.871
NZa breed totaal	16.155.057	16.389.122	15.780.528
Totaal kosten NZa incl. IKZ	80.505.000	81.753.923	80.369.421
Budgettair kader VWS NZa (Kaderbrief 2025)	77.807.000	77.807.000	77.807.000
<u>Toevoegingen in de goedkeuringsbrief:</u>			
<i>Bij: Open Overheid (kenmerk 4008789-1075348-OBP)</i>	198.000	198.000	198.000
<i>Af: Taakstelling</i>	-758.000	-758.000	-758.000
<i>Claims aangevraagd bij begroting</i>	2.500.000		
(Begrotings) tekort na goedkeuring VWS	-758.000	-4.506.923	-3.122.421
<u>(Claims voor) extra middelen VWS:</u>		Aangevraagd bij MTR	Einde jaar
<i>Looncompensatie</i>		2.245.000	2.245.000
<i>Prijscompensatie</i>		650.000	-
<i>Transitie Jeugdzorg</i>		750.000	750.000
<i>Advies duurzame zorg</i>		75.000	75.000
<i>Marktonderzoek paramedische zorg</i>		50.000	50.000
<i>Aanvullend budget Open op Orde en WOO</i>		137.000	137.000
<i>AZWA fiche E4</i>		100.000	100.000
Begrotingstekort /-overschot na honoreren van de claims	-758.000	-499.923	234.579

De weergave hierboven is iets anders dan de exploitatierekening in de jaarrekening weergeeft. Het negatief resultaat in de jaarrekening bij de MTR bedraagt € 1.149.923 doordat VWS de geclaimde prijscompensatie 2025 van € 650.000 niet toekende. In dit overzicht betreffen de 'proceskosten' alleen de werkprogrammakosten (zie ook paragraaf 4.3). In de exploitatierekening valt onder 'proceskosten' ook 'inhuur in plaats van salaris'. In het overzicht hierboven is 'Inhuur in plaats van salaris' meegenomen onder 'Salarissen en sociale lasten'.

De Jaarrekening NZa 2025 is in dit document opgenomen na het Jaarverslag 2025.

4.2 Financiële claims 2025

Bij het opstellen van ons werkprogramma voor 2025 zagen we ons genoodzaakt scherpe keuzes te maken. Door de taakstelling van € 758 duizend en het al meerdere jaren op rij ontbreken van structurele prijscompensatie staan onze financiën flink onder druk. We hebben daarom zorgvuldig geprioriteerd om voldoende ruimte te creëren voor activiteiten die wij als noodzakelijk zien. Hoewel dit leidde tot een sluitende begroting voor 2025, is de financiële ruimte die we in eerdere jaren hadden verdwenen. Verdere bezuinigingen raken direct aan onze wettelijke en noodzakelijke taken. De recente Kaderwetevaluatie bevestigt dat we efficiënt werken, maar extra verzoeken kunnen we binnen het huidige kader niet meer uitvoeren. Ook ontbreekt het aan flexibiliteit om snel op nieuwe ontwikkelingen te reageren.

Wij verzochten VWS bij begroting om ons budgettair kader structureel te verhogen met € 2,5 miljoen, voor bekostiging van vooral extra interne inspanningen op het gebied van IT, dataveiligheid, data governance, privacy, interne organisatie, risicomanagement en integriteit. Dit zou ons ook enige flexibiliteit teruggeven, die we door herhaaldelijke prioritering in de afgelopen jaren hebben verloren. Dit bedrag hadden we structureel willen aanwenden om medewerkers in dienst te nemen die zich op deze belangrijke onderwerpen richten als basis om onze noodzakelijke kernactiviteiten uit te kunnen voeren, en in de toekomst uit te kunnen blijven voeren. Dit zou ook een deel van de impliciete bezuiniging van de afgelopen jaren, die zijn veroorzaakt door geen (of beperkte) prijscompensatie toe te kennen, te compenseren. Helaas heeft u besloten om niet aan deze oproep gehoor te geven. Verdere prioritering leidt komende jaren tot het niet, of minder, voldoen aan wettelijke taken of taken die wij noodzakelijk achten voor de rol van de NZa.

Na onze Midtermreview 2025 heeft het ministerie van VWS wel aanvullende middelen toegekend voor een aantal specifieke zaken. Over deze aanvullende middelen kregen wij echter pas in het derde/vierde kwartaal van 2025 zekerheid. Het gevaar is dan dat zaken niet meer opgepakt en aanbesteed kunnen worden en projecten voor dat jaar geschrapt moeten worden. Zowel de projecten als de kosten die daarvoor gemaakt moeten worden, schuiven dan door naar werkprogramma en begroting van latere jaren.

Toegekende aanvullende middelen

Voor 2025 ontvingen wij van het ministerie van VWS, naar aanleiding van onze Midtermreview, aanvullende middelen voor de volgende zaken.

Loon- en prijscompensatie

Wij kregen looncompensatie van € 2,245 miljoen; dit betreft de CAO-loonsverhogingen uit 2024. Dit was niet opgenomen in de goedkeuringsbrief werkprogramma en begroting 2025 van VWS van december 2024 en dus ook niet in ons oorspronkelijk financieel kader voor 2025.

De prijscompensatie van € 650 duizend, die wij bij midtermreview aanvroegen, diende ter dekking van reëel opgetreden kostenstijgingen als gevolg van indexatie, energielasten en inflatie. Deze claim kende het ministerie niet toe.

Transitie Jeugdzorg

In 2025 maakten wij personele en andere kosten in de voorbereiding op de overheveling van de jeugdtaken naar de NZa. Hiervoor stelde VWS € 750 duizend beschikbaar. Vanaf 1 januari 2026, wanneer de NZa de nieuwe wettelijke taken erbij krijgt, ontvangen bij hiervoor structurele middelen in het financieelkader van onze begroting 2026.

Advies duurzame zorg

Voor het advies duurzame zorg, dat wij op verzoek van VWS uitvoerden, ontvingen wij aanvullend € 75 duizend.

Marktonderzoek paramedische zorg

Voor het marktonderzoek paramedische zorg kregen wij € 50 duizend aanvullend van VWS.

Aanvullend budget open op orde

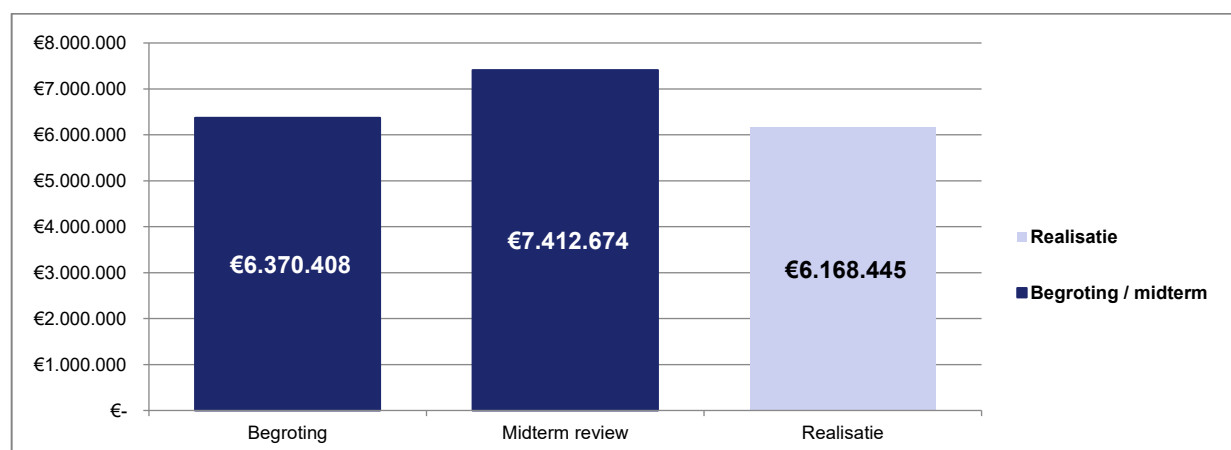
Vanwege de definitieve verdeling van de middelen voor het programma Open op Orde en WOO 2025 ontvingen wij € 137 duizend extra.

AZWA fische

Voor AZWA (het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord) kregen we na de midtermreview € 100 duizend toegekend.

4.3 Uitnutting werkprogramma

Hieronder brengen wij de kosten van het werkprogramma in beeld: bij begroting, bij midtermreview en bij realisatie (einde jaar).



5 Bijlagen

Met het organogram, nevenwerkzaamheden van de rvb-
leden en een afkortingenlijst.

5.1 Organogram NZa op 31 december 2025



5.2 Nevenfuncties leden Raad van Bestuur

Nevenfuncties leden Raad van Bestuur 2025

Naam	Functie	Nevenfuncties
Mevrouw drs. G.J.C.M. Engwirda-Kromwijk	Voorzitter Raad van Bestuur	<ul style="list-style-type: none">• Voorzitter van het College sanering zorginstellingen (CSZ). Deze benoeming houdt verband met de mogelijke overdracht van toezichtstaken van het CSZ naar de NZa;• Lid van de Raad van Toezicht / auditcommissie / remuneratie commissie van de Fontys Hogeschool in Eindhoven (bezoldigd);• Voorzitter van het bestuur van de Stichting Bevordering Kinderopvang in Apeldoorn (onbezoldigd).
Mevrouw mr. 5.1.2.e	Lid Raad van Bestuur	<ul style="list-style-type: none">• Bestuurslid van het College sanering zorginstellingen (CSZ). Deze benoeming houdt verband met de mogelijke overdracht van toezichtstaken van het CSZ naar de NZa;• Lid Raad van Toezicht Stichting Bibliotheek Rotterdam (bezoldigd);• Bestuurslid stichting Reclame Code (bezoldigd); vanaf 1 september 2025;• Voorzitter van Stichting Zapper (een goede doelen-stichting) (onbezoldigd);• Voorzitter van de medezeggenschapsraad van een basisschool binnen de scholenstichting SARO in Rotterdam (onbezoldigd).

5.3 Publicaties per doel

Publicaties doel 1

Budgettair kader Wlz 2025

- Februaribrief benutting budgettair kader Wlz 2025;
- Juli brief benutting budgettair kader Wlz 2025.

Financieel rechtmatigheidsonderzoek Wlz

- Rapport is vastgesteld in RvB (25-11-2025); publicatie begin 2026.

Toezicht op het CAK

- Toezichtrapport NZa over de uitvoering van de wettelijke taken door het CAK in 2024;
- Protocol Accountantsonderzoek CAK Bestuurlijke verantwoording burgerregelingen 2024.

Samenvattend rapport Wlz

- Samenvattend rapport Uitvoering Wet langdurige zorg 2024-2025;
- Nieuwsbericht bij samenvattend rapport (11-12-2025).

Boetebesluiten

- Boetebesluit Adhoc Zorg & Welzijn;
- Boetebesluit AYA Thuiszorg B.V.

Contractering

- Informatiekaart Overzicht regelgeving en richtsnoeren Handvatten Zorgcontractering versie februari 2026;
- Regeling transparantie zorgcontractering Zvw;
- Handvatten Zorgcontractering maart 2026.

Dashboard ZoZ

- Via <https://www.zichtopzorgaanbieders.nl/> is ons Zicht op Zorgaanbieders dashboard te benaderen.

Zorgfusietoets

- Toelichting aanvraagformulier zorgspecifieke concentratietoets op 1 januari 2025;
- Aanvraagformulier zorgspecifieke concentratietoets op 1 januari 2025;
- Informatiekaart concentraties in de zorg 2025.

Rechtmatige uitvoering Zvw door zorgverzekeraars

- Informatiekaart Zorgverzekeringen 2025 (voorjaar 2025);
- Overzichtspagina informatiekaarten over de Zorgverzekeringen (dec 2025);
- Informatiekaart Zorgverzekeringen 2026 (december 2025);
- Samenvattend rapport Zvw 2024.

Verdeelmodel

- Beleidsregel Budgettair kader Wlz 2026;
- Informatiekaart wijzigingen regels langdurige zorg 2026;
- Beleidsregel Budgettair kader Wlz 2026.

Publicaties doel 2

Publicaties regionale samenwerking

- Bekostiging versterkt regionale samenwerking in de eerstelijnszorg;
- Regionale samenwerking;
- Informatiekaart Zicht op impact in je regio.

Nieuwe bekostiging samenwerkingsverbanden

- Nieuwe bekostiging voor samenwerkingsverbanden in de eerstelijnszorg;
- Uitwerking regionale eerstelijnszorgsamenwerkingsverbanden (RESV);
- Uitvoeringsadvies Zorgondersteunende digitale patiënteninformatie als adz (16-1-2026).

Intergrale prestaties verpleging en verzorging wijkverpleging

- Uitvoeringsadvies - Integrale prestaties verpleging en verzorging wijkverpleging.

Advisering en implementatie bekostiging SEH en Acute verloskunde

- Rapport uitvoeringsadvies budgetbekostiging SEH en AV deel 1 inclusief reacties;
- Rapport uitvoeringsadvies budgetbekostiging SEH deel 2, inclusief reacties;
- Rapport uitvoeringsadvies budgetbekostiging Acute Verloskunde deel 2.

Dataset wachttijden msz

- Dataset Wachttijden medisch-specialistische zorg.

Experimenten binnen de Zvw-zorg

- Beleidsregel experiment patiëntengroepsgebonden afstemming binnen Zvw-verzekerde zorg;
- Beleidsregel experiment versterking organisatie eerstelijnszorg binnen Zvw-verzekerde zorg.

Sectoroverstijgende prestatie (sop)

- Advies Sectoroverstijgende prestatie.

Transparantietoezicht

- NZa onderzoekt informatie voor consumenten over zorgverzekeringen.

Mentale gezondheidsnetwerken

- Vorming van Mentale gezondheidsnetwerken;
- Anders kijken en werken in ggz en sociaal domein;
- Beleidsregel experiment Deelname ggz aan Verkennend gesprek.

Publicatie rapport Vorming Mentale Gezondheidsnetwerken in zes regio's (november 2025), inclusief compacte informatiekaart:

- Vorming van Mentale gezondheidsnetwerken;
- Informatiekaart Voortgang Mentale gezondheidsnetwerken.

Zorgvraagtypering fz

- Deeladvies 1 NZa adviescommissie Zorgvraagtypering forensische zorg.

Zorgvraagtypering ggz

- Derde advies over de verdere ontwikkeling van de zorgvraagtypering ggz.

Publicaties doel 3

Beleid, tarieven en nacalculatie

Huisartsenzorg

- Beleidsregel huisartsenzorg en multidisciplinaire zorg 2026;
- Regeling multidisciplinaire zorg;
- Prestatie- en tariefbeschikking huisartsenzorg en multidisciplinaire zorg 2026;
- Prestatie- en tariefbeschikking overige geneeskundige zorg;
- Beleidsregel huisartsendienstenstructuur;
- Beleidsregel zorg op afroep van de patiënt en zorg geleverd in een inloopkliniek;
- Prestatie- en tariefbeschikking zorg op afroep van de patiënt en zorg geleverd in een inloopkliniek;
- Beleidsregel macrobeheersinstrument huisartsenzorg 2026;
- Regeling macrobeheersinstrument huisartsenzorg 2026;
- Beleidsregel macrobeheersinstrument multidisciplinaire zorg 2026;
- Regeling macrobeheersinstrument multidisciplinaire zorg 2026;
- Beschikking macrobeheersinstrument huisartsenzorg 2023 (macrobeheersinstrument niet ingezet);
- Beschikking macrobeheersinstrument multidisciplinaire zorg 2023 (macrobeheersinstrument niet ingezet);
- Beschikking macrobeheersinstrument huisartsenzorg 2026;
- Beschikking macrobeheersinstrument multidisciplinaire zorg 2026.

Beslissingen op bezwaar

- Beslissing op bezwaar huisartsenzorg 2025 - 491577, 491861 en 491257;
- Beslissing op bezwaar huisartsenzorg 2024 - 491860 en 491577;
- Herziene beslissing op bezwaar huisartsenzorg 2023 - 478570 en 478572.

Extramurale farmacie

- Regeling declaratie- en transparantieverplichtingen farmaceutische zorg;
- Besluit houdende afwijzing van het verzoek tot wijziging van de prestatie Terhandstelling van een nieuw geneesmiddel met begeleidingsgesprek.

Kortdurende zorg (elv, grz en gzsp)

- Beleidsregel eerstelijnsverblijf;
- Regeling eerstelijnsverblijf;
- Prestatie- en tariefbeschikking eerstelijnsverblijf;
- Beleidsregel geneeskundige zorg voor specifieke patiëntgroepen;
- Regeling geneeskundige zorg voor specifieke patiëntgroepen;
- Prestatie- en tariefbeschikking geneeskundige zorg voor specifieke patiëntgroepen.

Wijkverpleging

- Welke regels gelden voor de wijkverpleging in 2026?
- Uitvoeringsadvies - Integrale prestaties verpleging en verzorging wijkverpleging.

GLI volwassenen en ketenaanpak GLI kinderen

- Regeling gecombineerde leefstijlinterventie volwassenen;
- Beleidsregel gecombineerde leefstijlinterventie volwassenen;
- Prestatie- en tariefbeschikking gecombineerde leefstijlinterventie volwassenen;
- Regeling ketenaanpak zorg en ondersteuning voor kinderen met overgewicht en obesitas;

- Prestatie- en tariefbeschikking ketenaanpak zorg en ondersteuning voor kinderen met overgewicht en obesitas.

Mondzorg

- Beleidsregel tandheelkundige zorg;
- Beleidsregel orthodontische zorg;
- Beleidsregel tandtechniek in eigen beheer;
- Prestatie- en tariefbeschikking tandheelkundige zorg;
- Prestatie- en tariefbeschikking orthodontische zorg;
- Prestatie- en tariefbeschikking tandtechniek in eigen beheer;
- Regeling mondzorg;
- Brief toelichting wijzigingen regelgeving tandheelkundige zorg 2026;
- Brief toelichting wijzigingen regelgeving orthodontische zorg 2026;
- Wijzigingsbesluit – Besluit houdende wijziging van de Beleidsregel tandheelkundige zorg;
- Wijzigingsbesluit – Besluit houdende wijziging van de Prestatie- en tariefbeschikking tandheelkundige zorg.

Paramedische zorg

- Beleidsregel prestatiebeschrijvingen voor fysiotherapie;
- Prestatiebeschrijvingbeschikking fysiotherapie;
- Beleidsregel prestatiebeschrijvingen voor logopedie;
- Prestatiebeschrijvingbeschikking logopedie;
- Beleidsregel prestatiebeschrijvingen voor oefentherapie;
- Prestatiebeschrijvingbeschikking oefentherapie;
- Beleidsregel prestatiebeschrijvingen voor ergotherapie;
- Prestatiebeschrijvingbeschikking ergotherapie;
- Beleidsregel prestatiebeschrijvingen voor extramurale diëtetiek;
- Prestatiebeschrijvingbeschikking extramurale diëtetiek;
- Prestatiebeschrijvingbeschikking facultatieve prestatie logopedie;
- Prestatiebeschrijvingbeschikking facultatieve prestatie extramurale diëtetiek.

Beleid budgettering en nacalculaties (HDS, JTV en CBT)

- Tarieven HDS per 1 januari 2025;
- Tarieven HDS per 1 februari 2025;
- Tarieven HDS per 1 maart 2025;
- Tarieven HDS per 1 april 2025;
- Tarieven HDS per 1 mei 2025;
- Tarieven HDS per 1 juni 2025;
- Tarieven Instellingen voor Jeugd tandverzorging per 1 januari 2025;
- Tarieven Centra voor Bijzondere Tandheelkunde per 1 januari 2025;
- Tarieven Centra voor Bijzondere Tandheelkunde per 1 juli 2025;
- Tarieven Huisartsdienstenstructuren per 1 januari 2026;
- Tarieven Centra voor Bijzondere Tandheelkunde per 1 januari 2026;
- Tarieven van Instellingen voor Jeugd tandverzorging.

Beleid en nacalculaties ambulancezorg

- Beleidsregel regionale ambulancevoorzieningen 2026;
- Regeling informatieverstrekking vaststelling budget regionale ambulancevoorzieningen;
- Tariefbeschikking regionale ambulancevoorzieningen 2026.

Geboortebekostiging

Kraamzorg:

- [Beleidsregel kraamzorg](#);
- [Prestatie- en tariefbeschikking kraamzorg](#).

Verloskunde:

- [Beleidsregel verloskunde](#);
- [Prestatie- en tariefbeschikking verloskunde](#).

Integrale geboortezorg:

- [Beleidsregel integrale bekostiging geboortezorg](#);
- [Prestatiebeschrijvingbeschikking integrale bekostiging geboortezorg](#);
- [Regeling declaratievoorschriften en declaratiebepalingen integrale bekostiging geboortezorg](#).

Wet zorg en dwang

- [Prestatie- en tariefbeschikking Wet zorg en dwang](#);
- [Regeling Wet zorg en dwang](#).

Kostenonderzoeken en kostprijsonderzoeken

Kostenonderzoeken

- [Rapport kostenonderzoek naar \(medisch-\)specialistische vervolgoopleidingen 2025](#);
- [Verantwoordingsdocument kostenonderzoek langdurige zorg 2022-2026; sector gehandicaptenzorg en sector geestelijke gezondheidszorg, exclusief behandeling](#);
- [Verantwoordingsdocument kostenonderzoek sector gehandicaptenzorg, differentiatie VG7 2025](#).

Kostprijsonderzoeken

- [Verantwoordingsdocument Zintuiglijk Gehandicaptenzorg 2025](#);
- [Kostprijsonderzoek Kraamzorg](#);
- [Kostprijsonderzoek Verloskunde](#); dit betreft de beleidsregel verloskunde, met als bijlagen de [verantwoording van het kostprijsonderzoek verloskunde](#);
- [Verantwoordingsdocument Kostprijsonderzoek ggz en fz 2024](#);
- [Verantwoordingsdocument Tarieven tandheelkundige en orthodontische zorg 2026](#);
- [Geen uitstel invoering nieuwe tarieven mondzorg per 1 januari 2026](#).

Beschikbaarheidsbijdragen

Beschikbaarheidsbijdragen medische vervolgoopleidingen

- [Beleidsregel beschikbaarheidsbijdrage medische vervolgoopleidingen 2026](#);
- [Besluit houdende wijziging van de Beleidsregel beschikbaarheidsbijdrage \(medische\) vervolgoopleidingen 2025](#);
- [Rapportage Beschikbaarheidsbijdrage \(medische\) vervolgoopleidingen SBOH](#);
- [Gewijzigde Beleidsregel Beschikbaarheidsbijdrage \(medische\) vervolgoopleidingen 2024](#);
- [Gewijzigde Beleidsregel Beschikbaarheidsbijdrage \(medische\) vervolgoopleidingen 2023](#);
- [Gewijzigde Beleidsregel Beschikbaarheidsbijdrage \(medische\) vervolgoopleidingen 2022](#);
- [Beleidsregel Beschikbaarheidsbijdrage op aanvraag](#);

- Besluit houdende wijziging van de Beleidsregel beschikbaarheidsbijdrage (medische) vervolgoopleidingen 2026;
- Woo-verzoek hoogte beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties en MVO verlening 2024 en 2025 – 509791;
- Publicatie hoogte beschikbaarheidsbijdrage (medische) vervolgoopleidingen vaststelling 2023.

Beschikbaarheidsbijdragen academische zorg

- Regeling Verantwoording bbaz 2024 compartiment 1;
- Regeling Verantwoording bbaz 2024 compartiment 2;
- Beleidsregel Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg 2026;
- Regeling Verantwoording bbaz 2024 compartiment 1;
- Regeling Verantwoording bbaz 2024 compartiment 2.

Beschikbaarheidsbijdragen zorgfuncties

- Kostenraming NZa Uitbreiding mobiele medische teams;
- Beleidsregel Beschikbaarheidsbijdrage op aanvraag;
- Beleidsregel Uniform kader beschikbaarheidsbijdrage NZa;
- Rapport Marktverstoringstoets uitbreiding beschikbaarheidsbijdrage (paraat) Medisch Mobiel Team met helikopter en voertuig;
- Wijzigingsbesluit houdende wijziging van de Beleidsregel Beschikbaarheidsbijdrage op aanvraag;
- Publicatie hoogte beschikbaarheidsbijdrage Zorgfuncties Vaststelling 2023;
- Hoogte beschikbaarheidsbijdrage Spoedeisende hulp en acute verloskunde Verlening 2025.

Accountantsprotocollen

- Accountantsprotocol Beschikbaarheidsbijdrage op aanvraag Post mortem orgaanuitname bij donoren 2025t;
- Accountantsprotocol Beschikbaarheidsbijdrage Coördinatie Traumazorg en Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ) 2024t;
- Accountantsprotocol Beschikbaarheidsbijdrage Coördinatie Traumazorg en Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ) 2025;
- Accountantsprotocol Beschikbaarheidsbijdrage op aanvraag Calamiteitenhospitaal 2025.

Experimenten

Experiment tijdelijk verblijf

- Beleidsregel experiment revalidatie- en herstelzorg;
- Regeling experiment revalidatie- en herstelzorg.

Bekostigingsexperiment COPD fysiotherapie en oefentherapie (paramedische zorg)

- Regeling paramedische zorg.

Experiment Wlz-zorg in onderwijstijd

- Rapport eindevaluatie experiment Wlz-zorg in onderwijstijd.

Dit betreft de eindevaluatie van het experiment Wlz-zorg in onderwijstijd; dit heeft in het derde kwartaal van 2025 geleid tot een door de staatssecretaris ondertekende brief waarmee ons advies om te stoppen met het experiment is opgevolgd.

Uitvoeren beleidsregel Innovatie (BRI) en facultatieve prestatie (FP)msz

- Tariefbeschikking Facultatieve prestatie – Integraal multidisciplinair zorgpad decubitusbehandeling voor dwarslaesie patiënten;
- Tariefbeschikking Facultatieve prestatie - ziekenhuisinzet bij thuistoediening van intramurale geneesmiddelen – aanvullende indicaties en toedieningsvormen.

Palliatieve zorg

- Visualisatie experiment bekostiging palliatieve zorg met toelichting;
- Vraag en antwoord proactieve zorgplanning;
- Q&A naar aanleiding van webinar Proactieve zorgplanning in het ziekenhuis: Hoe organiseer je dat?
- Informatiekaart Palliatieve zorg Analyses laatste levensjaar;
- Plan van aanpak beleidsevaluatie - Experimenten alternatieve bekostiging in de palliatieve zorg.

Digitale zorg

- Wegwijzer bekostiging digitale zorg 2026.

Tweedelijns zorg (voor zover hiervoor niet al benoemd)

Spoedeisende hulp

- Rapport uitvoeringsadvies budgetbekostiging SEH en AV deel 1 inclusief reacties;
- Uitvoeringsadvies budgetbekostiging intensive care (ic);
- Hoogte beschikbaarheidbijdrage Spoedeisende hulp en acute verloskunde; Verlening 2025.

Dure geneesmiddelen / MAUG

- Rapport MAUG 'Naar maatschappelijk aanvaardbare prijzen voor dure medicijnen' - ACM NZa Zorginstituut - 15 oktober 2025;
- Report MAUG 'Towards societally acceptable prices for expensive medicines' – ACM NZa Zorginstituut;
- NZa Kerncijfers Uitgaven geneesmiddelen via het ziekenhuis en openbare apotheek 2019 tm 2023 en voorlopige cijfers 2024;
- Expenditure on drugs in the Netherlands via hospitals and public pharmacies - Key figures NZa: period 2019 to 2023 and provisional figures for 2024;
- Reactie NZa op verzoek om standpunt dure geneesmiddelen en verdringing van zorg-20250416;
- Van patent tot concurrentie – Analyse uitgaven en gebruik 7 dure geneesmiddelen bij ziekenhuisbehandelingen;
- From patent to competition - Analysis of expenditure and use of 7 expensive medicines in hospital treatments.
- Reacties NZa op vragen en handhavingsverzoeken inkoopbeleid zorgverzekeraars;
- Beantwoording vragen Loyens&Loeff;
- Reactie op handhavingsverzoek –vergoedingsbeleid geneesmiddelen Zorgverzekeraars - Daiichi Sankyo;
- Reactie op handhavingsverzoek –vergoedingsbeleid geneesmiddelen Zorgverzekeraars – AstraZeneca.

Langdurige zorg (LZ) (voor zover hiervoor niet al benoemd)

Budgettair kader Wlz

- Beleidsregel Budgettair kader Wlz 2025;
- Beleidsregel prestatiebeschrijvingen en tarieven modulaire zorg 2025;

- Regeling declaratievoorschriften, administratievoorschriften en informatieverstrekking Wlz 2025;
- Beleidsregel Budgettair kader Wlz 2025;
- Beleidsregel Budgettair kader Wlz 2026.

Onderhoud regelgeving en tarieven langdurige zorg

- Controleprotocol nacalculatie-opgave 2025 Wlz-zorgaanbieders (versie 1, mei 2025);
- Beleidsregel normatieve huisvestingscomponent (nhc) en normatieve inventariscomponent (nic) geestelijke gezondheidszorg, forensische zorg en langdurige zorg;
- Regeling Monitoring beschikkingen persoonsgebonden budget en uitgaven individueel aangepaste Wlz-hulpmiddelen 2026;
- Beleidsregel Bekostigingscyclus Wlz 2026;
- Beleidsregel prestatiebeschrijvingen en tarieven modulaire zorg 2026;
- Beleidsregel prestatiebeschrijvingen en tarieven zorgzwaartepakketten en volledig pakket thuis 2026;
- Beleidsregel overgang tarieven langdurige zorg 2026;
- Beleidsregel prestatiebeschrijvingen en tarieven verkeerde bed Wlz 2026;
- Beleidsregel overige kosten Wlz 2026;
- Beleidsregel prestatiebeschrijving en tarief zzp-meerzorg Wlz;
- Beleidsregel prestatiebeschrijving en tarieven advies crisis- en ondersteuningsteam (COT) 2026;
- Beleidsregel Wlz-zorgaanbieders met tandartspraktijk 2026;
- Beleidsregel definities Wlz;
- Regeling declaratievoorschriften, administratievoorschriften en informatieverstrekking Wlz 2026;
- Informatiekaart wijzigingen regels langdurige zorg 2026.

Nhc / nic

- Beleidsregel normatieve huisvestingscomponent (nhc) en normatieve inventariscomponent (nic) geestelijke gezondheidszorg, forensische zorg en langdurige zorg;
- Onderzoek huurcomponent in nhc;
- Advies effecten wijziging wet- en regelgeving op investeringskosten 2018- 2030.

In een aantal documenten wordt voor de ggz, fz en elv ook ingegaan op het onderzoek naar aanleiding van de wijzigingen in wet- en regelgeving met betrekking tot duurzaamheid en brandveiligheid.

Daarnaast is als bijlage 2 bij de tariefbeschikking geestelijke gezondheidszorg en forensische zorg (zie : https://puc.overheid.nl/nza/doc/PUC_805252_22/1/) ook een onderdeel normatieve huisvestingscomponent (nhc)' opgenomen (1.3.3.).

Tenslotte is als bijlage 1 bij het verantwoordingsdocument tarieven elv en Wlz crisiszorg vv 2025 (zie: https://puc.overheid.nl/nza/doc/PUC_791304_22/1/) een 'Aanpassing tariefonderdelen methodiek berekenen nhc en nic' opgenomen.

Ggz en forensische zorg

- Beleidsregel prestaties en tarieven geestelijke gezondheidszorg en forensische zorg;
- Tariefbeschikking geestelijke gezondheidszorg en forensische zorg;
- Beleidsregel tariefopbouw prestaties in de geestelijke gezondheidszorg en forensische zorg.

Wlz-ggz: Overheveling ggz-behandeling en bestuurlijke afspraken ggz wonen.

- Monitor: ggz-behandeling voor mensen met een ggz-Wonen zorgprofiel.

Zintuiglijk gehandicaptenzorg (Zvw)

- Beleidsregel zintuiglijk gehandicaptenzorg;
- Regeling zintuiglijk gehandicaptenzorg;
- Beleidsregel macrobeheersinstrument zintuiglijk gehandicaptenzorg 2026;

- [Regeling macrobeheersinstrument zintuiglijk gehandicaptenzorg 2026](#);
- [Beschikking landelijk MBI-omzetplafond Zintuiglijk Gehandicaptenzorg 2025](#);
- [Regeling macrobeheersinstrument zintuiglijk gehandicaptenzorg 2025](#);
- [Beleidsregel macrobeheersinstrument zintuiglijk gehandicaptenzorg 2025](#);
- [Prestatie- en tariefbeschikking zintuiglijk gehandicaptenzorg 2026](#).

Complexe Casuïstiek (ghz)

- [Onderzoek naar meerzorg in de gehandicaptenzorg \(2019-2023\)](#).

Dit is een vervolg op eerdere publicatie 'Constante stijging van behoefte aan meerzorg'

Beleidsregel Gespecialiseerde zorg

- [Beleidsregel prestatiebeschrijvingen en tarieven gespecialiseerde zorg Wlz 2026](#).

Differentiatie VG

- [Beleidsregel prestatiebeschrijvingen en tarieven zorgzwaartepakketten en volledig pakket thuis 2026](#);
- [Informatiekaart wijzigingen regels langdurige zorg 2026](#);
- [Nieuwe regels langdurige zorg vastgesteld](#);
- [Beleidsregel prestatiebeschrijvingen en tarieven zorgzwaartepakketten en volledig pakket thuis 2026](#).

Toezicht zorgplicht

- [Rapportage Nu zorgen voor verpleeghuiscliënten van morgen](#);
- [Zorgplicht wordt nageleefd bij gedwongen opnamen](#);
- [Verbeteringen mogelijk voor zorgplicht op geneesmiddelen](#);
- [Kansen voor verbetering bij zorgplicht op kraamzorg](#);
- [NZa: verscherpt toezicht CZ opgeheven](#).

Publicaties doel 4

- [Zorg ICT markt \(change\)](#).

Publicaties doel 5

Doorontwikkeling dienstverlening / omnichannel

- [Telefoonlijn is geopend](#).

Vragen en signalen

- [Informatie over onderwerpen op puc.overheid.nl](#).

Externe jaarcyclus

- [Jaarverantwoording Nederlandse Zorgautoriteit 2024](#);
- [Midtermreview NZa 2025](#);
- [Werkprogramma en begroting 2026](#).

Duurzame Organisatie NZa

- [De Nederlandse Zorgautoriteit op weg naar klimaatneutraliteit Periodieke voortgangsrapportage 2025 Q4, over 2025-1 en 2024](#);

- De Nederlandse Zorgautoriteit op weg naar klimaatneutraliteit: Periodieke voortgangsrapportage 2025 Q2 en over 2024 - Nederlandse Zorgautoriteit;
- De Nederlandse Zorgautoriteit op weg naar klimaatneutraliteit Certificaat CO2 Prestatieladder - Nederlandse Zorgautoriteit;
- NZa op weg naar klimaatneutraliteit - Energie(CO2)managementplan (update);
- De Nederlandse Zorgautoriteit op weg naar klimaatneutraliteit Periodieke voortgangsrapportage 2024 Q4 (update).

Publicaties doel 6

Monitoringsfundament

- Informatiekaart Zicht op impact in je regio.

Drie monitors toegankelijkheid van zorg

- Monitor Toegankelijkheid van zorg - maart 2025;
- Monitor Toegankelijkheid van zorg - juni 2025;
- Monitor Toegankelijkheid van zorg - oktober 2025.

Verweer in beroep

Uitspraken: gepubliceerd op: <https://uitspraken.rechtspraak.nl> :

ECLI:NL:CBB:2025:327;

ECLI:NL:RBMNE:2025:1760;

ECLI:NL:CBB:2025:258;

ECLI:NL:CBB:2025:34;

ECLI:NL:CBB:2025:606;

ECLI:NL:CBB:2025:683

CBB 12 juni 2025, 25/161-166;

CBB 22 juli 2025, 23/2032;

CBB 7 oktober 2025, 24/766;

CBB 10 november 2025, 25/828;

CBB 16 december 2025, 25/891;

Rb Amsterdam 25 juni 2025, AMS 24/5355;

Rb Midden-Nederland, 2 juli 2025, C/16/1593263/KG-ZA 25-206;

Bezwaarzaken

Deze zijn gepubliceerd op: <https://puc.overheid.nl/nza/> .

Publicaties doel 7

Innovatie en preventie langdurige zorg

- Wegwijzer innovatie en preventie in de langdurige zorg 2025. Van goed idee naar bekostiging.

Duurzame Zorg en Green Deal doelen

- Duurzame zorg en de NZa. Een verkenning naar mogelijkheden voor de NZa om bij te dragen aan de (ecologische) verduurzaming van de zorgsector, bezien vanuit haar wettelijke taken - Nederlandse Zorgautoriteit

Publicaties doel 8

Gegevensaanlevering

Handhavingsbesluiten kostprijsonderzoeken (geanonimiseerd gepubliceerd):

- Last onder dwangsom kostprijsonderzoek mondzorg (7 besluiten);
- Last onder dwangsom kostprijsonderzoek ggz/fz (2 besluiten);
- Last onder dwangsom kostprijsonderzoek ggz/fz – voldaan (7 besluiten).

Openbaarmaking Jaarverantwoording Zorg

- Model Financieel verslag 2024 febr 2025;
- Uitvoeringstoets Regeling openbare jaarverantwoording Jeugdwet;
- Besluit houdende wijziging van de Beleidsregel Uitstel jaarverantwoording met kenmerk TH/BR-039 in verband met aanpassing van de bepaling omtrent bijzondere omstandigheden voor uitstel;
- Besluit houdende wijziging van de Beleidsregel handhaving en invordering jaarverantwoording met kenmerk TH/BR-040 in verband met aanpassing van de bepaling omtrent de verbeuringstermijnen.

5.4 Alfabetische afkortingen lijst

Afkorting	Betekenis
<u>A</u>	
ABP	Algemeen burgerlijk pensioendonds
ACM	Autoriteit consument & markt
Add	add-on geneesmiddelen (medicijnen die apart van de DBC worden gefinancierd / gedeclareerd)
AFM	Autoriteit financiële markten
AI	Artificial Intelligence
amm	aanmerkelijke marktmacht
AMvB	Algemene maatregel van bestuur
AOW	Algemene ouderdomswet
av	Ambulancevervoer
AV	Acute Verloskunde
avg	Algemene verordening gegevensbescherming
Awb	Algemene wet bestuursrecht
Awbz	Algemene wet bijzondere ziektekosten
AWtza	Aanpassingswet toetreding zorgaanbieders
AZWA	Aanvullend zorg en welzijnakkoord
<u>B</u>	
B&B	Bedrijfsvoering en bestuursondersteuning
bb	Beschikbaarheidsbijdrage
BBAZ	Beschikbaarheidsbijdrage academische ziekenhuizen
BGGFZ	Beschikbaarheidsbijdragen geestelijke gezondheid en forensische zorg
Bh	Behandeling
BIDN	Bureau InformatieDiensten Nederland
BIO	Baseline informatiebeveiliging overheid
BO	Bestuurlijk overleg
BR	Beleidsregel
BRI	Beleidsregel innovatie
BVA	Beveiligingsautoriteit
bvc	beveiligingscyclus
BW	Burgerlijk wetboek
bww	bovenwettelijke werkloosheidsuitkering

Afkorting	Betekenis
C	
CAK	Centraal administratiekantoor
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
CBb	College van Beroep voor het bedrijfsleven
CBR	Centraal bureau rijvaardigheidsbewijzen
CBT	Centrum bijzondere tandheelkunde
CIBG	Centraal informatiepunt beroepen gezondheidszorg
CIO	Chief Information officer
CISO	Chief Information security Officer
CJIB	Centraal Justitieel Incasso Bureau
COM	Communicatie
COPD	Chronic Obstructive Pulmonary Disease (Chronische Obstructieve ^{5.1.2.e})
COT	Crisis- en ondersteuningsteam
crm(-systeem)	custom relation management (-systeem)
CSZ	College sanering zorginstellingen
CZ	Curatieve zorg
D	
dbc	diagnose-behandelcombinatie
DCM	Detectie, casuïstiek en markttoezicht
D&I	Diversiteit en inclusie
DigiMV	Digi Maatschappelijke Verantwoording
DIS	dbc-informatiesysteem
dms	Document management systeem
E	
EHDS	European Health Data Spaceregulation
elv	Eerstelijns verblijf
EMB	Economisch medisch bureau
eNPS	^{5.1.2.e} Promoter Score
etl	extraheren, transformeren, laden
EU	Europese Unie
EWS	Early warning system
EZ	Eerstelijns zorg
F	
F&C/FC	Financiën en control

Afkorting	Betekenis
FG	Functionaris gegevensbescherming
FLZ	Fonds langdurige zorg
fp	facultatieve prestatie
FTE	fulltime equivalent
fz	forensische zorg
<u>G</u>	
GALA	Gezond en actief leven
GB&PB	Goed bestuur en professionele bedrijfsvoering
GEB's	Gegevensbeschermingseffectbeoordelingen
ggz	geestelijke gezondheidszorg
ghz	gehandicapten zorg
gli	Gecombineerde leefstijl interventie
gmt	gemeenschappelijk management team
grz	geriatrische revalidatie zorg
gzsp	geneeskundige zorg voor specifieke patiëntengroepen
<u>H</u>	
hds	huisartsen dienstenstructuur
HLO	Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg
HR(M)	human resource (management)
<u>I</u>	
IAM	Identity Accessmanagement
IB	Informatiebeleid
IC	Intensive care
ICC	Informatie- en contactcentrum
ict	informatie en communicatietechnologie
IDS	Intrusion detection system
I&F	Informatie technologie en Facilitair
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
ikb	individueel keuze budget
IKNL	Integraal Kankercentrum Nederland
IKZ	Informatieknoppunt zorgfraude
IM	Informatie management
ISMS	Information security management system
ISO	International Organization for Standardization

Afkorting	Betekenis
IT	Informatie technologie
IT-O&O	Informatie technologie: ontwikkeling en onderhoud
I&W	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
IZA	Integraal Zorgakkoord
<u>J</u>	
JA	Jeugdautoriteit
JGZ	Jeugdgezondheidszorg
JTV	Jeugd tandverzorging
J&V	(ministerie van) Justitie en Veiligheid
JZ	Juridische zaken
<u>K</u>	
KIK-V	Keteninformatie Kerngegevens Verbeteren
<u>L</u>	
LMZ	Landelijk meldpunt Zorg
LZ	Langdurige zorg
LEEN	leernetwerk 'Evaluaties en Effecten'
<u>M</u>	
maug	Maatschappelijk aanvaardbare prijzen en uitgaven van geneesmiddelen
MD	Monitoring en data-analyse
mdm	mobile device managementsysteem
mdw	medewerker
mdz	multidisciplinaire zorg
mkz	medische kindzorg
mmt	mobiel medisch team
mo	mederwerkers(tevredenheids)onderzoek
moa	Meerjaren onderzoeksagenda
MOP	Multidisciplinair Operationeel Platform
MS365	Microsoft 365
msa	Meerjarige strategische agenda
msb	medisch-specialistisch bedrijf
msrz	medisch specialistische revalidatie zorg
msz	medisch-specialistische zorg
mt	management team
mtr	midterm review

Afkorting	Betekenis
mvo	medische vervolgoopleidingen
<u>N</u>	
nac	normatieve arbeidskostencomponent
nhc	normatieve huisvestingscomponent
nic	normatieve inventariscomponent
NIS(2)	Network and Information Security (2)
NLA	Nederlandse Arbeidsinspectie
NORA	Nederlandse Overheid Referentie Architectuur
NR	Nadere regel
NVZ	Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen
NZa	Nederlandse zorgautoriteit
<u>O</u>	
or	ondernemingsraad
<u>P</u>	
PBZ	Professionele bedrijfsvoering zorgaanbieders
P&C	planning en control
PAS	Partiële arbeidsparticipatie senioren
PDCA	plan do check act
PGGM	Pensioenfonds voor de Gezondheid, Geestelijke en Maatschappelijke belangen
PIOFACH	Personeel, informatievoorziening, organisatie, facilitaire diensten, financiën, administratie, automatisering (ICT), communicatie en huisvesting
pmo	preventief medisch onderzoek
PMO	Post mortale orgaandonatie
PO	privacy officer
ProMeSZ	Productielijn Medisch Specialistische Zorg
<u>Q</u>	
Q	kwartaal
<u>R</u>	
RAV	Regionaal ambulance vervoer
RIVM	Rijksinstituut voor volksgezondheid en milieu
ROAZ	Regionaal Overleg Acute Zorg
RvA	Raad van Advies
RvB	Raad van Bestuur
<u>S</u>	
SaaS	Software as Service

Afkorting	Betekenis
S&B	Strategie en bestuursondersteuning
SBOH	Stichting Beroepsopleiding Huisartsen
SEGV	Sociaal economische gezondheidsverschillen
seh	spoedeisende hulp
Semd	Spoedeisende medische dienst
siem	Security information and event management
sim	subscriber identity module (simkaart)
SKGZ	Stichting Klachten en Geschillen Zorgverzekeringen
sop	sectoroverstijgende prestatie
SPP	Strategische personeelsplanning
smr	Stoppen met roken zorg
I	
TCS	5.1.2.e
3LM	Three Lines Model
TIZ	Taskforce integriteit zorgsector
TGJ	Toezicht gegevensaanlevering en jaarverantwoording
TNO	Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek
TO	Technisch overleg
TSZ	Tweedelijns somatische zorg
TW	Toezicht Wlz-uitvoerders
TZ	Toezicht zorgverzekeraars
TZA	Toezicht zorgaanbieders
U	
UWV	Uitvoeringsorgaan werknemersverzekeringen
V	
VBTB	Van beleidsbegroting tot beleidsverantwoording
vg	verstandelijk gehandicapten
VGE	Vereniging voor Gezondheidseconomie
VGN	Vereniging gehandicaptenzorg Nederland
VIS2	Versie Informatie Systeem
voe	versterken organisatiegraad eerstelijns
VS/PA	Verpleegkundig Specialist / Physician Assistant
Vsv	Verloskundig Samenwerkingsverband
v&v / vv	Verpleging en verzorging

Afkorting	Betekenis
VWS	(ministerie van) Volksgezondheid welzijn en sport
W	
Wbsrz	Wet bevorderen samenwerking en rechtmatige zorg
Wibz	Wet integrale bedrijfsvoering zorgaanbieders
WDO	Wet digitale overheid
WEB	Werkstressoren-Energiebronnen-Burnout-model
Wlz	Wet langdurige zorg
Wmg	Wet marktordening gezondheidszorg
WMO	Wet maatschappelijke ondersteuning
WNT	Wet normering topinkomens
Woo	Wet open overheid
WOR	Wet op de ondernemingsraden
WOZO	Wonen, ondersteuning en zorg voor ouderen
Wtza	Wet toetreding zorgaanbieders
Wtzi	Wet toelating zorginstellingen
Wvggz	Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg
ww	wendbaar werken
Ww	Uitkering op grond van de werkloosheidswet
Wzd	Wet zorg en dwang
Z	
zbo	zelfstandig bestuursorgaan
zg	zintuigelijke gehandicaptenzorg
ZIN	Zorg Instituut Nederland
ZN	Zorgverzekeraars Nederland
Zonmw	Samenwerkingsverband van Zorg-onderzoek Nederland
ZoZ	Zicht op zorgaanbieders
zpa	Zorgproductenapplicatie

Jaarrekening NZa 2025

Hierna volgt het tweede deel van deze
jaarverantwoording: de jaarrekening 2025 van de NZa

Inhoudsopgave Jaarrekening

Bestuursverslag

Toelichting bestuur op begrotingsuitvoering 2025	113
--	-----

Jaarrekening

Balans per 31 december 2025	116
Exploitatierkening 2025	118
Kasstroomoverzicht 2025	119
Toelichting op de balans per 31 december 2025	120
Toelichting op de exploitatierkening 2025	133

Overige gegevens

Controleverklaring	141
--------------------	-----

Bestuursverslag

Toelichting bestuur op begrotingsuitvoering 2025

Algemeen

Het financieel verslag betreft de financiële verantwoording door de Raad van Bestuur van het gevoerde beleid. Dit verslag bevat de balans per einde boekjaar, de exploitatierekening, het kasstroomoverzicht en de WNT verantwoording over het boekjaar, evenals de toelichtingen daarop.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat het bestuur over een aantal zaken, waaronder voorzieningen, een oordeel vormt. Het bestuur schat hiervoor de hoogte van de bedragen in. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen toegelicht op de betreffende jaarrekeningposten. De veronderstellingen die hieraan ten grondslag liggen, zijn hier ook opgenomen.

Wet en regelgeving

De NZa is een zelfstandig bestuursorgaan (zbo) en valt derhalve niet onder het privaatrechtelijke jaarrekeningrecht van Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De NZa stelt haar jaarverantwoording op op basis van publiekrechtelijke wet- en regelgeving, aangevuld met departementale voorschriften van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

De wettelijke grondslag voor de taken en de daaruit voortvloeiende verantwoordingsplicht van de NZa is gelegen in de Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg), waarin de werkzaamheden, bevoegdheden en toezichtstaken van de NZa zijn vastgelegd. Daarnaast is op de NZa de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen van toepassing. Deze wet regelt de inrichting, taakuitoefening, informatieplicht en verantwoording van ZBO's richting de betrokken minister.

Voor de uitoefening van deze taken ontvangt de NZa geld van het Rijk en is daardoor verplicht om aan het geïntegreerde middelenbeheer (schatkistbankieren) deel te nemen. Geïntegreerd middelenbeheer houdt in dat dagelijks het banksaldo € 0 is. Afoming of aanvulling vindt plaats via rekening-courant bij het ministerie van Financiën. De wettelijke basis voor het schatkistbankieren is verankerd in de Comptabiliteitswet 2001.

Voor de inrichting van de financiële verantwoording, waaronder de verslaggeving over bezoldiging en beheerskosten, volgt de NZa de Regeling bezoldiging en beheerskosten ZBO's VWS 2018, alsmede de jaarlijkse kaderbrieven van het Ministerie van VWS, waarin aanvullende vereisten en aandachtsgebieden worden vastgesteld die in de jaarverantwoording moeten worden opgenomen.

In het kader van transparantie, informatiebeheer en openbaarmaking houdt de NZa rekening met verplichtingen voortvloeiend uit de Wet open overheid (Woo) en de Archiefwet, hetgeen mede in het verslag tot uitdrukking komt in de paragraaf over informatiehuishouding en actieve openbaarmaking.

Daarnaast is de NZa gehouden aan de Wet normering topinkomens (WNT), op grond waarvan de bezoldiging van topfunctionarissen afzonderlijk moet worden verantwoord. Deze WNT-verantwoording vormt een integraal onderdeel van de jaarverantwoording.

Tot slot verantwoordt de NZa in haar verslaglegging de uitvoering van taken die voortvloeien uit aanpalende wetgeving, waaronder de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet bevorderen samenwerking en rechtmatige zorg (Wbsrz) en – vanaf 2026 – de taken op grond van de Jeugdwet.

Solvabiliteit / liquiditeit

De solvabiliteit is met ongeveer 1,5% gestegen naar 13,4%. De liquiditeit (current ratio) komt met 1,14 net boven de 1 uit. Er is geen sprake van een liquiditeitsrisico omdat de NZa het bedrag van het budgettair kader ontvangt van het ministerie van VWS via maandelijkse bevoorschotting.

Huisvesting

De NZa is gehuisvest in een kantoorpand in Utrecht. De huurovereenkomst loopt t/m 30 juni 2037.

Begroting 2025 NZa

Het totaal budgettair kader van VWS 2025 bedraagt € 80.604.000. Op 6 december 2024 is de brief ontvangen met kenmerk 3997385-1074791-BPZ waarin VWS het werkprogramma en de begroting 2025 goedkeurt.

Verslagperiode 2025

In dit verantwoordingsverslag worden de realisatiecijfers 2025 vergeleken met de begrotingscijfers 2025. Significante afwijkingen tussen de realisatie 2025 en de midterm review (MTR) 2025 en afwijkingen die de lezer een beter inzicht verschaffen, lichten we toe. Daarnaast vergelijken we de exploitatie van 2025 met die van 2024.

De exploitatiekosten bedragen € 80.369.421 bij een exploitatiekader van € 80.604.000. Dit betekent een positief resultaat van € 234.579 over 2025. Wij zijn voornemens het positieve resultaat toe te voegen aan de egalisatiereserve.

Personele kosten

De personele kosten bedragen € 59.193.433 ten opzichte van de midterm review (MTR) € 59.904.348. De onderschrijding komt uit op € 710.915 en wordt voornamelijk veroorzaakt door vacatureruimte.

Proceskosten

De proceskosten bedragen € 7.928.114 ten opzichte van de MTR van € 7.412.674. De overschrijding komt uit op € 515.440. Deze wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere juridische kosten in het werkprogramma.

Huisvestingskosten

De huisvestingskosten zijn nagenoeg gelijk aan de MTR.

Automatiseringskosten

De automatiseringskosten komen € 1.202.049 lager uit. Dat komt voornamelijk doordat de transformatie naar de cloud is vertraagd, waardoor vervolgetrajecten geen doorgang konden vinden. Hierdoor vielen de kosten van ICT diensten en licenties lager uit dan bij de MTR werd verwacht.

Bureaunkosten

De bureaunkosten komen € 70.190 lager uit doordat de NZa een voordeliger contract afgesloten voor telefonie.

Algemene kosten

De algemene kosten komen € 48.510 hoger uit. Dit komt doordat het aantal rechtszaken hoger is dan verwacht en hogere accountantskosten.

Restaurantkosten

De kosten van het restaurant komen € 13.781 lager uit door lagere onderhoudskosten en lagere kosten voor levensmiddelen.

Autokosten

De autokosten zijn nagenoeg gelijk aan de MTR.

Afschrijvingskosten

De afschrijvingskosten zijn nagenoeg gelijk aan de MTR.

Overige baten en lasten

De rente inkomsten op ons tegoed bij schatkistbankieren komt € 50.628 lager uit. Dit komt door een lager rentepercentage dan waar wij bij begroting rekening hielden.

Financieel Beheer

Binnen de NZa is een Planning en Control cyclus ingevoerd die aansluit bij sturing volgens "Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording" (VBTB). De kern is dat meer resultaatgericht wordt begroot en dat daarover verantwoording wordt afgelegd. Managers en projectleiders hebben inzicht in de rapportages over financiële cijfers, bezettingscijfers, verlofoverzichten, ziekteverzuim overzichten en voortgang werkprogramma. Daarnaast worden regelmatig beheersoverleggen gevoerd tussen portefeuillehouder RvB, directeur en controller. Zo wordt de voortgang en uitputting van de begroting bewaakt en besproken. De NZa rapporteert halfjaarlijks (midterm review) aan het ministerie van VWS over de voortgang van het werkprogramma (beleidscontrol) en de budgettaire uitputting en verwachting per ultimo het lopende jaar (financial control). Daarnaast kent de organisatie spelregels omtrent control. Vanaf 2023 is F&C meer betrokken bij de monitoring van grote projecten.

Jaarrekening

Balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

Activa in €'s	31 december 2025	31 december 2024
Vast activa		
a. Immateriële vaste activa		
1. Software	52.360	251.772
	<hr/>	<hr/>
	<i>Totaal immateriële vaste activa</i>	<i>251.772</i>
b. Materiële vaste activa		
1. Huurders investering	2.935.884	3.363.464
3. Installaties	684.843	767.626
4. Overige vaste bedrijfsmiddelen	393.432	579.566
	<hr/>	<hr/>
	<i>Totaal materiële vaste activa</i>	<i>4.710.656</i>
Totaal vaste activa	4.066.519	4.962.428
Vlottende activa		
Vorderingen		
c. Debiteuren	252.950	163.636
d. Overige vorderingen en overlopende activa	2.229.594	2.765.892
e. Rekening Courant positie Staat der Nederlanden	16.650.956	15.600.702
	<hr/>	<hr/>
	<i>Totaal vorderingen</i>	<i>18.530.230</i>
f. Liquide middelen	<i>Totaal Liquide middelen</i>	<i>100</i>
	0	
Totaal vlottende activa	19.133.500	18.530.330
Totaal activa	23.200.020	23.492.758

Passiva in €'s		31 december 2025	31 december 2024
Eigen vermogen			
g.	Egalisatiereserve	3.108.308	2.873.279
	<i>Totaal Reserves</i>	<i>3.108.308</i>	<i>2.873.279</i>
Voorzeningen			
h.	Voorziening ww en bww	2.169	105.757
i.	Voorziening jubileumuitkering	990.289	931.224
j.	Voorziening PAS-regeling	1.875.324	2.149.966
	<i>Totaal Voorzeningen</i>	<i>2.867.782</i>	<i>3.186.947</i>
Langlopende schulden			
k.	Incentive huurcontract	457.091	706.130
	<i>Totaal Langlopende schulden</i>	<i>457.091</i>	<i>706.130</i>
Kortlopende schulden			
l.	Incentive huurcontract	56.642	61.403
m.	Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.399.957	3.997.965
n.	Schulden aan leveranciers	1.874.541	3.563.441
o.	Overlopende passiva	10.435.699	9.103.153
	<i>Totaal Kortlopende schulden</i>	<i>16.766.839</i>	<i>16.725.953</i>
Totaal passiva		23.200.020	23.492.758

Exploitatierkening 2025

	Rekening 2025 in €'s	Begroting na MTR 2025 in €'s	Begroting 2025 in €'s	Rekening 2024 in €'s
Baten				
a. Begroting				
Exploitiatiebudget	77.807.000	77.807.000	77.807.000	76.724.000
Taakstelling	-758.000	-758.000	-	-
Aanvullend VWS (o.a. cao compensatie en aanvullende taken)	3.555.000	3.555.000	2.698.000	4.150.000
Goedgekeurde begroting	80.604.000	80.604.000	80.505.000	80.874.000
Tekort (-) exploitatiekader	-	1.149.923	-	-
Benodigd exploitatiekader	<u>80.604.000</u>	<u>81.753.923</u>	<u>80.505.000</u>	<u>80.874.000</u>
Lasten				
b. Personele kosten				
<i>Salarissen</i>	44.257.333	46.469.442	45.489.077	41.542.343
<i>Sociale lasten en pensioenpremies</i>	12.824.253	11.617.350	11.372.269	11.403.046
<i>Ontvangen detachingsvergoedingen</i>	-544.685	-382.375	-	-301.743
<i>Ontvangen uitkeringen Wet arbeid en zorg</i>	-1.077.015	-796.000	-	-989.881
<i>Vrijval voorziening ww en bww</i>	55.187	-	-	214.844
<i>Dotatie voorziening jubileum- uitkeringen</i>	109.771	-75.000	-	199.505
<i>Mutatie voorziening PAS-regeling</i>	-274.642	-250.000	-	-118.537
<i>Mutatie reservering vakantiedagen</i>	926.287	425.000	-	1.642.819
<i>Overige personeelskosten</i>	<u>2.916.944</u>	<u>2.745.931</u>	<u>2.623.690</u>	<u>2.568.064</u>
Totaal personele kosten	59.193.433	59.904.348	59.485.036	56.160.460
c. Proceskosten	7.928.114	7.412.674	6.370.408	9.398.199
d. Huisvestingskosten	2.639.791	2.640.075	2.731.250	2.633.183
e. Automatiseringskosten	9.123.748	10.325.797	10.373.335	9.429.754
f. Bureaukosten	459.390	529.580	518.000	492.356
g. Algemene kosten	215.513	167.003	127.000	172.847
h. Restaurantkosten	230.460	244.241	252.500	230.333
i. Autokosten	25.133	22.701	21.500	22.952
j. Afschrijvingskosten	870.711	875.003	1.026.472	1.166.066
k. Overige baten en lasten	<u>-316.871</u>	<u>-367.499</u>	<u>-400.000</u>	<u>-668.838</u>
Totaal lasten	<u>80.369.421</u>	<u>81.753.923</u>	<u>80.505.500</u>	<u>79.037.311</u>
Resultaat	234.579	-1.149.923	-	1.836.689

Kasstroomoverzicht 2025

	2025 in €'s	2024 in €'s
Saldo liquide middelen 1 januari	100	322
Exploitatiesaldo	234.579	1.836.689
Aanpassingen voor:		
a. Afschrijvingen	870.711	1.166.066
b. Mutatie voorzieningen	319.164	131.081
c. Verandering werkkapitaal		
c.1 mutatie operationele vorderingen	594.196	- 3.403.704
c.2 mutatie operationele schulden	<u>-2.082.154</u>	<u>395.629</u>
	<u>-1.487.958</u>	<u>- 3.008.076</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten	-63.504	125.760
Investeringen in immateriële vaste activa	-	-
Investeringen in materiële vaste activa	-150.922	-125.982
Verkopen materiële vaste activa	170.790	-
Overige investeringsverschillen	<u>43.536</u>	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	63.404	- 125.982
Verstekte lening	-200.000	-
Ontvangst lening	200.000	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-
Nettokasstroom	-100	-222
Mutatie geldmiddelen	-100	-222
Saldo liquide middelen 31 december	0	100

Toelichting Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

a - Afschrijvingen

Het betreft hier de afschrijvingskosten van het lopende jaar.

b - Mutatie voorzieningen

De voorzieningen zijn met € 319.164 afgenomen. De besteding is € 388.961, de vrijval van € 95.160 en de som van de dotaties van € 164.957

c.1 - Mutatie operationele vorderingen

In totaal zijn de vorderingen toegenomen met € 594.196.

c.2. - Mutatie operationele schulden

De kortlopende schulden zijn € 2.082.154 toegenomen. Dit komt voornamelijk door mutaties voor de reservering vakantiedagen en van het crediteurensaldo.

Toelichting op de balans per 31 december 2025

Algemeen

De NZa is een zelfstandig bestuursorgaan en is bij de KvK als publiekrechtelijk rechtspersoon ingeschreven met nummer 52503143. De NZa is gehuisvest aan de ^{5.1.2.e} te Utrecht. De NZa valt onder het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en is reguleerder en toezichthouder op alle zorgmarkten in Nederland. De NZa ziet toe op zowel zorgaanbieders als zorgverzekeraars, op zowel curatieve markten als op de markten voor langdurige zorg. We rekenen met niet-afgeronde bedragen, waardoor afrondingsverschillen kunnen voorkomen.

Verbonden partijen

De verbonden partijen van de NZa zijn:

- de leden van de Raad van Bestuur (natuurlijke personen);
- het ministerie van VWS;
- het College Sanering Zorginstellingen (CSZ);
- en Stichting RINIS.

Voor zover transacties met deze verbonden partijen hebben plaatsgevonden, werden deze onder normale marktvoorwaarden uitgevoerd.

De leden van de Raad van Bestuur van de NZa zijn ook de leden van de Raad van Bestuur van het CSZ. Dit betekent dat er sprake is van een groepsrelatie, waarbij de NZa verplicht is tot het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening. VWS liet weten dat consolidatie niet nodig is omdat het CSZ een zelfstandige organisatie is. Daarom stellen wij alleen een enkelvoudige jaarrekening op.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025. De vergelijkende cijfers betreffen boekjaar 2024. De boekjaren zijn gelijk aan de kalenderjaren.

De jaarrekening is, gelijk aan vorig boekjaar, opgesteld met in achtname van de aanwijzingen die hiervoor zijn gegeven in de 'Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS' van 27 juni 2018. De exploitatierekening opgenomen in de jaarrekening is niet opgesteld conform de modellen jaarrekening zoals opgenomen in BW 2 titel 9. De gehanteerde indeling sluit aan op de begrotingsystematiek van het ministerie van VWS.

De Kaderwet schrijft voor dat zelfstandige bestuursorganen hun jaarrekening zoveel mogelijk inrichten conform Titel 9 Boek 2 BW. Waar wij hiervan afwijken lichten we dit toe.

De activa, passiva en het resultaat waarderen we tegen verkrijgingsprijs, tenzij anders vermeld.

Baten en lasten rekenen we toe aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Resultaten nemen wij op voor zover zij op de balansdatum zijn gerealiseerd. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar en die voor het opmaken van de jaarrekening bekend waren, namen wij op in de jaarrekening.

Continuïteit van de activiteiten

Wij hebben de jaarrekening opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Wij beoordelen periodiek of deze veronderstelling reëel en verantwoord is.

Schattingswijzigingen

In 2025 deden wij geen schattingswijzigingen.

Grondslagen voor vergelijkende cijfers

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. De cijfers van 2024 zijn als vergelijkende cijfers opgenomen. Deze zijn niet aangepast ten opzichte van de definitieve jaarrekening 2024.

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Gebruik maken van schattingen

Het management vormt oordelen en maakt bij het opstellen van de jaarrekening schattingen en gebruikt veronderstellingen die invloed hebben op de toepassing van grondslagen voor waardering van activa en passiva, en op de hoogte van baten en lasten. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. Wij beoordelen deze schattingen en onderliggende aannames periodiek. Wij verwerken herzieningen van schattingen in de periode waarin wij de schatting aanpassen, en - indien van toepassing - in toekomstige perioden waarop de herziening betrekking heeft.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Wij waarderen activa en passiva tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, tenzij in deze grondslagen anders vermeld. De toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en het kasstroomoverzicht zijn doorlopend genummerd.

Wij nemen een actief op in de balans wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen aan de organisatie zullen toekomen en wij de kostprijs of een andere betrouwbare waardering kunnen vaststellen. Als een actief hier niet aan voldoet, nemen wij dit niet op in de balans, maar lichten wij dit toe als niet in de balans opgenomen actief.

Wij verwerken een verplichting in de balans wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling leidt tot een uitstroom van middelen die economische voordelen bevatten, en de omvang daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen vallen ook voorzieningen. Als een verplichting niet voldoet aan deze criteria, nemen wij deze niet op in de balans, maar lichten wij deze toe als niet in de balans opgenomen verplichting.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans staan zolang een transactie niet leidt tot een wezenlijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot dat actief of die verplichting. Bij dergelijke transacties verantwoorden wij geen resultaat. Bij de beoordeling of sprake is van een wezenlijke verandering in de economische realiteit bepalen wij welke economische voordelen en risico's naar verwachting blijven bestaan. Wij nemen het actief of de verplichting op zolang wij redelijkerwijs mogen verwachten dat deze voordelen en risico's bij ons horen.

Een actief of verplichting nemen wij niet langer in de balans op wanneer een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen én alle of nagenoeg alle risico's die samenhangen met het actief of de verplichting overgaan naar een derde. Wij verwerken de resultaten van de transactie direct in de exploitatierekening, waarbij wij rekening houden met eventuele voorzieningen die wij moeten vormen in verband met de transactie. Als de economische realiteit ertoe leidt dat wij een actief opnemen die wij juridisch niet bezitten, dan vermelden wij dit feit in de toelichting.

Immateriële vaste activa

Wij nemen immateriële vaste activa op in de balans als het waarschijnlijk is dat het actief toekomstige economische voordelen oplevert en wij de verkrijgings- of voortbrengingskosten betrouwbaar kunnen vaststellen.

Wij waarderen deze activa tegen de verkrijgings- of voortbrengingskosten, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen. Wij schrijven de immateriële vaste activa af volgens de lineaire methode. De economische levensduur vormt daarbij de basis. Aan het einde van ieder boekjaar beoordelen wij of een bijzonder waardeverminderingverlies noodzakelijk is. Voor geactiveerde ontwikkelingskosten hanteren wij een afschrijvingspercentage van 33,33%.

Materiële vaste activa

Wij waarderen de materiële vaste activa tegen de verkrijgingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Wij schrijven af op basis van de verwachte economische levensduur, uitgaande van het bedrag dat afschrijfbaar is (verkrijgingsprijs minus eventuele restwaarde).

Wij hanteren voor de belangrijkste categorieën de volgende lineaire afschrijvingspercentages:

- Huurdersinvesteringen: > 6,66%;
- Installaties: 10 - 20%;
- Kantoorinventaris 20%;
- Hardware 25 - 33,33%.

Wij beoordelen ieder jaar opnieuw of een bijzondere waardevermindering noodzakelijk is op grond van verwachte toekomstige benutting en restwaarde.

Vorderingen

Wij nemen vorderingen bij de eerste verwerking op tegen reële waarde en waarderen ze daarna tegen geamortiseerde kostprijs. In de praktijk komt dit overeen met de nominale waarde, verminderd met voorzieningen voor mogelijke oninbaarheid. Wij bepalen deze voorziening op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

Wij waarderen liquide middelen tegen nominale waarde. Indien bepaalde middelen niet direct vrij beschikbaar zijn, houden wij hiermee rekening in de waardering en toelichting.

Wij passen schatkistbankieren toe. Dit betekent dat saldi op 'gewone' bankrekeningen dagelijks worden aangevuld of afgeroomd. De liquide middelen staan bij het Ministerie van Financiën op een rekening-courant.

Reserves

Egalisatiereserve

De egalisatiereserve, die maximaal 5% van het budgettair kader mag zijn, bestaat uit het deel van het eigen vermogen dat de bevoegde organen hebben vastgesteld voor de uitvoering van de statutaire taken van de NZa. Wij voegen positieve exploitatieresultaten toe aan de egalisatiereserve wanneer dit past binnen de wettelijke kaders. Negatieve exploitatieresultaten brengen wij ten laste van de egalisatiereserve. Het bedrag van de egalisatiereserve wat het gemaximeerde bedrag overstijgt, betalen we terug aan VWS.

Voorzieningen

Algemeen

Wij nemen voorzieningen op als:

- er een juridische of feitelijke verplichting bestaat als gevolg van een gebeurtenis in het verleden;
- het waarschijnlijk is dat voor het nakomen van deze verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is die economische voordelen in zich dragen;
- wij het bedrag van de verplichting betrouwbaar kunnen inschatten.

Wanneer wij verwachten dat een derde (bijvoorbeeld via een verzekering) een deel van de verplichting vergoedt, nemen wij deze vergoeding alleen als actief op wanneer de ontvangst vrijwel zeker is. Wij verwerken de vergoeding samenhangend met de bijbehorende voorziening in de exploitatierekening als last.

Indien de tijdswaarde van geld materieel is, waarderen wij de voorziening tegen contante waarde. Wij bepalen de disconteringsvoet op basis van actuele marktgegevens en risico's die specifiek samenhangen met de verplichting.

Voorziening WW en bovenwettelijke WW

Wij zijn eigen risicodragers voor de WW- en bovenwettelijke WW-uitkeringen. Wij vormen een voorziening voor verplichtingen die hieruit voortvloeien. Wij bepalen de hoogte van de voorziening op basis van een actuariële inschatting van de toekomstige uitkeringslasten. Daarbij houden wij rekening met de verwachte benutting van de regeling, het dienstverband en de resterende verplichtingen op balansdatum. Wij disconteren deze verplichting tegen de op balansdatum geldende disconteringsvoet en houden rekening met een realistische inschatting van de blijfkans.

Voorziening Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS) regeling

De PAS-regeling biedt medewerkers vanaf 58 jaar de mogelijkheid gebruik te maken van werktijdverkorting waarbij wij maximaal 5% van het salaris compenseren. De PAS-compensatie kan maximaal tot de AOW-gerechtigde leeftijd worden uitgekeerd.

Wij schatten de toekomstige verplichtingen in op basis van een aantal medewerkers dat naar verwachting gebruikmaakt van de regeling, rekening houdend met de startleeftijd (60 jaar) en de voorwaarden die in eerdere jaren zijn vastgelegd.

Wij disconteren deze verplichting tegen de op balansdatum geldende disconteringsvoet en houden rekening met een realistische inschatting van de blijfkans.

Voorziening jubileumuitkering

Wij vormen een voorziening voor toekomstige uitgaven aan jubileumuitkeringen. De voorziening is gebaseerd op opgebouwde rechten van medewerkers en de verwachte toekomstige uitbetaling daarvan. Wij bepalen de voorziening op basis van de contante waarde van de verplichting, waarbij wij rekening houden met de dienstjaren, de blijfkans en de geldende disconteringsvoet.

Langlopende en kortlopende schulden

Wij classificeren schulden met een resterende looptijd korter dan één jaar als kortlopend en schulden met een looptijd langer dan één jaar als langlopend.

Wij waarderen schulden bij de eerste verwerking tegen reële waarde en daarna tegen geamortiseerde kostprijs.

Boetes en lasten onder dwangsom

Wij zijn bevoegd om boetes en lasten onder dwangsom op te leggen wanneer zorgaanbieders wettelijke verplichtingen niet naleven. Wij innen deze bedragen voor onder meer 's Rijks kas, de zorgverzekeringsfondsen, het Fonds langdurige zorg en het Algemeen Fonds Bijzondere Ziektekosten. Wij dragen de geïnde bedragen af aan het ministerie van VWS of andere betrokken fondsen. Wij lopen geen risico over deze geldstromen, omdat de ontvangen bedragen een verplichting vormen tot afdracht. Wij verantwoordt deze bedragen als schulden totdat de afdracht daadwerkelijk plaatsvindt. Wij hebben geen afdracht verplichting als vorderingen oninbaar zijn.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Wij rekenen baten en lasten toe aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Wij nemen baten alleen op wanneer wij de economische voordelen op balansdatum hebben gerealiseerd. Lasten nemen wij op als deze verband houden met het verslagjaar.

Als bij het opmaken van de jaarrekening nieuwe informatie beschikbaar komt over omstandigheden die al bestonden op balansdatum, verwerken wij deze informatie in het resultaat van het verslagjaar.

Opbrengsten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en kosten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde (materiële) fout invoorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

Conform de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen (ZBO's) van het ministerie van VWS lichten wij afwijkingen van 5% of meer tussen de realisatie 2025 en de MTR (midterm review) toe in de exploitatierekening. Wanneer de afwijking kleiner is dan 5% geven wij uitsluitend toelichting als dit het inzicht in de jaarrekening vergroot.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest. Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt.

Personele kosten

Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voorzover deze verschuldigd zijn aan werknemers of de belastingdienst. De beloningen van het personeel worden als last in de resultatenrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de instelling zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding.

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Wij stellen het kasstroomoverzicht op volgens de indirecte methode. De kasstromen bestaan uitsluitend uit liquide middelen. Ontvangen en betaalde interest verwerken wij onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Wij verwerken gebeurtenissen na balansdatum in de jaarrekening als deze gebeurtenissen aanvullende informatie geven over de feitelijke situatie op balansdatum.

Gebeurtenissen die geen aanvullende informatie geven over de feitelijke situatie op balansdatum, verwerken wij niet in de balans of de exploitatierekening. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor het inzicht van de gebruikers van de jaarrekening, lichten wij de aard en financiële gevolgen ervan toe in de jaarrekening.

Grondslagen voor WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) passen wij de wet- en regelgeving toe zoals vastgelegd in de geldende WNT-regels en de beleidsregels WNT 2025. Deze regelgeving geldt als kader voor de verwerking van bezoldigingsgegevens in de jaarrekening.

Als onderdeel van deze jaarrekening hebben wij de volledige WNT-verantwoording opgenomen.

Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

Vaste activa

a. Immateriële vaste activa

Software die ontwikkeld werd voor de NZa, merkten wij aan als immateriële vaste activa. In 2025 is er geen software voor de NZa ontwikkeld. Desinvesteringen betreft afgeschreven software. Wij schrijven software in 3 jaar lineair af (33,33%). In het jaar van investeren schrijven we af vanaf ingebruikname.

Het volgende overzicht geeft het verloop weer van de waarde van de immateriële vaste activa.

In €'s	Software
Aanschafwaarde per 1 januari	1.262.618
Desinvesteringen	-435.942
Investeringen	-
Aanschafwaarde 31 december	826.676
Cumulatieve afschrijving 1 januari	1.010.847
Desinvesteringen	-435.942
Afschrijvingen	199.411
Cumulatieve afschrijving	774.316
Boekwaarde 31 december	52.360

b. Materiële vaste activa

Onderstaand is het verloop weergegeven van de waarde van de materiële vaste activa.

In €'s	Huurders- investering	Installaties	Kantoor- inventaris	Hardware	Totaal
Aanschafwaarde 1 januari	4.135.440	1.023.185	663.476	1.104.327	6.926.428
Desinvestering	-202.045	-3.926	-88.786	-404.713	-699.470
Investeringen	-	24.902	72.084	53.936	150.922
Aanschafwaarde 31 december	3.933.395	1.044.161	646.774	753.550	6.377.880
Cumulatieve afschrijving 1 januari	771.976	255.559	367.415	820.822	2.215.772
Desinvesteringen	-36.507	-3.926	-83.570	-399.348	-523.351
Afschrijvingen	262.042	107.685	119.153	182.420	671.300
Cumulatieve afschrijving	997.511	359.317	402.998	603.894	2.363.721

In €'s	Huurders-investering	Installaties	Kantoor-inventaris	Hardware	Totaal
Boekwaarde 31 december	2.935.884	684.844	243.776	149.656	4.014.159

De gehanteerde levensduur is als volgt:

- Huurdersinvestering pand 16 jaar
- Installaties 5-10 jaar
- Kantoorinventaris 5 jaar
- Hardware 3-4 jaar

Wij schrijven op materiële vaste activa lineair af, waarbij wij geen rekening houden met restwaarde na de gehanteerde levensduur. Huurdersinvesteringen schrijven wij af tot en met 30 juni 2037 (op basis van het huurcontract). De investeringen in hardware betreft de aanschaf van telefoons.

Desinvesteringen betreft afgeschreven activa en verkoop van activa aan de Stichting IKZ.

Flottende activa

c. Debiteuren	31-12-2025	31-12-2024
Debiteuren	<u>252.950</u>	<u>163.636</u>
Totaal debiteuren	<u>252.950</u>	<u>163.636</u>

d. Overige vorderingen en overlopende activa	31-12-2025	31-12-2024
Vooruitbetaalde bedragen	1.746.090	1.628.984
Te vorderen bedragen	483.504	965.941
Te vorderen van VWS	-	170.967
Rekening Courant positie Staat der Nederlanden	<u>16.650.956</u>	<u>15.600.702</u>
Totaal overige vorderingen en overlopende activa	<u>18.880.550</u>	<u>18.366.594</u>

In de overige vorderingen en overlopende activa is een waarborgsom (€ 54.907) opgenomen met een looptijd langer dan een jaar. De resterende vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Te vorderen bedragen betreft a) een resterend bedrag van de vaststellingsovereenkomst met de ICT leverancier en b) rente 4e kwartaal 2025 van € 83.575. Vooruitbetaalde bedragen zijn in 2025 ontvangen facturen die betaald zijn in 2025 en (gedeeltelijk) betrekking hebben op 2026.

Wij moeten onze liquide middelen, voor zover deze samenhangen met de door ons te vervullen publieke taak, aanhouden in 's Rijks schatkist (Rekening-courant verhouding met de Staat der Nederlanden). Wij hebben met het Ministerie van Financiën een 'Balance-Overeenkomst' gesloten voor onbepaalde tijd. Op grond hiervan vindt aan het eind van iedere werkdag saldogeregulatie plaats op de bankrekeningen. De Staat stelt zich jegens de Bank onherroepelijk en onvoorwaardelijk garant voor de aanvulling van het debetsaldo op de bankrekeningen, deze garantie geldt tot maximaal het bedrag dat is vermeld in de overeenkomst en bedraagt € 5.000.000 voor het totale saldo van alle bankrekeningen. Rekening-courantpositie bij de Staat der Nederlanden staat ter vrije beschikking van de NZa.

f. Liquide middelen	31-12-2025	31-12-2024
5.1.2.a	-	-
Waardebonnen	=	<u>100</u>
Totaal Liquide middelen	=	<u>100</u>

Reserves

Egalisatiereserve

De egalisatiereserve bedraagt maximaal 5% van het exploitatie kader. De dotatie mag niet groter zijn dan de begrotingsonderschrijding van het verslagjaar. De goedgekeurde begroting 2025 (midterm review) bedraagt € 80.604.000. De egalisatiereserve mag daarom maximaal 5% van € 80.604.000 ofwel € 4.030.200 bedragen.

g. Egalisatiereserve	31-12-2025	31-12-2024
Egalisatiereserve per 1 januari	2.873.729	1.037.040
Bij (af): Resultaatbestemming	<u>234.579</u>	<u>1.836.689</u>
Egalisatiereserve per 31 december	<u>3.108.308</u>	<u>2.873.729</u>

Resultaatbestemming: de NZa heeft over 2025 een positief resultaat van € 234.579. De RvB is voornemens om dit resultaat toe te voegen aan de egalisatiereserve.

Voorzieningen

h. Voorziening ww, bww en suppletie	31-12-2025	31-12-2024
Stand per 1 januari	105.757	22.684
Af: Besteding	-158.773	-131.772
Bij: Dotatie	55.185	214.845
Af: Vrijval	-	-
Stand per 31 december	<u>2.169</u>	<u>105.757</u>

Voor de toekomstige ww uitkeringen en bovenwettelijke ww uitkeringen voor een ex-medewerker heeft de NZa een verplichting. Hiervoor is een voorziening gevormd. De voorziening per 31 december 2025 is gebaseerd op de te verwachten arbeidsontwikkelingen van deze ex-medewerker. Wij hanteerden een disconteringsvoet van 0%.

De looptijd voor de voorziening: € 2.169 binnen 1 jaar en € 0 tussen 1 - 5 jaar.

i. Voorziening jubileumuitkeringen	31-12-2025	31-12-2024
Stand per 1 januari	931.224	764.679
Af: Uitkeringen	-50.706	-32.960

i. Voorziening jubileumuitkeringen	31-12-2025	31-12-2024
Bij: Dotatie	109.771	199.505
Af: Vrijval	-	-
Stand per 31 december	<u>990.289</u>	<u>931.224</u>

De voorziening jubileumuitkeringen is gevormd voor toekomstige uitgaven voor jubilarissen. Bij de reservering houden wij rekening met de datum waarop iemand ambtenaar is geworden. Tevens houden wij rekening met de kans dat medewerkers voor hun jubileumdatum uit dienst treden. Wij houden rekening met een verwachte salarisstijging van 2%, de blijfkans en een disconteringsvoet van 0%

De looptijd voor de voorziening: € 81.140 binnen 1 jaar, € 207.054 tussen 1 - 5 jaar en € 702.094 langer dan 5 jaar.

j. Voorziening PAS-regeling	31-12-2025	31-12-2024
Per 1 januari bedraagt de voorziening	2.149.966	2.268.503
Af: Besteding voorziening	-179.482	-284.562
Af: Vrijval voorziening	-95.160	-
Bij: Dotatie	-	166.025
Stand per 31 december	<u>1.875.324</u>	<u>2.149.966</u>

De voorziening Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS) regeling is gevormd voor toekomstige werktijdverkorting voor werknemers vanaf 58 jaar.

Medewerkers konden t/m 31 december 2022 kiezen voor werktijdverkorting waarbij zij tegen inlevering van maximaal 5% van het salaris de werktijd met 15,8% konden verminderen. Wij maakten een schatting voor alle medewerkers die op dit moment gebruik maken regeling en de medewerkers die hebben aangegeven in de toekomst gebruik te gaan maken van de regeling. De aanspraak op de PAS-regeling eindigt met het bereiken van de AOW-leeftijd. Wij hanteerden een disconteringsvoet van 0%.

De looptijd voor de voorziening: € 252.315 binnen 1 jaar, € 1.059.189 tussen 1 - 5 jaar en € 563.819 langer dan 5 jaar.

Langlopende schulden

k. Incentive huurcontract	31-12-2025	31-12-2024
Stand 1 januari	706.130	767.533
Reclassificatie overlopende passiva	-132.894	-
Gecorrigeerd recht (IKZ)	-59.503	-
Kortlopend deel	-56.642	-61.403
Stand 31 december	<u>457.091</u>	<u>706.130</u>

Wij ontvingen een huurincentive voor de tegemoetkoming van gedane investeringen in het pand. De incentive wordt gedurende de looptijd van het huurcontract tot en met 30 juni 2037 in gelijke delen in mindering gebracht op de huurkosten. De vrijval van de incentive in 2023 verwerkten wij wel in de exploitatie maar niet in de balanspositie, het verschil bedraagt € 132.894. Hierdoor was de stand per 1 januari feitelijk te hoog. Met de reclassificatie herstelden wij dit. Gezien de beperkte omvang deden wij geen retroperspectieve aanpassingen in 2024.

Kortlopende schulden

5.1.2.e	deel	31-12-2025	31-12-2024
	Incentive huurcontract	56.642	61.403
	Totaal lening/incentive	<u>56.642</u>	<u>61.403</u>
m. Belastingen en premies sociale verzekeringen			
	Loonheffing, sociale lasten en pensioenen	4.331.128	3.945.280
	Omzetbelasting	68.829	52.675
	Totaal belastingen en premies en sociale verzekeringen	<u>4.399.957</u>	<u>3.997.955</u>
n. Schulden aan leveranciers			
	Crediteuren	1.874.541	3.563.441
	Totaal crediteuren	<u>1.874.541</u>	<u>3.563.441</u>
o. Overlopende passiva			
	Reservering vakantiedagen	8.304.342	7.052.075
	Nog te ontvangen facturen	1.471.074	1.703.377
	Af te dragen liquide middelen Boete en Last onder dwangsom	491.351	200.381
	Met personeel te verrekenen	75.491	71.497
	Accountantskosten	74.887	57.500
	Reservering vakantietoeslag	16.157	15.948
	Reservering eindejaarsuitkering	2.397	2.379
	Totaal overige schulden en overlopende passiva	<u>10.435.699</u>	<u>9.103.153</u>

De reservering vakantiedagen is wederom toegenomen. In de CAO vanaf 2022 is de verlofregeling, en daarmee de verlof spaarmogelijkheid, verruimd. Hierdoor hebben veel medewerkers IKB spaaruren gekocht. Dit vertegenwoordigt een waarde van +/- € 7,2 mln. Het wettelijk verlof vertegenwoordigt een waarde van +/- € 1,1 miljoen. De nog te ontvangen facturen bestaat uit kosten die betrekking hebben op 2025 en in 2026 gefactureerd zijn.

Af te dragen liquide middelen Boete en Last onder dwangsom

Wij zijn op basis van de Wet marktordening gezondheidszorg bevoegd tot het opleggen van boetes en lasten onder dwangsom bij het niet nakomen van de verplichtingen door zorginstellingen. Wij incasseren

deze boetes en lasten onder dwangsom en moeten deze afstorten naar de fondsen waarop de boete of last onder dwangsom betrekking heeft. Over 2025 ging dit om een bedrag van € 491.351. Na goedkeuring van de jaarrekening dragen wij deze gelden af aan het Ministerie van VWS.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Omschrijving dienst - Looptijd	< 1 jr	1 tot 5 jr	> 5 jaar
(1) ICT werkplekken en infrastructuur - 01/05/2022 t/m 30/04/2028	3.200.153	4.057.495	-
(2) Huur kantoorpand NZa - 01/07/2021 t/m 30/06/2037	1.804.347	7.775.175	14.779.002
(3) Huisaccountant NZa - 01/09/2024 t/m 01/09/2028	137.500	229.167	-
(4) Arbodienstverlening - 01/01/2026 t/m 31/12/2027	180.000	180.000	-
(5) Salarisverwerking en support - 01/01/2026 t/m 31/12/2026	248.000	-	-
(6) Pseudonimiseringsdiensten - 01/01/2026 t/m 31/12/2026	444.527	-	-
(7) Receptie en beveiliging kantoorpand - 01/01/2026 t/m 31/12/2026	316.160	-	-
(8) Schoonmaakdiensten kantoorpand - 01/01/2026 t/m 31/12/2026	215.196	-	-

(1) ICT werkplekken en infrastructuur

Het contract voor het beheer van de ICT infrastructuur (in de cloud) en werkplekken heeft een waarde van € 40.191.794,- (incl. btw) en loopt van 01-05-2022 tot en met 30-04-2028. De opdracht is inmiddels uitgebreid met onvoorziene projecten en werkzaamheden.

(2) Huur kantoorpand NZa

De overeenkomst met de verhuurder van het kantoorpand loopt 16 jaar (van 01-07-2021 tot en met 30-06-2037). De NZa ontvangt jaarlijks een huurincentive (= tegemoetkoming van de verhuurder voor investeringen en onderhoud aan het pand). Deze is niet meegenomen in de hier berekende verplichtingen.

(3) Huisaccountant

Het contract met de huisaccountant van de NZa betreft de controle van de jaarrekeningen (en eventuele adviesdiensten) van de boekjaren 2024 t/m 2027. De geschatte opdrachtwaarde is € 550.000.

(4) Arbodienstverlening

Na een Europese aanbesteding in 2025 heeft de NZa voor een nieuwe arbodienstverlener gekozen. Het initiële contract heeft een looptijd van 2 jaar en loopt van 01-01-2026 t/m 31-12-2027. De geschatte opdrachtwaarde is € 360.000.

(5) Salarisverwerking en support

De overeenkomst voor het verzorgen van de salarisadministratie en (functioneel) beheer van het hrm en financieel systeem is met 1 jaar verlengd tot eind 2026. De waarde van deze contractverlenging bedraagt € 248.000 (incl. btw).

(6) Pseudonimiseringsdiensten

Voor de pseudonimisering van DBC-gegevens is het huidige contract (waar ook VWS en ZIN aan deelnemen) verlengd met 1 jaar. De kosten van deze diensten bedragen € 444.527 voor heel 2026.

(7) Receptie en beveiliging kantoorpand

De overeenkomst voor de beveiliging van het kantoorpand en de bezetting van de receptie (inclusief afroep beveiliging) is verlengd en loopt tot en met 31 december 2026. Het bedrag voor het jaar 2026 is circa € 316.000.

(8) Schoonmaakdiensten kantoorpand

Ook het schoonmaakcontract voor het kantoor en de glasbewassing werd met 1 jaar verlengd. Deze verlenging loopt tot en met 30 november 2026 en de verwachte kosten bedragen € 215.000 incl. btw.

Toelichting op de exploitatierekening 2025

a. Begroting

VWS heeft het werkprogramma en de begroting 2025 goedgekeurd en onderstaande bedragen toegekend.

	Rekening 2025 in €'s	Begroting na review 2025 in €'s	Begroting 2025 in €'s	Rekening 2024 in €'s
BATEN				
Budget	77.807.000	77.807.000	77.807.000	76.724.000
Aanvullend VWS(o.a. cao compensatie en aanvullende taken)	3.555.000	3.555.000	2.698.000	4.150.000
Goedgekeurde begroting	81.362.000	81.362.000	80.505.000	80.874.000
Taakstelling	-758.000	-758.000	-	-
Overschot/tekort (-) op exploitatiekader	-	1.149.923	-	-
Benodigd exploitatiekader	80.604.000	81.753.923	80.505.000	80.874.000

	Rekening 2025 in €'s	Begroting na review 2025 in €'s	Begroting 2025 in €'s	Rekening 2024 in €'s
LASTEN				
b. Personele kosten				
Salarissen	44.257.333	46.469.442	45.489.077	41.542.343
Sociale lasten	5.897.540	5.518.241	5.401.828	5.502.525
Pensioenkosten	6.926.713	6.099.109	5.970.441	5.900.521
	57.081.587	58.086.792	56.861.346	52.945.389
Af: Ontvangen detachingsvergoedingen	-544.685	-382.375	-	-301.743
Af: Ontvangen uitkeringen Wet arbeid en zorg	-1.077.015	-796.000	-	-989.881
	-1.621.700	-1.178.375	-	-1.291.624
	55.459.887	56.908.417	56.861.346	51.653.764
Dotatie voorziening ww en bww	55.187	-	-	214.844
Dotatie voorziening jubileumuitkeringen	109.771	75.000	-	199.505
Mutatie voorziening PAS-regeling	-274.642	-250.000	-	-118.537
Mutatie reservering vakantiedagen	926.287	425.000	-	1.642.819
	816.603	250.000	-	1.938.632

	Rekening 2025 in €'s	Begroting na review 2025 in €'s	Begroting 2025 in €'s	Rekening 2024 in €'s
Subtotaal personele kosten	<u>56.276.490</u>	<u>57.158.417</u>	<u>56.861.346</u>	<u>53.592.396</u>

De salarisbegroting stelden wij op vanuit het functiegebouw. Doordat de sociale lasten en pensioenen in november van jaar t-1 bekend werden kunnen deze in de begroting afwijken van de realisatie.

Medewerkers van het College Sanering Zorginstellingen (CSZ) zijn sinds 1 juli 2018 in dienst bij de NZa. De salariskosten van deze medewerkers (ongeveer € 570.000) en belasten wij door aan het CSZ. De NZa is eigen risicodragers voor de ziektewet.

Overige personeelskosten	Rekening 2025	Begroting na review 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
Wervingskosten	115.388	239.000	232.500	160.526
Opleidingskosten	1.083.991	898.455	982.594	981.546
Reiskosten woon/werkverkeer	437.468	380.000	365.000	412.554
Kosten salarisverwerking	122.055	135.000	125.000	124.666
Arbodiensten	164.070	180.000	150.000	161.611
Kosten OR	35.127	20.000	20.000	17.954
Vergoeding dienstreizen / OV	126.175	67.500	65.000	130.368
Mobiliteit (incl. loopbaan outplacement)	261.290	150.000	150.000	86.588
Thuiswerkvergoeding	125.416	115.000	108.000	119.232
Overige personeelskosten	445.962	560.976	425.596	373.018
Totaal overige personeelskosten	<u>2.916.943</u>	<u>2.745.931</u>	<u>2.623.690</u>	<u>2.568.064</u>

Totaal personele kosten	<u>59.193.433</u>	<u>59.904.348</u>	<u>59.485.036</u>	<u>56.160.460</u>
--------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Per 31 december 2025 bedroeg het aantal fte's bij de NZa 520,89 (2024: 520,41 fte). Dit is inclusief RvB. Gemiddeld bedroeg de bezetting over 2025: 525,77 fte (2024: 516,02 fte).

De NZa wijkt voor de verwerking van detachingsvergoedingen af van de bepalingen in ^{5.1.2.e} BW2 en specifiek RJ 270 Opbrengstenverantwoording en RJ 271 Personeelsbeloningen. In de jaarrekening zijn deze baten in mindering gebracht op de personeelskosten, omdat de hieraan gerelateerde salarislasternevens onder de personele kosten worden verantwoord. Conform de RJ-richtlijnen horen deze vergoedingen echter niet als kostencorrectie moeten te worden verwerkt, maar als overige baten. Dit sluit aan bij het uitgangspunt dat ontvangen vergoedingen die geen directe verlaging van de loonsom vormen, als bate moeten worden gepresenteerd. Indien wij de RJ-systematiek volgen, zouden de personele kosten volledig worden gepresenteerd inclusief de bruto salariskosten van betrokken medewerkers. De daartegenover staande vergoedingen zouden afzonderlijk worden opgenomen onder 'Overige baten'. Dit zou leiden tot een hogere bruto-presentatie van zowel kosten als baten, maar heeft geen effect op het saldo van baten en lasten. Wij kiezen voor de huidige presentatie zodat wij aansluiten bij de overeengekomen afspraken met het Ministerie van VWS. Door deze toelichting te verstrekken, geven wij inzicht in zowel de gekozen verwerking als de verwerking die volgens de RJ-richtlijnen gebruikelijk is.

Pensioenpremies

Medewerkers van de NZa vallen onder het bedrijfstakpensioenfonds (ABP). Het betreft een middelloonregeling. De personele kosten over 2025 bedragen € 59.193.433 t.o.v. de midterm review (MTR) van € 59.904.348.

De onderschrijding op de personele kosten komt hiermee uit op € 710.915. In 2022 is in de CAO een verruiming opgenomen voor de verlofregelingen. Dit heeft ertoe geleid dat de reservering voor verlofdagen ieder jaar toeneemt. Door deze verruiming blijft de reservering toenemen. De mutatie van de voorzieningen komt uit op € 109.684.

c. Proceskosten	Rekening 2025	Begroting na review 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
Kosten inhuur externe deskundigheid, uitzendkrachten, onderzoek en advies	7.928.114	7.412.674	6.370.408	9.398.199
Totaal proceskosten	<u>7.928.114</u>	<u>7.412.674</u>	<u>6.370.408</u>	<u>9.398.199</u>

De proceskosten komen uit op € 7.928.114 tegen een begroting (na MTR) van € 7.412.674. Per saldo is er sprake van een overschrijding van € 515.440 die op het werkprogramma betrekking heeft.

d. Huisvestingskosten	Rekening 2025	Begroting na review 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
Huur gebouwen	1.540.146	1.549.500	1.648.500	1.632.175
Servicekosten	118.875	66.250	108.000	108.099
Huur archiefruimte	22.137	21.068	22.000	15.610
Verwarming en service	211.745	230.000	230.000	184.934
Schoonmaak door derden	258.492	245.960	266.250	261.280
Beveiligings- en receptiekosten	310.206	333.500	315.000	293.689
Belastingen en verzekeringen	142.506	142.297	80.000	80.863
Overige huisvestingskosten	35.683	51.500	61.500	56.533
Totaal huisvestingskosten	<u>2.639.791</u>	<u>2.640.075</u>	<u>2.731.250</u>	<u>2.633.183</u>

De huisvestingskosten zijn gelijk aan de MTR.

e. Automatiseringskosten	Rekening 2025	Begroting na review 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
Diensten	5.354.843	6.006.757	5.564.747	6.027.945
Changes	-	100.000	100.000	24.095
Licentiekosten	3.462.984	3.951.221	4.382.111	3.117.592
Webhosting	305.921	267.819	326.477	260.122
Totaal automatiseringskosten	<u>9.123.748</u>	<u>10.325.797</u>	<u>10.373.335</u>	<u>9.429.754</u>

De automatiseringskosten komen € 1.202.049 lager uit. Dat komt voornamelijk doordat de transformatie naar de cloud is vertraagd, waardoor vervolgtrajecten geen doorgang konden vinden. Hierdoor vielen de kosten van ICT diensten en licenties lager uit dan bij de MTR werd verwacht.

f. Bureaunkosten	Rekening 2025	Begroting na review 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
Portikosten	22.392	40.000	40.000	26.931
Kosten telefonie	150.272	205.000	200.000	202.572
Kantoorbenodigdheden	9.289	10.000	10.000	6.685
Kopieerkosten	2.231	10.000	10.000	3.231
Huurkosten printers	17.184	22.500	27.000	20.219
Drukwerk en ontwerp	43.022	37.500	23.000	49.270
Lidmaatschap/ vakliteratuur/abonnementen	179.162	158.750	150.000	150.087
Bibliotheek	-	5.000	5.000	2.540
Overige bureaunkosten	35.838	40.830	53.000	30.819
Totaal bureaunkosten	<u>459.390</u>	<u>529.580</u>	<u>518.000</u>	<u>492.356</u>

De bureaunkosten komen € 70.190 lager uit door een nieuw contract voor telefonie.

g. Algemene kosten	Rekening 2025	Begroting na review 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
Accountantskosten	168.602	145.000	105.000	140.886
Juridische en proceskosten	42.774	10.000	10.000	27.853
Diverse algemene kosten	4.137	12.003	12.000	4.108
Totaal algemene kosten	<u>215.513</u>	<u>167.003</u>	<u>127.000</u>	<u>172.847</u>

De algemene kosten komen € 48.510 hoger uit. Dit komt doordat het aantal rechtszaken hoger is dan verwacht.

Honoraria van de accountant

De volgende honoraria van de accountant zijn ten laste gebracht van de exploitatierekening:

Accountantskosten	2025	2024
Onderzoek van de jaarrekening	129.774	110.174
Meerkosten voorgaand jaar	28.450	28.303
Fiscale adviesdiensten	10.378	-
Andere niet controlediensten	-	2.409
Totaal accountantskosten	<u>168.602</u>	<u>140.886</u>

Kosten voor onderzoek van de jaarrekening betreffen de totale kosten die verband houden met de controle.

h. Restaurantkosten	Rekening 2025	Begroting na review 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
5.1.2.a cateraar	184.062	184.062	175.000	167.860
Onderhoud automaten	43.978	52.679	70.000	59.681
Kosten levensmiddelen	2.420	7.500	7.500	2.792
Totaal restaurantkosten	<u>230.460</u>	<u>244.241</u>	<u>252.500</u>	<u>230.333</u>

De kosten van het restaurant komen € 13.781 lager uit door lagere onderhoudskosten en lagere kosten voor levensmiddelen.

i. Autokosten	Rekening 2025	Begroting na review 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
Leasekosten auto	19.047	18.000	18.000	16.580
Brandstofkosten auto	5.584	4.500	3.500	5.457
Overige kosten auto	503	201	-	915
Totaal autokosten	<u>25.133</u>	<u>22.701</u>	<u>21.500</u>	<u>22.952</u>

De autokosten zijn nagenoeg gelijk aan de MTR.

j. Afschrijvingskosten	Rekening 2025	Begroting na review 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
Afschrijving verbouwing	262.042	265.000	276.359	275.433
Afschrijving kantoorinventaris	119.153	115.000	135.720	115.980
Afschrijving hardware	182.420	185.000	254.193	308.410
Afschrijving software	199.411	200.000	299.411	362.407
Afschrijving machines en installaties	107.685	110.003	60.789	103.835
Totaal afschrijvingskosten	<u>870.711</u>	<u>875.003</u>	<u>1.026.472</u>	<u>1.166.066</u>

De afschrijvingskosten zijn nagenoeg gelijk aan de MTR.

k. Overige baten en lasten	Rekening 2025	Begroting na review 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
Rente inkomsten	-314.077	-367.499	-400.000	-486.669
Overige baten en lasten	-2.794	-	-	-182.169
Totaal overige baten en lasten	<u>-316.871</u>	<u>-367.499</u>	<u>-400.000</u>	<u>-668.838</u>

De rente inkomsten op ons tegoed bij schatkistbankieren komt € 50.628 lager uit. Dit komt door een lager rentepercentage dan waar wij bij begroting rekening hielden.

Toelichting Wet Normering Topinkomens (WNT)

De WNT is van toepassing op de NZa. Voor de NZa is het algemeen bezoldigingsmaximum van toepassing. In 2025 is het algemeen bezoldigingsmaximum € 246.000. Ook is de Regeling bezoldiging en beheerskosten bestuursorganen voor de NZa van kracht. In artikel 17 lid 6 is bepaald dat de bezoldiging van iedere individuele bestuurder in de toelichting op de jaarrekening moet worden opgenomen.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Gegevens 2025 Bedragen in €'s Naam	G.J.C.M Engwirda	5.1.2.e makers
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1 januari t/m 31 december 2025	1 januari t/m 31 december 2025
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor 2025 in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkosten- vergoedingen	222.632	185.414
Beloningen betaalbaar op termijn	23.298	23.133
<i>Subtotaal</i>	<i>245.930</i>	<i>208.547</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	245.930	208.547
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

De bezoldiging van de bestuurders van de NZa over 2024 is als volgt:

Gegevens 2024 Bedragen in €'s Naam	G.J.C.M Engwirda	5.1.2.e
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1 januari t/m 31 december 2024	1 april t/m 31 december 2024
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor 2024 in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkosten- vergoedingen	209.050	134.026
Beloningen betaalbaar op termijn	23.468	17.406
<i>Subtotaal</i>	<i>232.518</i>	<i>151.432</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	175.068
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	232.518	151.432
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Wet normering topinkomens (WNT)

Het bezoldigingsmaximum voor 2025 is € 246.000. Dit is naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het tarief.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Er zijn geen overige functionarissen met dienstbetrekking in 2025 die een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.


Gebeurtenissen na balansdatum

Er deden zich geen gebeurtenissen na balansdatum voor die wij in de jaarrekening moeten vermelden.

Ondertekening jaarrekening Raad van Bestuur

Utrecht, 9 maart 2026
Nederlandse Zorgautoriteit

mw. ^{5.1.2.e} 
voorzitter Raad van Bestuur

mw. mr. ^{5.1.2.e} 
lid Raad van Bestuur

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

Baker 5.1.2.e (Netherlands) B.V.

5.1.2.e

Postbus 94124

5.1.2.e

T: 5.1.2.e

5.1.2.e @bakertilly.nl

www.bakertilly.nl

KvK: 24425560

Aan de Raad van Bestuur van de Nederlandse Zorgautoriteit

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

5.1.2.e over de in de jaarverantwoording opgenomen jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording 2025 van de Nederlandse Zorgautoriteit te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel geven de in de jaarverantwoording opgenomen jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de Nederlandse Zorgautoriteit op 31 december 2025, van het resultaat en van de financiële rechtmatigheid over 2025 in overeenstemming met de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 en de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT);

De jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording bestaan uit:

1. de balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming);
2. exploitatierekening over 2025;
3. de financiële rechtmatigheidsverantwoording over 2025, zoals opgenomen in de paragraaf rechtmatigheid van hoofdstuk 3.4 van de jaarverantwoording; en
4. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol behorend bij de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 en het Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording'.

Wij zijn onafhankelijk van de Nederlandse Zorgautoriteit zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

5.1.2.e **ter ondersteuning van ons oordeel**

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Controleaanpak frauderisico's

Wij verwijzen naar hoofdstuk 3.5.2. Fraude risico's en continuïteit van de jaarverantwoording, waarin de Raad van Bestuur zijn frauderisicoanalyse heeft opgenomen.

Als onderdeel van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de organisatie en haar interne beheersingsomgeving. Wij hebben een frauderisicoanalyse uitgevoerd met als doelstelling het identificeren en inschatten van mogelijke risico's op een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude. Wij hebben onze frauderisicoanalyse besproken met de Raad van Bestuur.

In onze frauderisicoanalyse hebben wij geconcludeerd dat wij geen frauderisico onderkennen ten aanzien van de opbrengstverantwoording. Wij hebben de veronderstelling dat er bij de opbrengstverantwoording frauderisico's bestaan weerlegd vanwege de aard van de baten. De baten bestaan uit een vaste bijdrage van het ministerie van VWS en deze vaste bijdrage is conform de goedkeuringsbrief. In onze frauderisicoanalyse hebben wij de volgende frauderisico's geïdentificeerd en geëvalueerd in het kader van onze controle.

Het risico dat het management maatregelen van interne beheersing doorbreekt

De Raad van Bestuur en/of management bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken, die anderszins effectief lijken te werken. De Nederlandse Zorgautoriteit wordt gefinancierd met publieke middelen via bijdragen met een maximum egaliseringsreserve. Hierop is specifieke wet- en regelgeving van toepassing, zoals de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, het controleprotocol behorend bij de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 en het Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2025. Een motief van de Raad van Bestuur of management zou hierbij kunnen zijn om een financieel resultaat te presenteren dat in lijn is met de begroting en Mid Term Review. Wij relateren dit mogelijke risico niet aan een specifiek onderdeel van de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording.

Wij hebben de volgende werkzaamheden uitgevoerd om het algemene risico van management override te ondervangen:

- de door ons onderkende frauderisicofactoren geanalyseerd en besproken met de Raad van Bestuur;
- de mate van invloed en betrokkenheid van het management bij het administratieve proces en het proces omtrent het opmaken van de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording en de toegang tot de financiële systemen;
- analyseren en beoordelen van op basis van risicocriteria geselecteerde journaalposten en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht om de nauwkeurigheid van de geselecteerde journaalposten te controleren;

- analyse van aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording zijn gemaakt;
- aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierdoor functiescheidingen worden doorbroken;
- beoordelen van schattingen, waaronder de schattingen inzake voorzieningen en waardering materiele vaste activa;
- ten aanzien van het frauderisico zijn in de controle elementen van onvoorspelbaarheid in de controlewerkzaamheden opgenomen;
- beoordelen van significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening om en transacties met verbonden partijen; en
- doornemen van notulen van vergaderingen van de Raad van Bestuur.

Het risico op het ongeautoriseerd wijzigen van crediteurenstamgegevens en betaalbestanden om onrechtmatig gelden te kunnen onttrekken

Wij hebben een frauderisico geïdentificeerd inzake het ongeautoriseerd wijzigen van crediteurenstamgegevens en betaalbestanden om onrechtmatig gelden te kunnen onttrekken. Het risico ziet toe op het wijzigen van het bankrekeningnummer in de crediteurenstamgegevens en/of een aanpassing te maken in het betaalbestand alvorens deze in de bankapplicatie wordt ingelezen.

Om dit frauderisico te ondervangen hebben wij de volgende werkzaamheden verricht:

- Het uitvoeren van een deelwaarneming op mutaties in de crediteurenstamgegevens, waarbij wij met behulp van naam-nummer controle (surepay) de aansluiting tussen naam en bankrekeningnummer hebben vastgesteld bij doorgevoerde wijzigingen.
- Het uitvoeren van een deelwaarneming op de betaalbatches uit de bankapplicatie, de bankrekeningnummers uit deze betaalbatches zijn integraal aangesloten met de betaalbatches uit de financiële administratie.

Controleaanpak continuïteit

De Raad van Bestuur heeft een beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de organisatie om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor tenminste 12 maanden na het opstellen van de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording. Een toelichting hierop is door de Raad van Bestuur weergegeven in de paragraaf 'continuïteit', zoals opgenomen in de grondslagen van waardering en resultaatbepaling in de jaarrekening en hoofdstuk 3.5.2. Fraude risico's en continuïteit van de jaarverantwoording.

Wij hebben de volgende werkzaamheden verricht om de risico's met betrekking tot continuïteit te identificeren en in te schatten, en om vast te kunnen stellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is.

- wij hebben de beoordeling zoals door de Raad van Bestuur opgesteld en opgenomen in de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording besproken met de Raad van Bestuur en professioneel-kritisch geëvalueerd. Hierbij hebben wij specifieke aandacht gegeven aan het proces van totstandkoming van de begroting, tendenties die een mogelijk risico vormen, de impact van de huidige gebeurtenissen en omstandigheden op de activiteiten en de verwachte kasstromen van de organisatie, met de nadruk op de vraag of de organisatie voldoende liquiditeit zal hebben om aan al haar verplichtingen te blijven voldoen;
- wij hebben het werkprogramma en de begroting Nederlandse Zorgautoriteit 2026 en de belangrijkste aannames die hieraan ten grondslag liggen beoordeeld. Daarnaast hebben wij kennisgenomen van de goedkeuringsbrief Nederlandse Zorgautoriteit 2026 zoals ontvangen door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport omtrent de begroting 2026;
- wij hebben, op basis van de verkregen controle-informatie, overwogen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten.

Op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole, de financiële positie van de organisatie zoals deze blijkt uit de jaarrekening 2025 en de begroting 2026, vinden wij het hanteren van de continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen echter van invloed zijn op de continuïteitsveronderstelling.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

5.1.2.e over de in de jaarverantwoording opgenomen andere informatie

De jaarverantwoording omvat andere informatie, naast de jaarrekening, de financiële rechtmatigheidsverantwoording en onze controleverklaring daarbij. Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van artikel 17 van de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 en de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, vanuit de controle of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse 5.1.2.e en het Accountantsprotocol behorende bij de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de jaarverantwoording en de overige gegevens, in overeenstemming met artikel 17 van de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 en de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen

5.1.2.e van verantwoordelijkheden met betrekking tot jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur voor de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording in overeenstemming met de Kaderwet zelfstandig bestuursorganen, artikel 17 van de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 en de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT).

In dit kader is de Raad van Bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de financiële rechtmatigheidsverantwoording mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording moet de Raad van Bestuur afwegen of de Nederlandse Zorgautoriteit in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet Raad van Bestuur de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om de Nederlandse Zorgautoriteit te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de Nederlandse Zorgautoriteit haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol behorend bij de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018, het Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording afwijkingen van materieel belang bevatten als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording staan;
- het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring



aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de financiële rechtmatigheidsverantwoording en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening en financiële rechtmatigheidsverantwoording een getrouw beeld geven van de onderliggende transacties en gebeurtenissen, inclusief de financiële rechtmatigheid daarvan.

Wij communiceren met de Raad van Bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amsterdam, 9 maart 2026

Baker  (Netherlands) B.V.

Valid  door 
op 09-03-2026

 RA
Partner Audit



