



Nederlandse
Zorgautoriteit

NZa Agenda 2008



Inhoud

Voorwoord	2
Het nieuwe zorgstelsel en de rol van de Nederlandse Zorgautoriteit	5
Publieke verantwoording en de NZa Agenda	9
Thema's voor 2008	15
Thema I: Sterkere positie voor de zorgconsument	I
Thema II: Efficiëntie door goed werkende zorgmarkten	II
Thema III: Minder regels, meer ruimte	III
Thema IV: Effectief en slagvaardig toezicht	IV

Voorwoord

Met enige trots bied ik u de NZa Agenda 2008 aan. Het is de eerste Agenda die de NZa publiceert. De Nederlandse Zorgautoriteit (kortweg NZa) is toezichthouder op alle zorgmarkten in Nederland. De NZa maakt en bewaakt goed werkende zorgmarkten. De belangen van de consument staan daarbij centraal. Efficiëntie op korte en lange termijn, markttransparantie, keuzevrijheid, toegang tot zorg en de kwaliteit zijn gewaarborgd. De consument krijgt zo de beste waar en waarde voor zijn zorgeuro. Zo luidt de missie van de NZa.

In 2008 zal de NZa zich daarbij vooral richten op vier thema's:

1. **Een sterkere positie voor de zorgconsument.** Met gerichte acties nemen we knelpunten voor zorgconsumenten weg.
2. **Efficiëntie door goed werkende zorgmarkten.** We versterken prikkels om efficiënter en klantgerichter te gaan werken in onder meer de intramurale AWBZ, de ziekenhuissector, de GGZ, bij oefentherapeuten en bij eerstelijnspsychologen.
3. **Minder regels, meer ruimte.** De Zorgautoriteit vermindert de door haar opgelegde administratieve lasten en verbetert haar dienstverlening.
4. **Effectief en slagvaardig toezicht.** We zullen vaker optreden als zichtbare, slagvaardige en strenge toezichthouder nu de regels in het nieuwe zorgstelsel duidelijk en bekend zijn.

Deze NZa Agenda 2008 geeft inzicht in de prioriteiten van de NZa in 2008. De NZa wil met deze Agenda verwachtingen in het juiste perspectief plaatsen en verantwoordelijkheid nemen voor haar optreden. De NZa vindt publieke verantwoording belangrijk, niet alleen richting de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en het parlement, maar ook richting consumenten, zorgaanbieders, zorgverzekeraars, maatschappelijke organisaties en wetenschappers.

De NZa heeft dan ook als onafhankelijke toezichthouder haar voornemens getoetst bij betrokkenen. Namens de NZa spreek ik hierbij mijn dank uit richting de partijen die hebben gereageerd. De reacties zijn van grote waarde voor de NZa. Ze dienen als spiegel en toetssteen voor het functioneren van de NZa en geven inspiratie en onderbouwing bij het plannen van noodzakelijk beleid. De NZa Agenda dient als uitgangspunt voor het Jaarverslag. Zo is straks in één oogopslag te zien hoe de NZa in 2008 invulling geeft aan haar missie.

Namens de Raad van Bestuur van de Nederlandse Zorgautoriteit kijk ik uit naar een jaar waarin wij samen werken aan de best mogelijke gezondheidszorg.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Frank de Grave', written over a light blue horizontal line.

Frank de Grave
voorzitter

Het nieuwe zorgstelsel en de rol van de Nederlandse Zorgautoriteit

De Nederlandse Zorgautoriteit is toezichthouder op alle zorgmarkten in Nederland. De NZa ziet toe op zowel zorgaanbieders als verzekeraars, op zowel curatieve markten als op de markten voor langdurige zorg.

Het nieuwe zorgstelsel

De kern van het nieuwe zorgstelsel is vraagsturing. Het belang van zorgconsumenten staat voorop. Het doel van deze vraagsturing is het realiseren van kwalitatief betere, toegankelijker en beter betaalbare zorg. In een vraaggestuurde markt staat de consument centraal. Als de consument in staat is goede en geïnformeerde keuzes te maken, kan hij zorgaanbieders en zorgverzekeraars stimuleren tot het leveren van kwalitatief goede zorg op een efficiënte manier. Dát is in het belang van zorgconsumenten. De NZa noemt dat het algemeen consumentenbelang en maakt het haar missie dat belang te bewaken. Bij het sturen op deze doelen speelt de NZa als toezichthouder, marktmeester en adviseur een sleutelrol. Een goed werkende markt kan leiden tot een optimale behartiging van het algemeen consumentenbelang. De zorg is dan toegankelijk, kwalitatief goed en blijft betaalbaar.

Toegankelijkheid: De NZa ziet erop toe dat de zorg voor alle consumenten toegankelijk is, zowel financieel als fysiek. Fysieke toegankelijkheid wil zeggen dat mensen toegang hebben tot de juiste zorg binnen een redelijke reisafstand en binnen een redelijke periode. Financiële toegankelijkheid wil zeggen dat de eigen betaling geen belemmering vormt voor mensen om medische zorg te kunnen krijgen. In Nederland is de financiële toegankelijkheid geborgd doordat medisch noodzakelijke zorg is opgenomen in het verplichte basispakket van de Zorgverzekeringswet en door de AWBZ.

Kwaliteit: De NZa draagt er aan bij dat consumenten zorg van goede kwaliteit kunnen krijgen. Dat wil zeggen dat de zorg veilig, effectief en patiëntgericht moet zijn. Zorgaanbieders zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de zorg die zij leveren, de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) voor het toezicht daarop. De NZa bewaakt dat er voor consumenten voldoende transparantie is over kwaliteit(sverschillen) zodat zij een onderbouwde keuze kunnen maken.

Betaalbaarheid: Ten slotte bewaakt de NZa dat de zorg betaalbaar blijft. Om dat te bereiken moet de zorg doelmatig worden geleverd. De zorgverzekeraars hebben hierbij een belangrijke rol omdat zij in staat zijn in hun contracten met zorgaanbieders allerlei doelmatigheidseisen te stellen.

De rol van de NZa

In het nieuwe zorgstelsel is de NZa toezichthouder, marktmeester en adviseur. Haar missie luidt daarbij: “De NZa maakt en bewaakt goed werkende zorgmarkten. De belangen van de consument staan daarbij centraal. Efficiëntie op korte en lange termijn, markttransparantie, keuzevrijheid, toegang tot zorg en de kwaliteit zijn gewaarborgd. De consument krijgt zo de beste waar en waarde voor zijn zorgeuro.”



Het beeldmerk van de NZa is een moderne beschermengel. Deze engel symboliseert de beschermende rol van de NZa ten aanzien van de belangen van de consument. Tegelijkertijd

symboliseert de engel de autoriteit en expertise van de NZa, waarmee verzekeraars en zorgaanbieders de juiste stimulans krijgen om de consument efficiënte en goede zorg te leveren. De Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg), de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) bieden hiervoor de kaders.

De drie rollen van de NZa in de zorgsector kennen allemaal hun basis in die missie en die taken. Als **marktmeester** zoekt de NZa naar de juiste ordening voor verschillende zorgmarkten. Zodat efficiëntie, innovativiteit en klantgerichtheid optimaal worden gestimuleerd. Het streven daarbij is marktwerking waar dat kan, regulering waar dat moet. Als de belangen van de consument in het gedrang komen, grijpt de NZa, als **toezichthouder**, in op basis van de genoemde wetten. De NZa streeft echter naar zo veel mogelijk individuele vrijheidsgraden bij consumenten en andere marktpartijen. Zo hebben alle spelers op de zorgmarkten een eigen verantwoordelijkheid. Op deze manier worden ook onnodige administratieve lasten voorkomen.

Omdat het zorgstelsel zich snel ontwikkelt en daarbij geregeld vragen over marktordering opkomen, is de NZa tevens onafhankelijk **adviseur**. De NZa adviseert aan de minister van VWS en aan andere publieke instanties die een rol spelen in de zorg. Die rol vervult zij vanuit haar kennis van zorgmarkten en ook hier met het doel de belangen van de zorgconsument zo goed mogelijk te dienen.

In deze veranderende omgeving streeft de NZa ernaar duidelijkheid te verschaffen over haar optreden binnen deze drie rollen. U kunt de NZa daarop blijven aanspreken en bevragen. Communicatie met de NZa gaat via haar website waarop ook alle publicaties zichtbaar zijn (www.nza.nl) en via haar Informatielijn en Meldpunt (0900-770 70 70, informatielijn@nza.nl).

Publieke verantwoording en de NZa Agenda

Het is de eerste keer dat de NZa een Agenda publiceert. Als 'nieuwe' markttoezichthouder in een veranderende sector hecht de NZa aan transparante publieke verantwoording over de prioriteiten in haar beleid. De cyclus van publieke verantwoording bestaat uit drie onderdelen: de NZa Agenda, het werkprogramma en het Jaarverslag.

1. De NZa Agenda schetst de belangrijkste thema's, doelstellingen en prioriteiten van de NZa in het komende jaar. Binnen die prioriteiten worden zoveel mogelijk concrete acties en projecten genoemd. De NZa Agenda is bedoeld voor een breed publiek en wordt gepubliceerd aan het begin van het jaar.
2. Het werkprogramma geeft een meer gedetailleerde uitwerking van de geplande activiteiten van de NZa voorafgaand aan een nieuw jaar. Het werkprogramma is in eerste instantie bedoeld als een verantwoordingsdocument richting het ministerie van VWS. Vanaf dit jaar zal dat werkprogramma ook worden opgesteld als uitwerking van de thema's in de NZa Agenda. De consultatiefase van de NZa Agenda, dit jaar vanwege de tijd beperkt gecommuniceerd, zal dan ook nog breder worden aangekondigd. Het werkprogramma is dan een afgeleide van de fundamentele keuzes die in de NZa Agenda worden beschreven.
3. De NZa Agenda en het werkprogramma zijn vervolgens de basis voor het Jaarverslag, waarin wordt beschreven wat er is bereikt binnen de genoemde thema's en prioriteiten. Zo is straks in één oogopslag te zien hoe de NZa in dat jaar invulling heeft gegeven aan haar missie. Het Jaarverslag verschijnt aan het eind van het eerste kwartaal.

De NZa wil met deze Agenda verwachtingen in het juiste perspectief plaatsen en verantwoordelijkheid nemen voor haar optreden. Tegelijkertijd is het belangrijk om te anticiperen op wat er in de markt speelt. Daarom is het concept van deze Agenda 2008 openbaar geconsulteerd. Elf partijen hebben gereageerd op het consultatiedocument¹. Deze groep vormt een brede vertegenwoordiging van de *stakeholders* van de NZa. De belangrijkste aanbevelingen én de wijze waarop de NZa deze al dan niet heeft verwerkt worden hier beknopt genoemd:

- De partijen reageren zonder uitzondering positief op het voornemen van de NZa om de Agenda 2008 te publiceren. Dit initiatief wordt zeer gewaardeerd.
- Het merendeel van de partijen die reageerden steunt het voornemen van de NZa om meer te investeren in effectief en slagvaardig toezicht. Daarbij wordt wel gevraagd om ruimte en eigen verantwoordelijkheid voor partijen.

NZa: Binnen de Thema's III en IV ('Minder regels, meer ruimte' en 'Effectief en slagvaardig toezicht') beschrijft de NZa hoe zij 'regelvrije' ruimte creëert voor marktpartijen en haar toezicht aanpast in 2008.

¹ Zorgverzekeraar Menzis; KNMG; NPCF; GGZ Nederland; KNOV; Vereniging Huisartsenposten Nederland; KNGF; Organisatie van Nederlandse Tandprothetici; NMa; Nefarma, Revalidatie Nederland. Daarnaast zijn er mondelinge reacties opgetekend uit de Adviescommissie Care. De openbare reacties zijn te vinden via www.nza.nl/nza/Nieuws/nza_agenda

- Alle partijen erkennen het belang van het terugdringen van bureaucratie, maar sommigen zijn tegelijkertijd vrij sceptisch over de kans van slagen.

NZa: In Thema III: ‘Minder regels, meer ruimte’ beschrijft de NZa zo concreet mogelijk hoe zij haar doelstellingen wil behalen.

- Partijen onderschrijven de versterking van de positie van de consument als speerpunt voor de NZa. Er worden daarbij enkele kritische vragen gesteld of de NZa hier de juiste instrumenten voor inzet.

NZa: De NZa bewaakt het algemeen consumentenbelang en treedt alleen op wanneer knelpunten niet of niet snel genoeg worden weggenomen.

- Meer in het bijzonder wijzen verschillende partijen op het belang van concurrentie op kwaliteit en niet alleen prijs. Daarvoor onderschrijven zij het belang van transparantie van kwaliteit van zorg en geven zij aan ook zelf daaraan te werken.

NZa: Het vergroten van het zicht op kwaliteitsverschillen in de zorg is een prioriteit voor de NZa in 2008 en vormt de kern van Thema I: ‘Een sterkere positie voor de zorgconsument’.

- In het veld blijft regelmatig onduidelijkheid bestaan over de verschillende rollen en taken van de NZa. Aanbevolen wordt om in de NZa Agenda, maar ook in de andere activiteiten van de NZa, helder onderscheid te maken tussen deze rollen.

NZa: In deze Agenda beschrijft de NZa hoe zij haar missie nastreeft in de rol van toezichthouder, marktmeester en adviseur.

- Het is belangrijk om aandacht te blijven besteden aan taakafbakening en afstemming met andere toezichthouders in de zorgsector.

NZa: Waar nodig wordt ook in deze Agenda beschreven waar de taken van de NZa raken aan die van andere toezichthouders. Meer informatie daarover is ook te vinden in de samenwerkingsprotocollen die de NZa met de NMa, IGZ, de Consumentenautoriteit en andere toezichthouders heeft opgesteld².

- Enkele partijen hebben vragen over de haalbaarheid en de concrete invulling van de doelstellingen NZa.

NZa: Om meer duidelijkheid te geven over de concrete aanpak staan bij elk thema projecten en acties genoemd die de NZa in 2008 uitvoert. Daarmee wordt de aanpak om te komen tot een meetbaar resultaat duidelijk.

² Meer over de samenwerking en taakafbakening van de NZa met andere instanties via: www.nza.nl/nza/NZa/Samenwerking.

Aanbevelingen van stakeholders

Zoals beschreven hecht de NZa eraan de mening van betrokkenen over haar functioneren te vernemen. Daarom heeft de NZa naast de consultatieronde over de NZa Agenda bij haar éénjarig bestaan een krachtenveldanalyse laten uitvoeren onder haar *stakeholders*. Bij het kiezen van de thema's en prioriteiten voor 2008 heeft de NZa de belangrijkste uitkomsten uit de krachtenveldanalyse meegenomen. De gekozen thema's zijn gebaseerd op de strategische doelstellingen van de NZa, bouwen voort op de ontwikkelingen in 2007 en adresseren de aanbevelingen uit de krachtenveldanalyse.

Binnen het thema 'Efficiëntie door goed werkende zorgmarkten' stuurt de NZa als marktmeester nadrukkelijk aan op een sterkere stimulans voor klantgerichtheid en efficiëntie bij zorgaanbieders. Dat is in lijn met de visie van de *stakeholders* waar brede steun bestaat voor het invoeren van marktwerking. Daaronder wordt dan vooral het scheppen van ruimte en prikkels, nadruk op innovatie, klantgerichtheid en doelmatigheid, ruimte voor ondernemerschap en keuze voor de consument verstaan. Het tempo van invoering mag zelfs hoger. Er zijn verder zowel signalen dat er al veel is bereikt, bijvoorbeeld efficiencywinst en klantgerichtheid, als signalen dat de zorgsector pas aan het begin staat en het slechten van toetredingsdrempels en het versterken van de zorgconsument blijvend aandacht behoeven.

De *stakeholders* zien voor de NZa een rol als expert op zorgmarkten, adviseur van de politiek en stem in het publieke debat. Daarbij mag de NZa meer aandacht hebben voor praktische oplossingen. De NZa gaat het komende jaar haar rol als adviseur over zorgmarkten zichtbaar spelen. Daarbij wordt in adviezen aan onder meer VWS en de NMa steevast het algemeen consumentenbelang als uitgangspunt gekozen.

In het thema: 'Minder regels, meer ruimte' beschrijft de NZa hoe zij de door haar opgelegde administratieve lasten verder beperkt. De NZa wordt verder aangeraden haar autoriteit als marktmeester te versterken en haar dienstverlening richting *stakeholders* op punten te verbeteren. Hoe de NZa die aanbevelingen oppakt is beschreven onder Thema III: 'Minder regels, meer ruimte'. In het thema: 'Een sterkere positie voor de zorgconsument' geeft de NZa prioriteit aan de transparantie voor de consument over kwaliteit van zorg. Beide zaken worden ondersteund en aanbevolen door de *stakeholders*. De NZa heeft bij het opstellen van haar Agenda voor 2008 nadrukkelijk rekenschap genomen van deze aanbevelingen en laat dat blijken uit de gekozen thema's en de geplande producten en projecten voor 2008.

Thema's voor 2008

Vanuit haar missie, haar werkzaamheden in 2007 én de consultatie komt de NZa tot enkele thema's die specifiek in 2008 aandacht behoeven:

- I. **Een sterkere positie voor de zorgconsument;** met gerichte acties worden knelpunten voor zorgconsumenten weggenomen.
- II. **Efficiëntie door goed werkende zorgmarkten;** prikkels om efficiënter en klantgerichter te gaan werken worden versterkt in onder meer de intramurale AWBZ, de ziekenhuissector, de GGZ, bij oefentherapeuten en bij eerstelijns-psychologen.
- III. **Minder regels, meer ruimte;** de Zorgautoriteit vermindert de door haar opgelegde administratieve lasten en verbetert haar dienstverlening.
- IV. **Effectief en slagvaardig toezicht;** nu de regels in het nieuwe zorgstelsel duidelijk en bekend zijn zal de NZa vaker optreden als zichtbare en strenge toezichthouder.

De werkzaamheden van de NZa bestaan uit projecten, acties en reguliere taken. Deze werkzaamheden zijn ondergebracht in de genoemde vier thema's. Thema's zijn aandachtsgebieden en samenhangende ontwikkelingen die gelden in verschillende deelsectoren van de zorg. Om als toezichthouder effectief en efficiënt op te blijven treden moeten keuzes worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld. De gekozen thema's raken volgens de NZa op dit moment het sterkst aan het algemeen consumentenbelang en bieden de NZa het sterkste 'veranderpotentieel'. Dat wil zeggen dat de NZa als markttoezichthouder bij een bepaalde kwestie de meest aangewezen partij is om actie te ondernemen om de doelstellingen van het nieuwe zorgstelsel te bewerkstelligen³.

Waar dat kan sluit de NZa aan bij beleid van andere politieke en maatschappelijke organisaties (toezichthouders) die dezelfde thema's agenderen. Binnen de thema's worden waar mogelijk concrete projecten en producten van de NZa in 2008 genoemd. Veel projecten die in 2007 zijn ontwikkeld worden in 2008 geïmplementeerd en nieuwe ontwikkelingen worden voorbereid. Zo wordt niet alleen duidelijk wat de NZa als de belangrijkste strategische uitdagingen voor de korte en middellange termijn ziet, maar ook h oe de NZa deze uitdagingen wil aangaan.

³ Uit de aard van de zaak laten de thema's zich niet scheiden naar 'cure-' of 'care'-thema's. Het gaat om thema's die zorgbreed, in verschillende deelmarkten van de zorg consistent aandacht verdienen. .

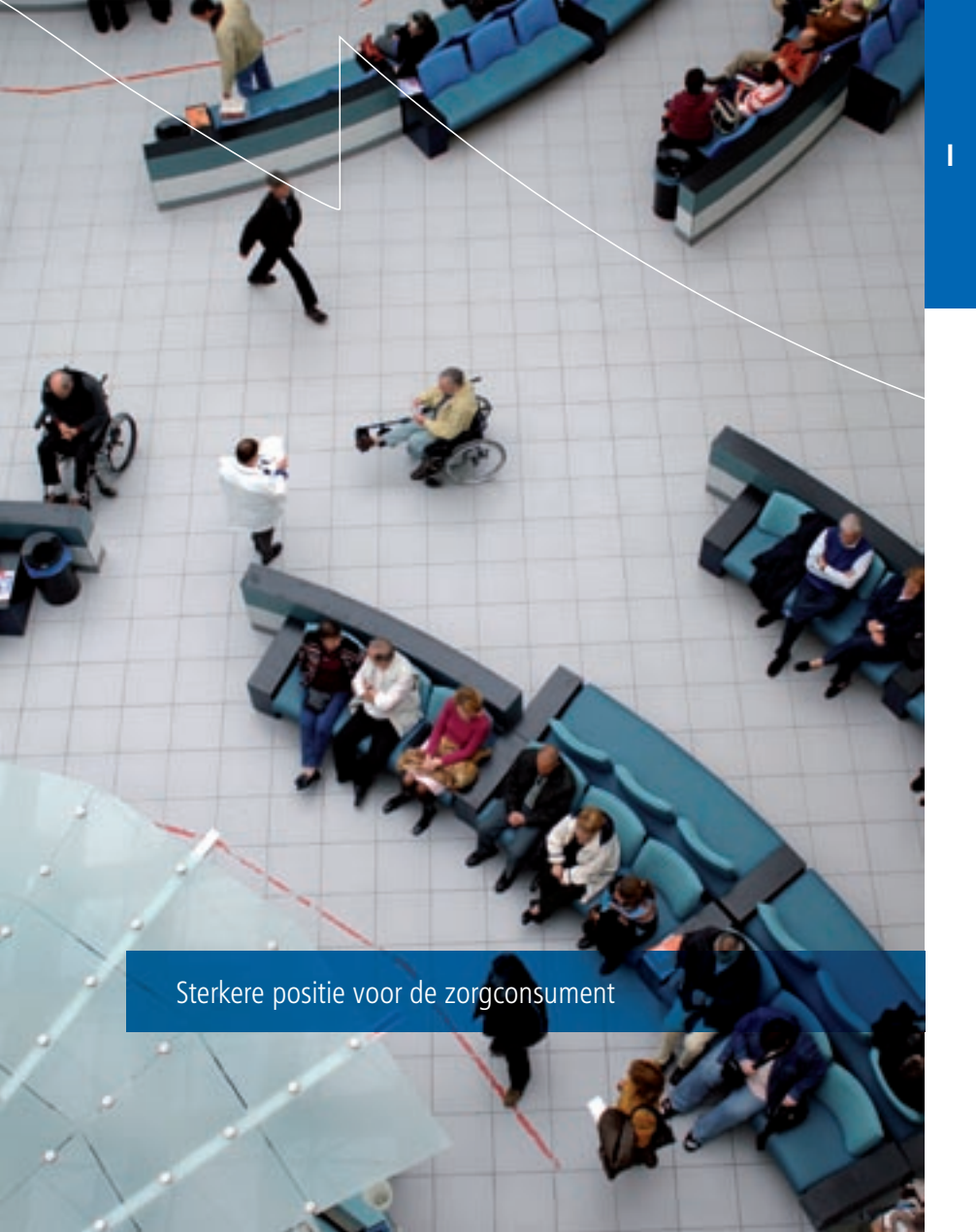
Tabel: Overzicht thema's en acties NZa 2008

Thema	Actie NZa in 2008	Rol NZa
Sterke positie Consument	Advies cliëntgerichte bekostiging AWBZ	Adviseur
	Monitor marktpositie zorgconsument	Marktmeester
	Toetskader transparantie kwaliteit van zorg	Marktmeester/ Toezichthouder
	Prestatie-indicatoren fysiotherapie	Marktmeester
	Verbeteren vergelijkingswebsites	Marktmeester/ Toezichthouder
	Intensiever samenwerken met ConsuWijzer	Adviseur
Efficiënte markten	Invoeren vrije prijzen en prijsplafond ziekenhuizen	Marktmeester
	Invoeren ZZP's in AWBZ en DBC's in GGZ	Marktmeester
	Maatregelen doelmatigheid AWBZ	Marktmeester/ Toezichthouder
	Integrale tarieven AWBZ vaststellen	Marktmeester
	Uitvoeringstoets overheveling GGZ naar Zvw	Adviseur
	Ontwikkelen keuzeplatform extramurale AWBZ	Adviseur
	Visie op slechten structurele barrières	Adviseur
	Uitvoeringstoets <i>best practices</i> AWBZ	Adviseur
	Liberaliseren verloskunde, kraamzorg, mondzorg, diëtisten	Adviseur
	Visie eerstelijnszorg en implementatie hervorming acute zorg	Adviseur
	Monitoren eigen vermogen en exploitatie	Adviseur/ Toezichthouder
	Visie op eigendomsverhoudingen en effecten afschaffing bouwregime	Adviseur
	Winstexperiment ziekenhuiszorg	Marktmeester
	Visie verticale integratie en efficiency voordelen van fusies	Toezichthouder/ Adviseur

Thema	Actie NZa in 2008	Rol NZa
Minder regels, meer ruimte	Doorlichten nieuwe regels	Marktmeester/ Toezichthouder
	Vereenvoudigen bestaande regels	Alle rollen
	Voorkomen 'dubbele uitvraag' data	Marktmeester/ Toezichthouder
	Betere dienstverlening	Marktmeester/ Toezichthouder
Effectief en Slagvaardig toezicht	Zichtbaar AMM toezicht	Toezichthouder
	Transparantie toezicht	Toezichthouder
	Monitor informatievoorziening	Toezichthouder
	Ontwikkelen toezichtbeleid	Toezichthouder
	Opstellen normen integriteit en fraude	Toezichthouder
	Toezicht acceptatieplicht en zorgplicht	Toezichthouder

In deze NZa Agenda 2008 geeft de NZa zo veel mogelijk inzicht in de wijze waarop zij haar toezicht, adviesrol en marktmeesterschap vorm geeft. Als zich gedurende 2008 belangrijke wijzigingen voordoen, bijvoorbeeld als gevolg van marktontwikkelingen of politieke besluiten, dan communiceert de NZa daarover zo snel mogelijk. Als u meer wilt weten over de NZa en haar werk en op de hoogte wilt blijven van de laatste ontwikkelingen, bezoek dan regelmatig onze website: www.nza.nl.

Utrecht, januari 2008



Sterkere positie voor de zorgconsument

Thema I: Sterkere positie voor de zorgconsument

Met haar Consumentenprogramma richt de NZa haar pijlen op het wegnemen van de belangrijkste knelpunten die de zelfredzaamheid van de consument belemmeren. Een groot deel van de in het programma aangekondigde acties wordt in 2008 afgerond.

De meeste acties vergroten de transparantie in de zorg. De eisen die aan zorgverzekeraars worden gesteld bij het informeren van hun verzekerden worden strenger. Het gaat om informatie over het gecontracteerde zorgaanbod, het wijzen op rechten van consumenten (inclusief klachtenregelingen) en de omgang met privacy van cliëntgegevens. De NZa let daarop bij haar rechtmatigheidstoezicht en bij het monitoren van zowel zorgverzekeraars als zorgkantoren. Ook op het gebied van wachttijden en overige keuze-informatie komt de NZa in actie om de informatiepositie van de consument te verbeteren.

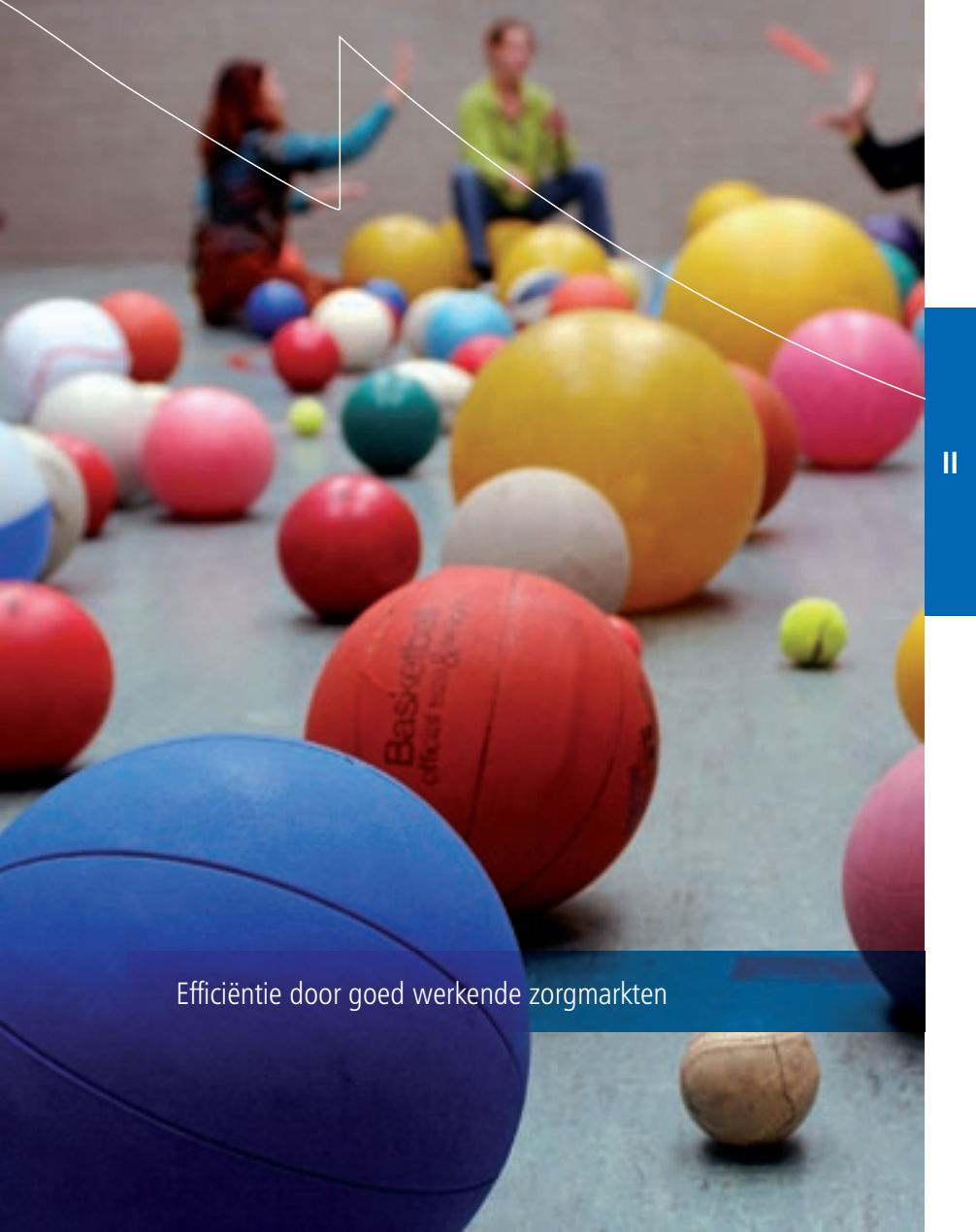
De hoogste prioriteit ligt echter bij het vergroten van transparantie over de kwaliteit van zorg. Zonder inzicht in de kwaliteit(sverschillen) van zorgaanbieders kunnen consumenten en zorgverzekeraars geen goede keuzes maken. Dan dreigt alleen concurrentie op prijs en niet op kwaliteit, dat blijkt ook uit de krachtenveldanalyse van de NZa. In 2008 publiceert de NZa een toetskader voor kwaliteitsinformatie. Daarmee wordt duidelijk welke informatie over de kwaliteit van zorg minimaal beschikbaar moet zijn voor de consument. Op basis daarvan kan de NZa ook partijen corrigeren die niet meewerken aan de ontwikkeling van noodzakelijke kwaliteitsindicatoren. Om de prestaties van fysiotherapeuten voor consumenten vergelijkbaar te maken neemt de NZa in 2008 zelf het initiatief tot het opstellen van indicatoren.

Om de consument daadwerkelijk meer invloed te geven op de besteding van zijn zorgeuro, worden in 2008 projecten gestart die de bekostiging van zorgaanbieders afhankelijker maakt van de keuze van de consument. De zorgzwaartepakketten (ZZP's) in de AWBZ leiden tot een bekostiging die meer persoonsvolgend is. Bekeken wordt of Persoonsgebonden Budgetten (PGB's) een grotere rol kunnen krijgen in de intramurale AWBZ-zorg. Daarnaast werkt de NZa plannen uit voor een keuzeplatform waarmee consumenten beter kunnen kiezen voor (vooralsnog) extramurale zorg, bijvoorbeeld op basis van kwaliteitskenmerken.

Dit thema sluit nadrukkelijk aan bij de aanpak van VWS om de rechtspositie van de zorgconsument te versterken. Ook patiënten- en consumentenorganisaties werken daaraan. Daarnaast hebben de Inspectie voor de Gezondheidszorg en het Centrum Klantenervaringen Zorg een vooraanstaande rol bij het zorgen voor informatie over kwaliteit van zorg. De consument kan voor keuze-informatie terecht bij verschillende vergelijkingswebsites en ConsuWijzer. De NZa intensificeert haar samenwerking met ConsuWijzer en verbetert de toegankelijkheid en kwaliteit van vergelijkingswebsites.

Wat zijn de acties en projecten van de NZa binnen dit thema in 2008?

- De NZa brengt een advies uit over cliëntgerichte bekostiging in de AWBZ. Het gaat om een uitvoeringstoets naar aanleiding van het aankomende SER-advies over modernisering van de AWBZ. Het advies moet leiden tot AWBZ-zorg die meer op de cliënt gericht is.
- Eind 2008 publiceert de NZa een Monitor over de marktpositie van de zorgconsument. Met behulp van consumentenonderzoek wordt bekeken of knelpunten voor consumenten op zorgmarkten zijn weggenomen en of er nieuwe knelpunten bij zijn gekomen. Dat vormt de basis voor een update van het Consumentenprogramma van de NZa.
- Begin 2008 publiceert de NZa een toetskader voor de transparantie over de kwaliteit van zorg. Daarmee wordt duidelijk op welke terreinen de consument nog onvoldoende inzicht heeft in de kwaliteit van zorgaanbieders om een goede keuze te kunnen maken. Als dat zo is spoort de NZa partijen aan deze kwaliteitsindicatoren te ontwikkelen en houdt zij toezicht op de partijen die informatie moeten aanleveren.
- De NZa ontwikkelt en publiceert vergelijkbare prestatie-indicatoren voor fysiotherapie.
- De NZa zorgt er in 2008 voor dat vergelijkingswebsites toegang krijgen tot meer en betere databronnen. Daarnaast beoordeelt de NZa de kwaliteit van deze websites als hulp voor consumenten die daarvan gebruik maken.
- De NZa werkt aan een betere informatievoorziening voor de consument. Duidelijke consumententeksten op de website en een intensievere samenwerking met ConsuWijzer zijn hiervan een voorbeeld.



Efficiëntie door goed werkende zorgmarkten

Thema II: Efficiëntie door goed werkende zorgmarkten

Omdat de uitgaven aan zorg nog steeds sneller stijgen dan de welvaart, voert de NZa hervormingen door om zorgmarkten beter te laten werken. Hierdoor krijgt de zorgconsument (meer en betere) waar voor zijn geld. Het afgelopen jaar bracht de NZa verschillende beleidsadviezen en concrete hervormingsplannen uit voor de Care en de Cure (vrije beroepen en ziekenhuiszorg). In 2008 worden de adviezen uitgewerkt, de uitgewerkte plannen geïmplementeerd en de hervormingen ingevoerd. Doel is ziekenhuizen, thuiszorg, verzorging en verpleging, de gehandicaptenzorg, de GGZ en de vrije beroepen innovatiever, klantgerichter en uiteindelijk efficiënter te laten werken.

In de ziekenhuiszorg gaan zorgverzekeraars doelmatigheid en patiëntgerichtheid bij ziekenhuizen bevorderen. Dat kan als ze de mogelijkheid hebben hun zorginkoop (deels) te verplaatsen naar ziekenhuizen met een beter aanbod. Per 2008 is de ruimte voor vrije prijzen vergroot tot ruim 20% van de zorg. Waar zorgverzekeraars nog onvoldoende in staat zijn om innovativiteit of doelmatigheid af te dwingen, zorgt een slim prijsplafond (of: maatstaf) daarvoor. De inkoopvoordelen van prestatiebekostiging komen uiteindelijk ten goede aan de consument. In 2008 worden de prestaties die ziekenhuizen leveren (Diagnose Behandel Combinaties, DBC's) verder gestroomlijnd. Om toetreding structureel te verbeteren, worden drempels bij medische opleidingen in 2008 onderzocht en waar mogelijk geslecht.

Ook in de AWBZ baren kostenstijgingen al geruime tijd zorgen, tot nu toe vaak gevolgd door maatregelen om doelmatiger werken af te dwingen. Om de kostenstijgingen in te dammen is het volgens de NZa essentieel dat verantwoordelijkheden in de AWBZ-zorg duidelijk worden belegd, dat wil zeggen meer bij de cliënt, zijn zorgaanbieder en zijn verzekeraar. Daarbij gaat het om het vinden van een goed evenwicht tussen gekregen vrijheden en verantwoordelijkheden. Grote dossiers zoals de invoering van zorgzwaartepakketten (ZZP's), integrale tarieven en de overheveling van de curatieve GGZ naar de Zvw worden daartoe geïmplementeerd. Als aanloop naar een systeem waarin efficiëntie en innovatie lonen, wordt een systeem van best practices voor zorgaanbieders voorbereid. De verdeling van geld aan zorgaanbieders kan dan gebeuren op basis van objectieve verschillen in kwaliteit en efficiëntie. Daarvoor is het nodig om prestatiebeschrijvingen te hanteren waarbij rekening wordt gehouden met de zorgzwaarte van de cliënt. Verder moeten kapitaallasten worden geïntegreerd in de tarieven zodat zorgaanbieders op een meer marktconforme manier worden bekostigd. Al deze projecten worden in 2008 opgepakt om in 2009 klaar te zijn voor verdere stappen op weg naar een goed werkende zorgmarkt.

De NZa heeft geadviseerd om oefentherapeuten en eerstelijnspsychologen vanaf 2008 met vrije prijzen te laten werken. Om te bepalen of vrije beroepen klaar zijn voor vrije prijsvorming toetst de NZa de mate waarin het consumentenbelang geborgd is. In 2008 zal de NZa onderzoeken of vrije prijsvorming mogelijk is bij verloskunde, kraamzorg, mondzorg en diëtisten. Verder zal zij bij acute zorg, huisartsen en apothekers analyseren of de bestaande regulering het beste bijdraagt aan het belang van de consument.

Wat zijn de acties en projecten van de NZa binnen dit thema in 2008?

- Om vrije prijzen in de ziekenhuiszorg mogelijk te maken, start in 2009 een overgangperiode met een prijsplafond voor ziekenhuizen. Dit zorgt voor een betere werking van de markt voor ziekenhuiszorg.
- In afwachting van het SER-advies en de implementatie daarvan neemt de NZa tijdelijke maatregelen om de AWBZ-uitgaven beheersbaar te houden en tegelijk te richten naar een structureel betere doelmatigheid.
- Om de prestaties van zorgaanbieders te kunnen vergelijken, en daarmee zorgmarkten beter te laten werken, worden zorgzwaartepakketten ingevoerd in de AWBZ en DBC's in de GGZ.
- Om de tarieven in de intramurale AWBZ integraal en vergelijkbaar te maken, maakt de NZa kapitaallasten tot onderdeel van deze integrale intramurale tarieven.
- De NZa gaat in een uitvoeringstoets in op vervolgstappen om de GGZ na overheveling naar de Zvw waar mogelijk en wenselijk meer marktkenmerken te geven.
- Om de invloed van de cliënt en zijn keuzemogelijkheden te versterken wordt voor de extramurale AWBZ-zorg een keuzeplatform ontwikkeld.
- De NZa komt met een visie om structurele barrières voor een betere werking van zorgmarkten te slechten. Het gaat om knelpunten rondom medische opleidingen en medische toelatingsovereenkomsten in ziekenhuizen.
- Om sneller te leren van goede prestaties van AWBZ-zorgaanbieders doet de NZa een uitvoeringstoets naar het introduceren van een systeem van best practices in de AWBZ.

- De NZa gaat in 2008 door met het doorlichten van vrije beroepsgroepen en het formuleren én introduceren van voorstellen om deze markten beter te laten werken. In 2008 gaat het om verloskunde, kraamzorg, mondzorg en diëtisten.
- De NZa komt met een visie op de bekostiging van de eerstelijnszorg. Daarnaast implementeert zij haar bevindingen uit de uitvoeringstoets voor acute zorg.
- De NZa heeft in haar Monitors speciale aandacht voor het eigen vermogen en de exploitatieresultaten van ziekenhuizen en geliberaliseerde vrije beroepsbeoefenaren.
- Om de toetreding tot zorgmarkten te verbeteren en klantgerichtheid te stimuleren richt de NZa in 2008 een experiment in met winstuitkering door ziekenhuizen.
- De NZa zal daarnaast een visie opstellen over eigendoms- en vermogensverhoudingen in de zorg (inclusief de maatschappelijke onderneming) en de effecten van het afschaffen van het bouwregime in kaart brengen.
- De NZa creëert een instrument om de mogelijke efficiencyvoordelen van fusies beter te kwantificeren. Daarnaast stelt zij een visie op over de effecten van verticale integratie van marktpartijen in de zorg. Dat versterkt het beleid van toezichthouders met het doel markten beter te laten werken.



Minder regels, meer ruimte

Thema III: Minder regels, meer ruimte

Al enkele jaren is er ruim aandacht voor de administratieve lasten die worden veroorzaakt door de regels van de overheid. De rijksoverheid heeft diverse initiatieven genomen die moeten leiden tot de reductie van administratieve lasten voor de burger en het bedrijfsleven. Ook ondernemingen en professionals in de zorg ervaren veel administratieve lasten en andere vrijheidsbeperkingen, zo blijkt onder meer uit eigen onderzoek van de NZa en uit de eerder genoemde analyse onder stakeholders. In het verlengde van het streven van de politiek naar verlaging van de regeldruk is bij de NZa het project Wegnemen Administratieve Lasten Zorgautoriteit (WALZ) tot stand gekomen.

Hoewel regels en sturing blijven bestaan, is de NZa voornemens deze meer op voorwaarden en prikkels te richten en minder op details. Vanuit het perspectief van de consument gezien, dient dit te leiden tot lagere kosten voor zorgproducten, transparantere regels en een betere dienstverlening door zorgaanbieders en zorgverzekeraars. Er is een wisselwerking tussen meer vrijheidsgraden en eigen verantwoordelijkheid voor marktpartijen en minder detailregels voor diezelfde marktpartijen.

In 2008 werkt de NZa met een nieuw ontwikkeld instrument voor goede regelgeving. Voordat nieuwe regels worden overwogen, worden de consequenties ervan inzichtelijk gemaakt. Met behulp van het instrument wordt het beleidsalternatief gekozen dat het beleidsdoel zo goed mogelijk verwezenlijkt met zo laag mogelijke lasten voor de sector. Per deelmarkt maakt de NZa ook in 2008 analyses om acute problemen met de regeldruk aan te pakken.

Om 'dubbele uitdraag' van gegevens te voorkomen organiseert de NZa in 2008 een conferentie met andere toezichthouders om knelpunten op te lossen. Verder wordt de DBC-systematiek vereenvoudigd en worden regelingen die betrekking hebben op AO/IC en regelingen over productieafspraken en doen van nacalculatie vereenvoudigd. Bestaande regels en voorschriften worden doorgelicht en waar mogelijk verminderd of afgeschaft. In de extramurale AWBZ-zorg kan introductie van weektarieven voor een vermindering van administratieve lastendruk zorgen. Waar regels worden verminderd of vereenvoudigd ontstaat meer 'regelvrije' ruimte.

Meer ruimte dus, voor zorgondernemers zoals ziekenhuizen, thuiszorgaanbieders en zelfstandig behandelcentra, voor zorgprofessionals zoals artsen en verzorgers en voor zorgconsumenten zowel als patiënt en als verzekerde. Meer ruimte betekent ook meer eigen verantwoordelijkheid. Daarbij hoort toezicht op maat. En een toezichthouder die haar accent verlegt van toetsen vóóraf naar toetsen achteraf. Dat zorgt voor minder lasten en vraagt om een ander toezicht (zie Thema IV: Effectief en slagvaardig toezicht).

De NZa gaat als moderne toezichthouder daarbij haar dienstverlening in 2008 versterken. Deze aanbeveling van stakeholders neemt de NZa zich ter harte en dit zal in 2008 vorm krijgen met projecten waarbij de bereikbaarheid wordt verbeterd en doorlooptijden worden verkort.

Wat zijn de acties en projecten van de NZa binnen dit thema in 2008?

- Vanaf 2008 worden nieuwe beleidsregels vooraf structureel doorgelicht op mogelijk lastenverzwarende effecten. Die effecten worden waar mogelijk vermeden.
- De NZa zal in 2008 verschillende bestaande beleidsregels vereenvoudigen, samenvoegen of afschaffen waar dat mogelijk is.
- Om 'dubbele uitvraag' van gegevens te voorkomen wordt overleg georganiseerd met andere markttoezichthouders.
- De NZa verbetert haar dienstverlening naar consumenten en marktpartijen in 2008. Zo zal onder meer de bereikbaarheid van de NZa toenemen, worden doorlooptijden verkort en achterstanden ingelopen.



Effectief en slagvaardig toezicht

Thema IV: Effectief en slagvaardig toezicht

In het nieuwe zorgstelsel krijgen zorgverzekeraars en zorgaanbieders meer vrijheden om hun marktgedrag te bepalen, zoals in Thema III: 'Minder regels, meer ruimte' is beschreven. Daar staat tegenover dat van deze marktpartijen een grotere eigen verantwoordelijkheid wordt verwacht wat betreft hun marktgedrag. Dat kan in een cultuur van meer vertrouwen. In die cultuur heerst vrijheid waar mogelijk en waar nodig regels in duidelijke taal. Marktpartijen zullen moeten wennen aan de veranderde verhoudingen in het nieuwe zorgstelsel met een toezichthouder die uitgaat van vertrouwen maar streng optreedt als regels worden overtreden en het vertrouwen wordt beschaamd. Marktpartijen hebben zélf de verantwoordelijkheid de regels te kennen en zich eraan te houden. De toezichthouder toetst door het helder stellen van normen en het aanpakken van overtredingen. Maximale naleving, geen maximale handhaving. Het optreden van de toezichthouder is een randvoorwaarde voor goed werkende zorgmarkten waarop het algemeen consumentenbelang wordt geborgd.

In 2007 is duidelijkheid geschapen over de 'nieuwe' regels van het zorgstelsel en de nieuwe rol van de toezichthouder. De verantwoordelijkheid voor naleving van die regels ligt nadrukkelijk bij marktpartijen. De NZa zal als toezichthouder ingrijpen bij overtreding van de normen. Doel is een slagvaardige, transparante en professionele toezichthouder te blijven in veranderende zorgmarkten. Beoogd resultaat is maximale naleving en een goede werking van 'nieuwe' zorgmarkten. Daarbij zal de zichtbaarheid van de NZa als toezichthouder toenemen en het toezichtbeleid van de NZa zich verder ontwikkelen. Een strengere toezichthouder dus.

Dat hoort bij een slagvaardige, transparante, toetsbare en consequente markttoezichthouder met een duidelijke wettelijke opdracht. Voorbeelden van de nieuwe regels die zijn opgesteld zijn de beleidsregels voor het toezicht op zorgondernemingen met aanmerkelijke marktmacht (AMM). Daarnaast publiceerde de NZa haar handhavingsbeleid en haar visie op transparantie in de zorg in uiteenlopende documenten. Bij het handhaven van deze 'nieuwe' regels werkt de NZa in toenemende mate samen met toezichthouders als de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) en de Inspectie voor de gezondheidszorg (IGZ). Zo stemt de NZa met de NMa af in welke gevallen zij het voortouw neemt bij het aanpakken van een zaak met AMM en geeft de NZa haar visie in concentratiezaken in de zorg die de NMa behandelt.

Het jaar 2008 wordt dan ook het jaar waarin dit beleid nog meer zichtbaar zal worden in concrete zaken. Onrechtmatigheden op het gebied van marktgedrag, transparantie of het onjuist informeren van consumenten zullen door de NZa worden bestreden. In navolging van haar handhavingsbeleid zal de NZa optreden en gebruik maken van haar bevoegdheden. Daar waar het gaat om evidente overtredingen zullen deze zaken naar verwachting ook in toenemende mate in de juridische arena worden bestreden. Meer zaken dus in 2008 waarin de NZa haar regels handhaaft. Dat schept ook duidelijkheid over de 'open normen' die modern markttoezicht kenmerken. In 2008 worden verder normen voor toezicht op fraude en integriteit uitgewerkt.

Wat zijn de acties en projecten van de NZa binnen dit thema in 2008?

- De NZa zal in 2008 zichtbaar toezicht houden op partijen met aanmerkelijke marktmacht (AMM). De in 2007 ontwikkelde regels zullen worden gehandhaafd.
- In 2008 zal de NZa ook zichtbaarder worden met haar toezicht op de transparantie van zorg. Op basis van het toetskader voor de transparantie van de kwaliteit van zorg zullen onder meer toezichtacties volgen.
- In Monitors en jaarlijkse rechtmatigheidsonderzoeken zal de NZa in toenemende mate aandacht hebben voor de informatievoorziening aan consumenten.
- Naast het reeds ontwikkelde handhavingsplan zal de NZa haar toezichtbeleid in 2008 verder stroomlijnen en doorontwikkelen. Het gaat om markttoezicht op zorgaanbieders, toezicht op het tijdig en juist aanleveren van informatie, toezicht op fraude en integriteit en het ontwikkelen van boeterichtsnoeren.
- De NZa blijft in 2008 toezicht houden op kernpunten als de acceptatieplicht en de zorgplicht.

A white line graphic starts at the top left, slopes down to the right, then has a vertical line segment going up, and then continues as a long, shallow slope down to the right across the top of the page.

NZa Agenda **2008**

december/januari

maandag

• Oudejaarsdag

31

dinsdag

• Nieuwjaarsdag

1

woensdag

2

januari

donderdag

3

vrijdag

4

zaterdag

5

zondag

6

week 1

januari

maandag

7

dinsdag

8

woensdag

9

januari

donderdag

10

vrijdag

11

zaterdag

12

zondag

13

week 2

januari

maandag

14

dinsdag

15

woensdag

16

januari

donderdag

17

vrijdag

18

zaterdag

19

zondag

20

week 3

januari

maandag

21

dinsdag

22

woensdag

23

januari

donderdag

24

vrijdag

25

zaterdag

26

zondag

27

week 4

januari

maandag

28

dinsdag

29

woensdag

30

donderdag

31

vrijdag

1

zaterdag

2

• Carnaval

zondag

3

week 5

februari

maandag

4

dinsdag

5

woensdag

6

donderdag

7

vrijdag

8

zaterdag

9

zondag

10

februari

maandag

11

dinsdag

12

woensdag

13

• Valentijnsdag

donderdag

14

vrijdag

15

zaterdag

16

zondag

17

week 7

februari

maandag

18

dinsdag

19

woensdag

20

21

22

23

24

februari

maandag

25

dinsdag

26

woensdag

27

donderdag

28

vrijdag

29

zaterdag

1

zondag

2

maart

maandag

3

dinsdag

4

woensdag

5

maart

donderdag

6

vrijdag

7

zaterdag

8

zondag

9

week 10

maart

maandag

10

dinsdag

11

woensdag

12

maart

donderdag

13

vrijdag

14

zaterdag

15

zondag

16

week 11

maart

maandag

17

dinsdag

18

woensdag

19

20

• Goede vrijdag

vrijdag

21

zaterdag

22

• 1e Paasdag

zondag

23

maart

maandag

• 2e Paasdag

24

dinsdag

25

woensdag

26

maart

donderdag

27

vrijdag

28

zaterdag

29

zondag

30

week 13

maart/april

maandag

31

dinsdag

1

woensdag

2

april

donderdag

3

vrijdag

4

zaterdag

5

zondag

6

week 14

april

maandag

7

dinsdag

8

woensdag

9

april

donderdag

10

vrijdag

11

zaterdag

12

zondag

13

week 15

april

maandag

14

dinsdag

15

woensdag

16

april

donderdag

17

vrijdag

18

zaterdag

19

zondag

20

week 16

april

maandag

21

dinsdag

22

woensdag

23

april

donderdag

24

vrijdag

25

zaterdag

26

zondag

27

week 17

april

maandag

28

dinsdag

29

woensdag

• Koninginnedag

30

- Hemelvaartsdag

1

vrijdag

2

zaterdag

3

zondag

4

mei

maandag

• Bevrijdingsdag

5

dinsdag

6

woensdag

7

mei

donderdag

8

vrijdag

9

zaterdag

10

zondag

- 1e Pinksterdag
- Moederdag

11

week 19

mei

maandag

• 2e Pinksterdag

12

dinsdag

13

woensdag

14

mei

donderdag

15

vrijdag

16

zaterdag

17

zondag

18

week 20

mei

maandag

19

dinsdag

20

woensdag

21

mei

donderdag

22

vrijdag

23

zaterdag

24

zondag

25

week 21

mei

maandag

26

dinsdag

27

woensdag

28

29

30

31

1

juni

maandag

2

dinsdag

3

woensdag

4

juni

donderdag

5

vrijdag

6

zaterdag

7

zondag

8

week 23

juni

maandag

9

dinsdag

10

woensdag

11

juni

donderdag

12

vrijdag

13

zaterdag

14

• Vaderdag

zondag

15

week 24

juni

maandag

16

dinsdag

17

woensdag

18

juni

donderdag

19

vrijdag

20

zaterdag

21

zondag

22

week 25

juni

maandag

23

dinsdag

24

woensdag

25

juni

donderdag

26

vrijdag

27

zaterdag

28

zondag

29

week 26

juni/juli

maandag

30

dinsdag

1

woensdag

2

juli

donderdag

3

vrijdag

4

zaterdag

5

zondag

6

week 27

juli

maandag

7

dinsdag

8

woensdag

9

juli

donderdag

10

vrijdag

11

zaterdag

12

zondag

13

week 28

juli

maandag

14

dinsdag

15

woensdag

16

juli

donderdag

17

vrijdag

18

zaterdag

19

zondag

20

week 29

juli

maandag

21

dinsdag

22

woensdag

23

juli

donderdag

24

vrijdag

25

zaterdag

26

zondag

27

week 30

juli

maandag

28

dinsdag

29

woensdag

30

donderdag

31

vrijdag

1

zaterdag

2

zondag

3

augustus

maandag

4

dinsdag

5

woensdag

6

donderdag

7

vrijdag

8

zaterdag

9

zondag

10

augustus

maandag

11

dinsdag

12

woensdag

13

donderdag

14

vrijdag

15

zaterdag

16

zondag

17

augustus

maandag

18

dinsdag

19

woensdag

20

donderdag

21

vrijdag

22

zaterdag

23

zondag

24

augustus

maandag

25

dinsdag

26

woensdag

27

augustus

donderdag

28

vrijdag

29

zaterdag

30

zondag

31

week 35

september

maandag

1

dinsdag

2

woensdag

3

september

donderdag

4

vrijdag

5

zaterdag

6

zondag

7

week 36

september

maandag

8

dinsdag

9

woensdag

10

september

donderdag

11

vrijdag

12

zaterdag

13

zondag

14

week 37

september

maandag

15

dinsdag

16

woensdag

17

september

donderdag

18

vrijdag

19

zaterdag

20

zondag

21

week 38

september

maandag

22

dinsdag

23

woensdag

24

september

donderdag

25

vrijdag

26

zaterdag

27

zondag

28

week 39

september/oktober

maandag

29

dinsdag

30

woensdag

• 2 jaar NZa

1

oktober

donderdag

2

vrijdag

3

zaterdag

4

zondag

5

week 40

• Dierendag

oktober

maandag

6

dinsdag

7

woensdag

8

oktober

donderdag

9

vrijdag

10

zaterdag

11

zondag

12

week 41

oktober

maandag

13

dinsdag

14

woensdag

15

oktober

donderdag

16

vrijdag

17

zaterdag

18

zondag

19

week 42

oktober

maandag

20

dinsdag

21

woensdag

22

oktober

donderdag

23

vrijdag

24

zaterdag

25

zondag

26

week 43

oktober

maandag

27

dinsdag

28

woensdag

29

donderdag

30

vrijdag

31

zaterdag

1

zondag

2

november

maandag

3

dinsdag

4

woensdag

5

november

donderdag

6

vrijdag

7

zaterdag

8

zondag

9

week 45

november

maandag

10

dinsdag

• Sint Maarten

11

woensdag

12

november

donderdag

13

vrijdag

14

zaterdag

15

zondag

16

week 46

november

maandag

17

dinsdag

18

woensdag

19

november

donderdag

20

vrijdag

21

zaterdag

22

zondag

23

week 47

november

maandag

24

dinsdag

25

woensdag

26

november

donderdag

27

vrijdag

28

zaterdag

29

zondag

30

week 48

december

maandag

1

dinsdag

2

woensdag

3

donderdag

4

• Sinterklaas

vrijdag

5

zaterdag

6

zondag

7

december

maandag

8

dinsdag

9

woensdag

10

december

donderdag

11

vrijdag

12

zaterdag

13

zondag

14

week 50

december

maandag

15

dinsdag

16

woensdag

17

december

donderdag

18

vrijdag

19

zaterdag

20

zondag

21

week 51

december

maandag

22

dinsdag

23

woensdag

24

• 1^e Kerstdag

donderdag

25

• 2^e Kerstdag

vrijdag

26

zaterdag

27

zondag

28

december

maandag

29

dinsdag

30

woensdag

• Oudejaarsdag

31

• Nieuwjaarsdag

donderdag

1

vrijdag

2

zaterdag

3

zondag

4

week 1

Colofon

Vormgeving en druk Optima Forma bv

Coördinatie Daniëlle Werkman

Fotografie Frank Muller

Postbus 3017
3502 GA Utrecht

T 030 296 81 11
E info@nza.nl
I www.nza.nl