

# HORIZONTAALTOEZICHTZORG

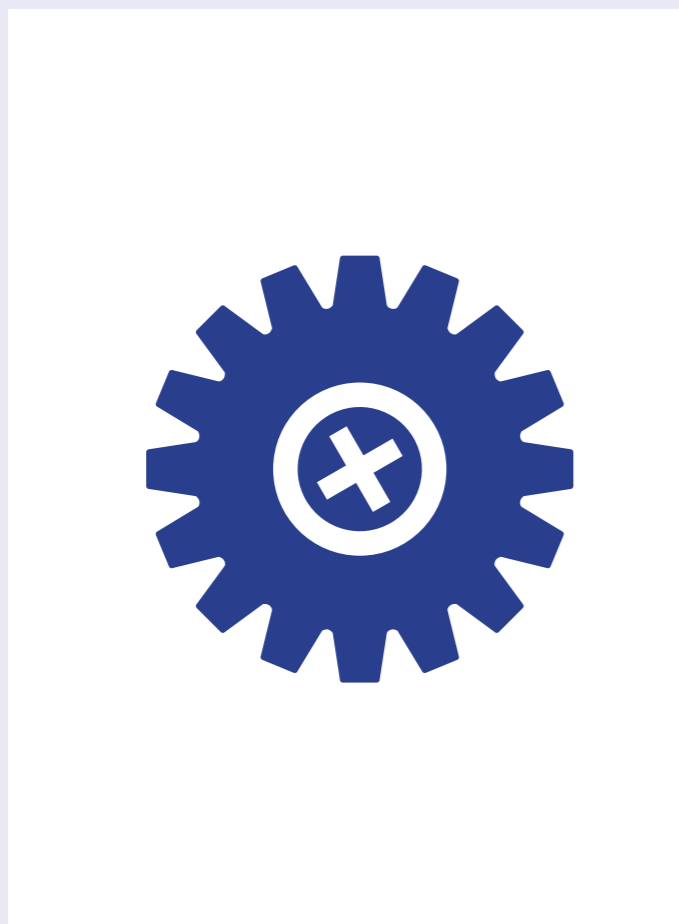
medisch specialistische zorg en geestelijke gezondheidszorg

## Instapmodel

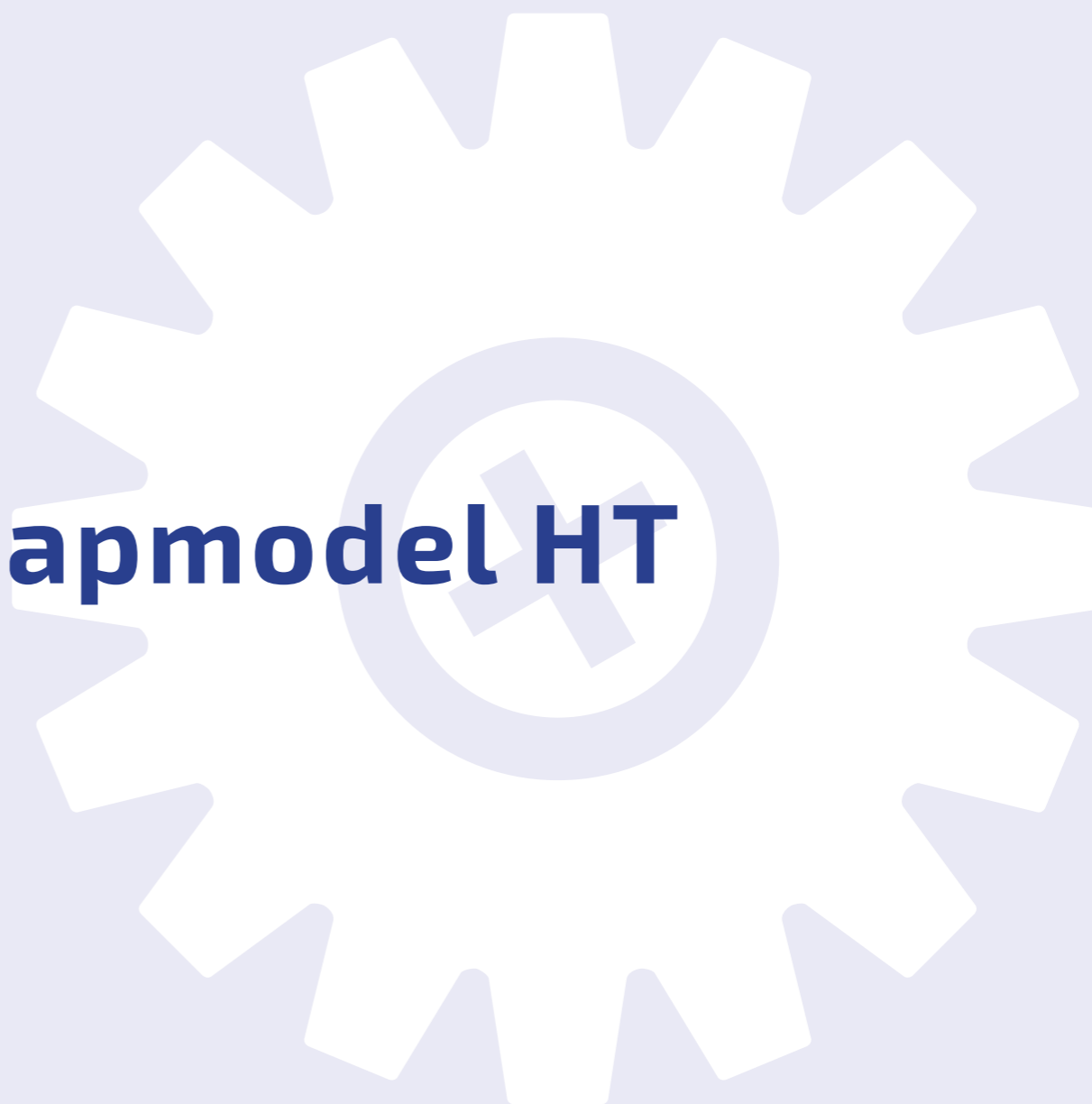
(versie 3.0 definitief)

juli 2019





# Instapmodel HT



# In stapmodel HT

## Wat is het instapmodel?

Het instapmodel is een instrument om het volwassenheidsniveau van een organisatie te bepalen ten aanzien van governance, risicomanagement en compliance, door middel van een vertaling van randvoorwaarden naar toetsbare normen. Op basis van het instapmodel stellen zorgaanbieder en representerend zorgverzekeraar vast of de zorgaanbieder klaar is om effectief een Horizontaal Toezicht relatie aan te gaan (inventarisatiefase). Wanneer nog niet aan de norm van het instapmodel wordt voldaan, voert de zorgaanbieder verbeteringen door totdat dit wel zo is (verbeterfase). Zodra aan de norm wordt voldaan, is de zorgaanbieder klaar voor de implementatiefase. Het instapmodel voorkomt dat capaciteit en middelen worden ingezet bij het inhoudelijke controleraamwerk, terwijl de randvoorwaarden voor Horizontaal Toezicht nog niet op orde zijn.

## Hoofdthema's

Het instapmodel bestaat uit 6 hoofdthema's voor Horizontaal Toezicht. Per thema is een centrale vraag geformuleerd die is geconcretiseerd in diverse toetsbare normen per thema. Deze centrale vraag hoeft niet te worden beantwoord, maar geeft de rode draad binnen het thema weer.

1	<b>In- en externe omgeving</b>	In hoeverre is de organisatie bewust bezig met het borgen van de rechtmatigheid van registraties en declaraties en in hoeverre wordt hier op organisatieniveau naar gehandeld?
2	<b>Bedrijfsvoering</b>	In hoeverre is de bedrijfsvoering ondersteunend bij het proces- en systeemgericht toezicht?
3	<b>Registratie en Declaratie</b>	In hoeverre zijn registratie- en declaratieprocessen op orde, beschreven en transparant?
4	<b>Risico Management</b>	In hoeverre gaat de organisatie bewust en professioneel om met risico's rondom registratie en declaratie en welke (modelmatige) aanpak wordt hiervoor toegepast?
5	<b>Monitoring en Testing</b>	In hoeverre is de organisatie in staat invulling te geven aan het monitoren en testen van de risicobeheersing op het gebied van registratie en declaratie?
6	<b>Assurance</b>	In hoeverre is het risicomanagement op orde en kan hierop gesteund worden?





## Niveaus

In totaal zijn er 29 toetsbare normen die een goed beeld geven van de volwassenheid op organisatie- en beleidsniveau. Binnen het instapmodel zijn hiervoor vijf volwassenheidsniveaus gedefinieerd. De uitwerking van de niveaus verschilt per norm maar is telkens gebaseerd op de volgende algemene uitgangspunten.

De geformuleerde volwassenheidsniveaus zijn niet goed of fout, maar zijn een goede indicatie in hoeverre een effectieve Horizontaal Toezicht relatie tussen de organisatie en een representerend zorgverzekeraar haalbaar is.

## Normering

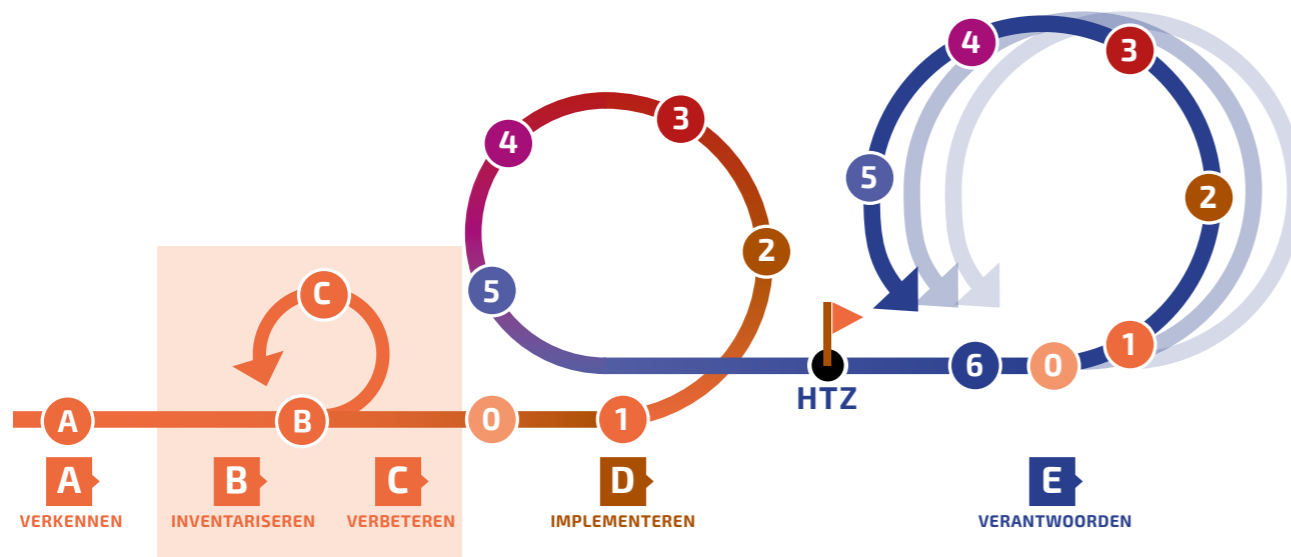
Om effectief een Horizontaal Toezicht relatie aan te kunnen gaan dient een organisatie ten minste een gemiddeld volwassenheidsniveau van 'gestandaardiseerd' (volwassenheidsniveau 3) per thema te scoren.

<b>1</b>	<b>Incidenteel</b>	De organisatie handelt inconsistent en voornamelijk naar aanleiding van incidenten en is grotendeels afhankelijk van individuen. Proces en beleid zijn niet of beperkt gedefinieerd en/of worden op inconsistente wijze uitgevoerd.
<b>2</b>	<b>Informeel</b>	De organisatie handelt consistent, op een informele wijze en voornamelijk gebaseerd op ervaring. Proces en beleid zijn aanwezig maar niet gestandaardiseerd en worden informeel nageleefd.
<b>3</b>	<b>Gestandaardiseerd</b>	De organisatie handelt gestructureerd en consistent. Proces en beleid zijn vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd en de uitvoering is aantoonbaar.
<b>4</b>	<b>Beheerst</b>	De organisatie handelt gestructureerd, consistent en reflecterend. Proces en beleid zijn vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd en worden aantoonbaar getoetst en verbeterd.
<b>5</b>	<b>Optimaliserend</b>	De organisatie handelt gestructureerd, consistent, reflecterend en op basis van best-practices. Proces en beleid zijn vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd, worden aantoonbaar getoetst en verbeterd en worden continu geoptimaliseerd.



## Gebruik

In de inventarisatiefase toetst iedere organisatie per norm het volwassenheidsniveau. Dit is een kwalitatieve toets op organisatie- en beleidsniveau. De organisatie beoordeelt per norm welk volwassenheidsniveau het meest passend is op dat moment. Deze beoordeling wordt door de organisatie, aantoonbaar met documentatie, onderbouwd. De wijze van beoordeling zal vervolgens in gesprek met de representerende zorgverzekeraar worden toegelicht, waarna de zorgverzekeraar het ingevulde instapmodel zal valideren. De zorgaanbieder en representerend zorgverzekeraar stellen vervolgens de scores op de normen gezamenlijk vast. De zorgverzekeraar bevestigt dit door het opnemen van het proces en de conclusies in een afrondende memo.



Indien uit deze toets blijkt dat de organisatie nog niet (volledig) in staat is om een effectieve Horizontaal Toezicht relatie aan te gaan, stelt de organisatie een verbeterplan op. Dit verbeterplan, inclusief tijdslijnen, wordt besproken met de representerend verzekeraar.

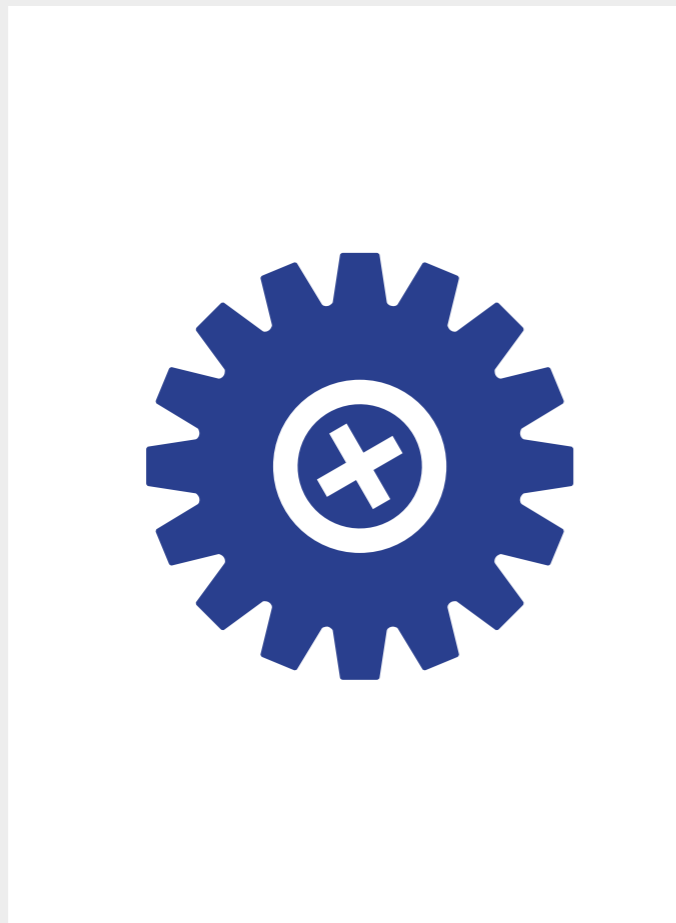
De organisatie gebruikt het verbeterplan om het volwassenheidsniveau op de vastgestelde punten te verbeteren. Na afloop van deze verbeterfase toets de organisatie het volwassenheidsniveau nogmaals aan de normen zoals vastgelegd in het instapmodel. De representerend verzekeraar zal vervolgens de normen welke verbeterd dienden te worden, valideren aan de hand van de onderbouwing van de organisatie.

Wanneer gezamenlijk wordt vastgesteld dat de organisatie, eventueel na het doorlopen van de verbeterfase, in staat blijkt om effectief een Horizontaal Toezicht relatie aan te gaan (gemiddeld een 3 per thema), kan formeel worden overgegaan op de implementatiefase. Ook in het vervolgproces blijft het Instapmodel van waarde als toetsinstrument en als groeimodel voor de zorgaanbieder, om te reflecteren hoe de organisatie ervoor staat op het gebied van governance, risicomanagement en compliance. Bij substantiële veranderingen in de organisatie kan in onderling overleg tussen de representerende zorgverzekeraar en de instelling besloten worden bepaalde onderdelen van het instapmodel opnieuw te doorlopen.

## Achtergrond

Het instapmodel is ontwikkeld voor gebruik in de zorgsector en is gericht op de rechtmatigheid van zorgdeclaraties. Tijdens de ontwikkeling van het instapmodel is gebruik gemaakt van het rapport 'Compliant registreren en declareren' van Berenschot en uitgangspunten van internationaal erkende modellen zoals COSO-ERM en COBIT. In dit instapmodel komen ook governance-elementen van een instelling aan bod. Zie ook rapport 'Toezicht op Goed Bestuur' van NZa en IGZ.

## Instapmodel HT



- 1 In- en externe omgeving
- 2 Bedrijfsvoering
- 3 Registratie en Declaratie
- 4 Risico Management
- 5 Monitoring en Testing
- 6 Assurance





# 1

## In- en externe omgeving

### Inleiding

### Normen

#### Missie, visie en strategie

1.1 Missie en visie

1.2 Visie Horizontaal Toezicht in de zorg

1.3 Compliance strategie

#### Stakeholdermanagement

1.4 Intern stakeholder management

1.5 Extern stakeholder management

#### Soft Controls

1.6 Organisatiecultuur

1.7 Toon aan de top

1.8 Houding en gedrag





## Inleiding

Om Horizontaal Toezicht effectief in te voeren is het noodzakelijk dat alle lagen van de organisatie bewust zijn van het belang van goed intern toezicht, voor rechtmatige registraties en declaraties. In dit thema van het Instapmodel staat daarom de 'in- en externe omgeving' centraal met als hoofdvraag:

**In hoeverre is de organisatie bewust bezig met het borgen van de rechtmatigheid van registraties en declaraties en in hoeverre wordt hier op organisatieniveau naar gehandeld?**

De rechtmatigheid van declaraties en registraties raakt de organisatie op alle niveaus. Deze zijn van belang om de juiste inkomsten voor de geleverde zorg te genereren én om de rechtmatigheid van deze declaraties te borgen. Om deze reden dienen alle lagen van de organisatie hier bewust van te zijn en hier indien mogelijk ook een bijdrage aan te leveren. In de missie en visie van een organisatie staat helder omschreven dat rechtmatig registreren en declareren een belangrijke kernwaarde is voor de organisatie. Daarnaast wordt omschreven hoe de organisatie dit in de praktijk wil brengen voor in- en externe stakeholders. Externe stakeholders zijn bijvoorbeeld de financiers, zorgverzekeraars, toezichthouders én patiënten. Interne stakeholders zijn bijvoorbeeld de interne toezichtsorganen en de medewerkers.

Ook de 'tone at the top' is essentieel. Wanneer het bestuur het belang van rechtmatig registreren en declareren consequent uitdraagt, zal dit de bewustwording ten goede komen en medewerkers stimuleren om daarnaar te handelen.







## 1.1 MISSIE EN VISIE

### In hoeverre handelt de organisatie op basis van een missie en een visie?

#### **Incidenteel**

Het belang van een missie en visie wordt door het management niet ingezien. De missie en visie zijn hierdoor beperkt gedefinieerd en wordt op inconsistente wijze gecommuniceerd. De organisatie kan niet of onvoldoende handelen naar aanleiding van een missie en visie. Hierdoor wordt voornamelijk gehandeld op basis van incidenten en is men grotendeels afhankelijk van individuen.

#### **Informeel**

Het belang van een missie en visie wordt door het management erkend. De missie en visie wordt op informele wijze uitgedragen en beperkt doorgevoerd in de bedrijfsprocessen. Binnen de organisatie wordt voornamelijk gehandeld op basis van ervaring.

#### **Gestandaardiseerd**

Management erkent het belang van een missie en visie en heeft deze vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd. Het management stuurt actief op de missie en visie en heeft deze doorvertaald in de bedrijfsprocessen. De organisatie handelt aantoonbaar volgens de missie en visie en de communicatie over deze missie en visie vindt gestructureerd plaats.

#### **Beheerst**

Management erkent het belang van een missie en visie en heeft deze vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd. Het management stuurt actief op de missie en visie, heeft deze doorvertaald in de bedrijfsprocessen en reflecteert hierop. De organisatie handelt aantoonbaar volgens de missie en visie en dit handelen wordt getoetst en verbeterd. De communicatie vindt gestructureerd en consistent plaats.

#### **Optimaliserend**

Management erkent het belang van een missie en visie en heeft deze vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd. Het management stuurt actief op de missie en visie, heeft deze doorvertaald in de bedrijfsprocessen en is constant op zoek naar verbetering. De organisatie handelt aantoonbaar volgens de missie en visie, dit handelen wordt getoetst en verbeterd en wordt continu geoptimaliseerd. De communicatie vindt gestructureerd en consistent plaats, en wordt verbeterd op basis van feedback en best practices.





## 1.2 VISIE HORIZONTAAL TOEZICHT IN DE ZORG

### In hoeverre heeft de organisatie een gezamenlijke visie op Horizontaal Toezicht?

#### **Incidenteel**

De organisatie heeft de visie op Horizontaal Toezicht niet of beperkt gedefinieerd. Het beeld van wat Horizontaal Toezicht voor de organisatie zou moeten inhouden kan verschillen per persoon en per situatie.

#### **Informeel**

De organisatie heeft een visie op Horizontaal Toezicht, echter deze is niet geformaliseerd. Het management heeft een gezamenlijk beeld van wat Horizontaal Toezicht voor de organisatie zou moeten inhouden. Onderdelen van de organisatie kunnen op basis van ervaringen rondom rechtmatig declareren hier een andere invulling aan geven.

#### **Gestandaardiseerd**

De organisatie heeft een visie op Horizontaal Toezicht gedefinieerd en vastgelegd. Deze visie wordt consistent gecommuniceerd, waardoor alle onderdelen van de organisatie een gezamenlijk beeld hebben van wat Horizontaal Toezicht zou moeten inhouden.

#### **Beheerst**

De organisatie heeft een visie op Horizontaal Toezicht gedefinieerd en vastgelegd. Op deze visie wordt actief gereflecteerd vanuit de organisatie. Deze visie wordt consistent gecommuniceerd, waardoor alle onderdelen van de organisatie een gedragen gezamenlijk beeld hebben van wat Horizontaal Toezicht zou moeten inhouden.

#### **Optimaliserend**

De organisatie heeft een visie op Horizontaal Toezicht gedefinieerd en vastgelegd. Deze visie wordt getoetst en continu geoptimaliseerd door de organisatie, op basis van best practices. De visie wordt consistent gecommuniceerd, waardoor alle onderdelen van de organisatie een gedragen gezamenlijk beeld hebben van wat Horizontaal Toezicht zou moeten inhouden.





## 1.3 COMPLIANCE STRATEGIE

### In hoeverre handelt de organisatie op basis van een compliance strategie?

#### Incidenteel

Het belang van een compliance strategie wordt door het management niet ingezien. De organisatie heeft zijn compliance strategie niet of beperkt gedefinieerd en deze wordt op inconsistente wijze gecommuniceerd. Beslissingen worden genomen naar aanleiding van incidenten en op basis van onderbuik gevoel.

#### Informeel

De organisatie onderkent het belang van een compliance strategie, echter is deze niet geformaliseerd. De strategie wordt op informele wijze gecommuniceerd binnen de organisatie. Er wordt met name gehandeld op basis van ervaring.

#### Gestandaardiseerd

De organisatie erkent het belang van een compliance strategie en heeft deze vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd. Deze compliance strategie wordt gestructureerd gecommuniceerd binnen de organisatie. Er wordt consistent en aantoonbaar gehandeld volgens de compliance strategie.

#### Beheerst

De organisatie heeft vooraf een compliance strategie gedefinieerd en gedocumenteerd. De compliance strategie wordt consistent gecommuniceerd binnen de organisatie. Er wordt aantoonbaar en gestructureerd gehandeld volgens de compliance strategie. De compliance strategie en het aantoonbaar handelen hiernaar worden regelmatig getoetst en verbeterd.

#### Optimaliserend

De organisatie heeft vooraf een compliance strategie gedefinieerd en deze wordt voortdurend bewaakt en bijgesteld en afgestemd met in- en externe stakeholders. De compliance strategie is gedocumenteerd en wordt consistent gecommuniceerd binnen de organisatie. Er wordt aantoonbaar, gestructureerd en reflecterend gehandeld volgens de compliance strategie. Tijdens dit proces wordt ook gekeken naar best practices uit de branche.





## 1.4 INTERN STAKEHOLDER MANAGEMENT

### In hoeverre worden interne stakeholders betrokken bij de opzet en uitvoering van de compliance strategie?

#### Incidenteel

De organisatie betreft interne stakeholders niet structureel bij de opzet en uitvoering van de compliance strategie. Dit gebeurt inconsistent en incidenteel. Een procedure rondom het betrekken van de interne stakeholders bij de totstandkoming en uitvoer van de compliance strategie is niet of beperkt aanwezig.

#### Informeel

De organisatie betreft interne stakeholders consistent bij de opzet en uitvoering van de compliance strategie. De wijze waarop hier invulling aan gegeven wordt is niet vastgelegd. Een procedure rondom het betrekken van de interne stakeholders bij de totstandkoming en uitvoer van de compliance strategie is aanwezig, maar wordt informeel nageleefd.

#### Gestandaardiseerd

De organisatie betreft interne stakeholders gestructureerd en consistent bij de opzet en uitvoering van de compliance strategie. Er is een vooraf gedefinieerde procedure vastgelegd rondom het betrekken van de interne stakeholders bij de totstandkoming en uitvoer van de compliance strategie.

#### Beheerst

De organisatie betreft interne stakeholders gestructureerd en consistent bij de opzet en uitvoering van de compliance strategie en hierop wordt gereflecteerd. Er is een vooraf gedefinieerde procedure vastgelegd rondom het betrekken van de interne stakeholders bij de totstandkoming en uitvoer van de compliance strategie. Deze procedure wordt aantoonbaar nageleefd, geëvalueerd en verbeterd.

#### Optimaliserend

De organisatie betreft interne stakeholders gestructureerd en consistent bij de opzet en uitvoering van de compliance strategie en op basis van best practices. Er is een vooraf gedefinieerde procedure vastgelegd rondom het betrekken van de interne stakeholders bij de totstandkoming en uitvoer van de compliance strategie. Deze procedure wordt aantoonbaar nageleefd, geëvalueerd en verbeterd. De organisatie is in staat om procesverbetervoorstellen snel en flexibel door te voeren.





## 1.5 EXTERN STAKEHOLDER MANAGEMENT

In hoeverre worden externe stakeholders betrokken bij de opzet en uitvoering van de compliance strategie?

### Incidenteel

De organisatie betreft externe stakeholders niet structureel bij de opzet en uitvoering van de compliance strategie. Dit gebeurt inconsistent en incidenteel. Een procedure rondom het betrekken van de externe stakeholders bij de totstandkoming en uitvoer van de compliance strategie is niet of beperkt aanwezig.

### Informeel

De organisatie betreft externe stakeholders consistent bij de opzet en uitvoering van de compliance strategie. De wijze waarop hier invulling aan gegeven wordt is niet vastgelegd. Een procedure rondom het betrekken van de externe stakeholders bij de totstandkoming en uitvoer van de compliance strategie is aanwezig, maar wordt informeel nageleefd.

### Gestandaardiseerd

De organisatie betreft externe stakeholders gestructureerd en consistent bij de opzet en uitvoering van de compliance strategie. Er is een vooraf gedefinieerde procedure vastgelegd rondom het betrekken van de externe stakeholders bij de totstandkoming en uitvoer van de compliance strategie.

### Beheerst

De organisatie betreft externe stakeholders gestructureerd en consistent bij de opzet en uitvoering van de compliance strategie en hierop wordt gereflecteerd. Er is een vooraf gedefinieerde procedure vastgelegd rondom het betrekken van de externe stakeholders bij de totstandkoming en uitvoer van de compliance strategie. Deze procedure wordt aantoonbaar nageleefd, geëvalueerd en verbeterd.

### Optimaliserend

De organisatie betreft externe stakeholders gestructureerd en consistent bij de opzet en uitvoering van de compliance strategie en op basis van best practices. Er is een vooraf gedefinieerde procedure vastgelegd rondom het betrekken van de externe stakeholders bij de totstandkoming en uitvoer van de compliance strategie. Deze procedure wordt aantoonbaar nageleefd, geëvalueerd en verbeterd. De organisatie is in staat om procesverbetervoorstellen snel en flexibel door te voeren.





## 1.6 ORGANISATIECULTUUR

### In hoeverre sluit de organisatiecultuur aan bij de missie en visie?

#### Incidenteel

De organisatiecultuur sluit niet of beperkt aan bij de missie en visie. De gewenste houding en het gewenste gedrag zijn niet vooraf gedefinieerd. De organisatie is afhankelijk van individuen om de gewenste houding en het gewenste gedrag te laten aansluiten bij de missie en visie. Vanuit het management worden ook geen of beperkte activiteiten ondernomen om de gewenste houding en het gewenste gedrag te stimuleren. Medewerkers voelen zich beperkt in het aanspreken van elkaar op houding en gedrag.

#### Informeel

De organisatiecultuur sluit aan bij de missie en visie. De gewenste houding en het gewenste gedrag zijn niet vooraf gedefinieerd. De gewenste houding en het gewenste gedrag worden informeel nageleefd op basis van ervaringen maar dit is niet gestandaardiseerd. Vanuit het management worden selectief activiteiten ondernomen om de gewenste houding en het gewenste gedrag te stimuleren. Medewerkers voelen zich vrij in het aanspreken van elkaar op houding en gedrag.

#### Gestandaardiseerd

De organisatiecultuur sluit aan bij de missie en visie. De gewenste houding en het gewenste gedrag zijn vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd. Vanuit het management worden organisatiebreed activiteiten ondernomen om de gewenste houding en het gewenste gedrag te stimuleren. Er heerst binnen de organisatie een cultuur die mensen vrij laat om elkaar aan te spreken op houding en gedrag en hiermee het verbeteren van het eigen functioneren.

#### Beheerst

De organisatiecultuur sluit aan bij de missie en visie. De gewenste houding en het gewenste gedrag zijn vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd. Vanuit het management worden organisatiebreed activiteiten ondernomen om de gewenste houding en het gewenste gedrag te stimuleren. Er heerst binnen de organisatie een cultuur die mensen vrij laat om elkaar aan te spreken op houding en gedrag en hiermee het verbeteren van het eigen functioneren. Medewerkers reflecteren actief op hun eigen en elkaars functioneren in brede zin waarmee de organisatiecultuur ook blijft aansluiten bij de missie en visie.

#### Optimaliserend

De organisatiecultuur sluit aan bij de missie en visie. De gewenste houding en het gewenste gedrag zijn vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd. Het management onderneemt activiteiten gericht op de behoeften van specifieke organisatieonderdelen om de gewenste houding en het gewenste gedrag te stimuleren. Er heerst binnen de organisatie een cultuur die mensen stimuleert om elkaar aan te spreken op houding en gedrag en hiermee het verbeteren van het eigen functioneren. Medewerkers reflecteren actief op hun eigen en elkaars functioneren in brede zin waarmee de organisatiecultuur ook blijft aansluiten bij de missie en visie. Er is een cultuur van voortdurende analyse, zelfevaluatie en verbetering.





## 1.7 TOON AAN DE TOP

In hoeverre worden de waarden rondom compliant registreren en declareren van de organisatie uitgedragen door het bestuur en management?

### Incidenteel

De waarden rondom compliant registreren en declareren worden niet of beperkt uitgedragen door het bestuur en management. Voorbeeldgedrag krijgt niet of nauwelijks aandacht binnen het bestuur en management. Ethisch gedrag ziet men terug bij individuele managers, maar wordt niet besproken aan de top.

### Informeel

De waarden rondom compliant registreren en declareren worden uitgedragen door het bestuur en management. Deze waarden zijn echter niet vastgelegd en worden informeel richting de organisatie gecommuniceerd. Voorbeeldgedrag krijgt regelmatig aandacht binnen het bestuur en management, maar wordt vooral op basis van ervaring vertoond. Vanuit het bestuur en management worden selectief activiteiten ondernomen om ethisch gedrag te stimuleren.

### Gestandaardiseerd

De waarden rondom compliant registreren en declareren worden uitgedragen door het bestuur en management. Deze waarden zijn vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd en worden structureel binnen de organisatie gecommuniceerd. Voorbeeldgedrag krijgt regelmatig aandacht binnen het bestuur en management. Het besproken voorbeeldgedrag wordt aantoonbaar in de praktijk gebracht. Vanuit het bestuur en management worden organisatiebreed activiteiten ondernomen om ethisch gedrag te stimuleren.

### Beheerst

De waarden rondom compliant registreren en declareren worden uitgedragen door het bestuur en management. Deze waarden zijn vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd en worden structureel binnen de organisatie gecommuniceerd. Voorbeeldgedrag en de reflectie hierop is een terugkerend onderwerp binnen het bestuur en management. Het besproken voorbeeldgedrag wordt aantoonbaar in de praktijk gebracht en periodiek gemeten aan de hand van verkregen feedback vanuit de organisatie. Vanuit het bestuur en management worden organisatiebreed activiteiten ondernomen om ethisch gedrag te evalueren en te stimuleren.

### Optimaliserend

De waarden rondom compliant registreren en declareren worden uitgedragen door het bestuur en management. Deze waarden zijn vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd en worden structureel binnen de organisatie gecommuniceerd. Voorbeeldgedrag en de reflectie hierop is een terugkerend onderwerp binnen het bestuur en management. Het besproken voorbeeldgedrag wordt aantoonbaar in de praktijk gebracht en periodiek gemeten en verbeterd aan de hand van verkregen feedback vanuit de organisatie. Het bestuur en management is in staat verbeteringen en aanpassingen in het voorbeeldgedrag snel in de praktijk te brengen. Vanuit het bestuur en management wordt ethisch gedrag voortdurende geanalyseerd, geëvalueerd en verbeterd.





## 1.8 HOUDING EN GEDRAG

### In hoeverre is de houding en het gedrag van medewerkers in lijn met de visie op compliant registreren en declareren?

#### Incidenteel

De houding en het gedrag van medewerkers zijn niet of beperkt in lijn met de visie op compliant registreren en declareren. De organisatie is afhankelijk van individuen om de gewenste houding en het gewenste gedrag te laten aansluiten bij de compliance strategie.

#### Informeel

De houding en het gedrag van medewerkers sluiten op onderdelen aan bij de visie op compliant registreren en declareren. Medewerkers weten wat de gewenste houding en het gewenste gedrag omvat, maar houden bij hun acties niet bewust rekening met de compliance strategie. Medewerkers handelen voornamelijk op basis van hun eigen ervaring met compliant registreren en declareren.

#### Gestandaardiseerd

De houding en het gedrag van medewerkers sluiten consistent en aantoonbaar aan bij de visie op compliant registreren en declareren. De gewenste houding en het gewenste gedrag zijn vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd. In deze documentatie is de koppeling gemaakt met de visie op compliant registreren en declareren. Het handelen conform gewenste houding en gewenst gedrag wordt, indien dit noodzakelijk wordt geacht, door leidinggevenden besproken met medewerkers.

#### Beheerst

De houding en het gedrag van medewerkers sluiten consistent en aantoonbaar aan bij de visie op compliant registreren en declareren. De gewenste houding en het gewenste gedrag zijn vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd, en de documentatie wordt periodiek geëvalueerd en verbeterd. Het handelen conform gewenste houding en gewenst gedrag wordt door leidinggevenden geëvalueerd met medewerkers, waarmee medewerkers worden aangespoord hun houding en gedrag op het gewenste niveau te krijgen of te houden.

#### Optimaliserend

De houding en het gedrag van medewerkers sluiten consistent en aantoonbaar aan bij de visie op compliant registreren en declareren. De gewenste houding en het gewenste gedrag zijn vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd, en de documentatie wordt periodiek geëvalueerd en verbeterd. Hierbij wordt ook geleerd van de ervaringen van branchegenoten. Het handelen conform en elkaar aanspreken op gewenste houding en gewenst gedrag is een continu aandachtspunt voor medewerkers. Medewerkers worden hier door hun leidinggevenden op geëvalueerd, waarmee medewerkers continu worden aangespoord hun houding en gedrag op het gewenste niveau te krijgen of te houden.







# 2

## Bedrijfsvoering

Inleiding

Normen

Bedrijfsprocessen

2.1 Essentie van de organisatie

2.2 Documentatie

Functieprofielen en Compliance

2.3 Rollen en verantwoordelijkheden

2.4 Competenties

2.5 Compliancefunctie

IT

2.6 General IT Controls





## Inleiding

Horizontaal Toezicht is proces- en systeemgericht toezicht. Dit is efficiënter en effectiever dan gegevensgerichte controle verderop in de keten. Wanneer de bedrijfsvoering van een organisatie op orde is, zal de invoering van Horizontaal Toezicht bespoedigd worden. In dit thema van het Instapmodel staat 'bedrijfsvoering' centraal met als hoofdvraag: **In hoeverre is de bedrijfsvoering ondersteunend bij het proces- en systeemgericht toezicht?**

Wanneer extern toezicht wordt verplaatst naar intern toezicht, zoals bij Horizontaal Toezicht, is het van essentieel belang dat intern toezicht ook mogelijk wordt gemaakt. Binnen Horizontaal Toezicht wordt daarom gewerkt op basis van het 'three-lines-of-defence' principe. Daarbij is het belangrijk dat taken en verantwoordelijkheden van deze drie lijnen duidelijk en beschreven zijn, waarbij functiescheiding van groot belang is.

Om een goed proces- en systeemgericht toezicht tot stand te brengen is samenwerking tussen afdelingen belangrijk. Dit betreft niet alleen afdelingen die zich direct bezighouden met registraties en declaraties, maar ook afdelingen als IT, datawarehouse en het technisch beheer van applicaties.

Een basisprincipe van Horizontaal Toezicht is dat goede registraties en declaraties zo vroeg mogelijk in de keten, aan de bron, plaatsvinden. Om dit zo efficiënt mogelijk te verwezenlijken is het inbedden in de (zorg)processen het meest optimaal. Dit vraagt om een infrastructuur en/of methoden waarin processen in kaart kunnen worden gebracht en beschreven.





## 2.1 ESSENTIE VAN DE ORGANISATIE

### In hoeverre sluiten de bedrijfsprocessen aan bij de aard van de organisatie?

#### Incidenteel

De organisatie is zich niet of nauwelijks bewust van de aard van de organisatie bij het bepalen van de bedrijfsprocessen. Bij het management wordt niet de noodzaak gevoeld om de essentie van de organisatie, namelijk het leveren van zorg, te hanteren voor het bepalen van de bedrijfsprocessen.

#### Informeel

De organisatie is zich bewust van de aard van de organisatie bij het bepalen van een beperkt aantal onderdelen van de bedrijfsprocessen. Bij het management wordt informeel de noodzaak gevoeld om de essentie van de organisatie, namelijk het leveren van zorg, te hanteren voor het bepalen van de bedrijfsprocessen. Zij hebben echter nog niet de stap genomen om dit te formaliseren.

#### Gestandaardiseerd

De organisatie is zich bewust van de aard van de organisatie bij het bepalen van de bedrijfsprocessen. Door het management worden vanuit de essentie van de organisatie, namelijk het leveren van zorg, de bedrijfsprocessen geïdentificeerd en ingericht.

#### Beheerst

De organisatie blijft zich bewust van de aard van de organisatie bij het bepalen en evalueren van de bedrijfsprocessen. In alle lagen van de organisatie wordt gestuurd op handelen vanuit de belangrijkste drijfveer, namelijk zorg leveren. Door het management worden vanuit de essentie van de organisatie, namelijk het leveren van zorg, de bedrijfsprocessen geïdentificeerd en ingericht.

#### Optimaliserend

De organisatie blijft zich continu bewust van de aard van de organisatie bij het bepalen en evalueren van de bedrijfsprocessen. In alle lagen van de organisatie wordt gestuurd op handelen vanuit de belangrijkste drijfveer, namelijk zorg leveren. Door het management worden vanuit de essentie van de organisatie, namelijk het leveren van zorg, de bedrijfsprocessen geïdentificeerd en ingericht. Er wordt bij het bepalen van de bedrijfsprocessen ingespeeld op ontwikkelingen of uitdaging vanuit de branche, breder dan de eigen organisatie.





## 2.2 DOCUMENTATIE

In hoeverre worden processen en ondersteunende documenten (instructies, checklists, etc.) toegankelijk vastgelegd en beheerd?

### Incidenteel

Het vastleggingsproces is niet gedefinieerd. Er is geen aandacht voor het actueel houden van documentatie. De organisatie vertrouwt volledig op het initiatief van individuele personen voor vastlegging van documentatie.

### Informeel

Het vastleggingsproces is niet vooraf gedefinieerd, er zijn hierover informele afspraken. Ook het actueel houden van documentatie blijft een aandachtspunt. De organisatie vertrouwt nog regelmatig op het initiatief van individuele personen voor vastlegging van documentatie.

### Gestandaardiseerd

Het vastleggingsproces is vooraf gedefinieerd, hierin is ook aandacht besteed aan het actueel houden van documentatie. De toegankelijkheid van de documentatie voor alle medewerkers is gewaarborgd. De waarborging is vastgelegd in het vaststellingsproces. Alle relevante medewerkers binnen de organisatie kennen dit vastleggingsproces en handelen hier consistent en gestructureerd naar.

### Beheerst

Het vastleggingsproces is vooraf gedefinieerd en dit proces wordt actief onderhouden. Er is binnen dit proces aandacht besteed aan het actueel houden van documentatie. De toegankelijkheid van de documentatie voor alle medewerkers is gewaarborgd. De waarborging is vastgelegd in het vaststellingsproces. Alle relevante medewerkers binnen de organisatie kennen dit vastleggingsproces, handelen hier consistent en gestructureerd naar en reflecteren hierop. De input van de medewerkers wordt aantoonbaar meegenomen bij de verbetering van het vastleggingsproces.

### Optimaliserend

Het vastleggingsproces is vooraf gedefinieerd en dit proces wordt actief onderhouden. Er is binnen dit proces aandacht besteed aan het actueel houden van documentatie. De toegankelijkheid van de documentatie voor alle medewerkers is gewaarborgd. De waarborging is vastgelegd in het vaststellingsproces. Het vastleggingsproces wordt in- of extern gevalideerd op toereikendheid en er wordt gereflecteerd aan de hand van best practices. Alle relevante medewerkers binnen de organisatie kennen dit vastleggingsproces, handelen hier consistent en gestructureerd naar en reflecteren hierop. De input van de medewerkers wordt aantoonbaar meegenomen bij de verbetering van het vastleggingsproces.





## 2.3 ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

### In hoeverre zijn processen rondom rollen en verantwoordelijkheden vastgelegd en bekend?

#### Incidenteel

Rollen en verantwoordelijkheden zijn onvoldoende bekend en niet vastgelegd. Als gevolg daarvan is functiescheiding niet of nauwelijks ingericht. Naar aanleiding van incidenten kunnen rollen en verantwoordelijkheden duidelijk worden gemaakt, maar is er geen sprake van een structurele inbedding van rollen en verantwoordelijkheden in de cultuur en structuur van de organisatie.

#### Informeel

Rollen en verantwoordelijkheden zijn informeel bekend. Als gevolg hiervan is functiescheiding bekend binnen de organisatie, maar niet ingericht. Informeel wordt gehandeld volgens rollen en verantwoordelijkheden. Er is echter geen sprake van een structurele inbedding van rollen en verantwoordelijkheden in de cultuur en structuur van de organisatie.

#### Gestandaardiseerd

Rollen en verantwoordelijkheden en de daarbij behorende functiescheiding zijn ingericht en vastgelegd en bekend in de organisatie. Rollen en verantwoordelijkheden worden consistent, structureel en aantoonbaar nageleefd. Er is sprake van een structurele inbedding van rollen en verantwoordelijkheden in de inrichting van de organisatie en er is daarbij aandacht voor competenties en (bij-)scholing van medewerkers.

#### Beheerst

Rollen en verantwoordelijkheden en de daarbij behorende functiescheiding zijn ingericht en vastgelegd en bekend in de organisatie. Rollen en verantwoordelijkheden worden consistent, structureel en aantoonbaar nageleefd. Er is sprake van een periodieke toetsing op de naleving. Betrokkenen worden in staat gesteld actief op de rollen en verantwoordelijkheden te reflecteren. Er is sprake van een structurele inbedding van rollen en verantwoordelijkheden in de inrichting van de organisatie en er wordt actief gestuurd op ontwikkeling van competenties en (bij-)scholing van medewerkers.

#### Optimaliserend

Rollen en verantwoordelijkheden en de daarbij behorende functiescheiding zijn ingericht en vastgelegd en bekend in de organisatie. Rollen en verantwoordelijkheden worden consistent, structureel en aantoonbaar nageleefd. Er is sprake van een periodieke toetsing op de naleving. Betrokkenen worden in staat gesteld actief op de rollen en verantwoordelijkheden te reflecteren. Ook wordt er gereflecteerd op basis van best-practices in andere organisaties. Doel van deze activiteiten is een continue verbetering in het naleven van rollen en verantwoordelijkheden. Er is sprake van een structurele inbedding van rollen en verantwoordelijkheden in de inrichting van de organisatie. en het ontwikkelen van competenties en (bij-)scholing van medewerkers is opgenomen in het personeelsbeleid.





## 2.4 COMPETENTIES

In hoeverre wordt door middel van kennis, vaardigheden en gedrag invulling gegeven aan rollen en verantwoordelijkheden?

### Incidenteel

Competentieprofielen bij de verschillende functies zijn niet of beperkt gedefinieerd. Er is niet of beperkt duidelijk welke kennis, vaardigheden en gedrag nodig zijn om invulling te geven aan betreffende rol/verantwoordelijkheid.

Aan rollen en verantwoordelijkheden wordt invulling gegeven op basis van aanwezige ervaring en toevallig aanwezige competenties. Er wordt incidenteel gekeken of kennis, vaardigheden en gedrag passend zijn bij de rollen en verantwoordelijkheden.

### Informeel

Competentieprofielen bij de verschillende functies zijn aanwezig, maar niet gestandaardiseerd. Er is informeel duidelijk welke kennis, vaardigheden en gedrag nodig zijn om invulling te geven aan betreffende rol/verantwoordelijkheid, maar de aanwezige ervaring is het meest bepalend. De competentieprofielen worden door de organisatie wel gebruikt, maar doorgaans op een informele wijze en niet aantoonbaar. Ook worden deze competentieprofielen beperkt onderhouden.

### Gestandaardiseerd

Competentieprofielen bij de verschillende functies zijn aanwezig en gestandaardiseerd. Er is duidelijk welke kennis, vaardigheden en gedrag nodig zijn om invulling te geven aan betreffende rol/verantwoordelijkheid. De competentieprofielen worden aantoonbaar door de organisatie gebruikt en onderhouden. Hier is een proces voor opgesteld.

### Beheerst

Competentieprofielen bij de verschillende functies zijn aanwezig en gestandaardiseerd. Er is duidelijk welke kennis, vaardigheden en gedrag nodig zijn om invulling te geven aan betreffende rol/verantwoordelijkheid. De competentieprofielen worden door de organisatie aantoonbaar en gestructureerd gebruikt en onderhouden. Hier is een proces voor opgesteld. Op de aanwezige functieprofielen wordt gereflecteerd door betrokkenen, zodat deze verbeterd kunnen worden.

### Optimaliserend

Competentieprofielen bij de verschillende functies zijn aanwezig en gestandaardiseerd. Er is niet of beperkt duidelijk welke kennis, vaardigheden en gedrag nodig zijn om invulling te geven aan betreffende rol/verantwoordelijkheid. De competentieprofielen worden door de organisatie aantoonbaar en gestructureerd gebruikt en onderhouden. Hier is een proces voor opgesteld. Op de aanwezige functieprofielen wordt gereflecteerd door betrokkenen, ook op basis van best practices vanuit andere organisaties. Er is sprake van een continue verbetering.





## 2.5 COMPLIANCE FUNCTIE

### In hoeverre is de compliance functie ingebed in de organisatie?

#### Incidenteel

Er is niet of beperkt belegd wie verantwoordelijk is voor compliance binnen de organisatie. Als gevolg hiervan is de permanente monitoring van de wijzigingen van wet- en regelgeving beperkt. Het bijhouden van deze wijzigingen gebeurt inconsistent en is afhankelijk van individuen.

#### Informeel

Er is informeel belegd wie verantwoordelijk is voor compliance binnen de organisatie. Er wordt zorggedragen voor permanente monitoring van de wijzigingen in wet- en regelgeving, zonder eindverantwoordelijke.

#### Gestandaardiseerd

Er is vooraf gedefinieerd en vastgelegd wie verantwoordelijk is voor compliance binnen de organisatie. Er wordt zorggedragen voor permanente monitoring van de wijzigingen in wet- en regelgeving, met een aangewezen eindverantwoordelijke.

#### Beheerst

Er is vooraf gedefinieerd en vastgelegd wie verantwoordelijk is voor compliance binnen de organisatie. Er wordt zorggedragen voor permanente monitoring van de wijzigingen in wet- en regelgeving, met een aangewezen eindverantwoordelijke. De organisatie reflecteert op de effectiviteit van de compliancefunctie en voert op basis daarvan verbeteringen door.

#### Optimaliserend

Er is vooraf gedefinieerd en vastgelegd wie verantwoordelijk is voor compliance binnen de organisatie. Er wordt zorggedragen voor permanente monitoring van de wijzigingen in wet- en regelgeving, met een aangewezen eindverantwoordelijke. De organisatie reflecteert, onder meer op basis van best-practices, op de effectiviteit van de compliancefunctie en voert op basis daarvan continu verbeteringen door.





## 2.6 IT GENERAL CONTROLS

In hoeverre zijn IT General Controls geïmplementeerd die van belang zijn voor de betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking?

### Incidenteel

De organisatie denkt niet bewust na over de inrichting van IT General Controls. Het inbedden of aanpassen van IT General Controls gebeurt enkel naar aanleiding van incidenten. Er zijn mogelijk IT General Controls aanwezig, maar de kwaliteit en werking hiervan is onduidelijk. Er is geen of beperkt beleid gedefinieerd ten aanzien van IT General Controls en voor zover aanwezig wordt dit inconsistent uitgevoerd.

### Informeel

De organisatie heeft aandacht voor de inrichting van IT General Controls, maar de inrichting is niet gedocumenteerd. Het inbedden of aanpassen van IT General Controls gebeurt voornamelijk op basis van ervaring. Er zijn IT General Controls aanwezig, maar de kwaliteit en werking wordt niet vastgelegd. Er is informeel beleid ten aanzien van IT General Controls aanwezig.

### Gestandaardiseerd

De organisatie is bewust bezig met het implementeren van IT General Controls en heeft deze ook gedocumenteerd. Het inbedden of aanpassen van IT General Controls gebeurt op basis van een vooraf gedefinieerd proces. Er zijn IT General Controls aanwezig, de kwaliteit en werking wordt aantoonbaar vastgelegd.

### Beheerst

De organisatie heeft IT General Controls geïmplementeerd, gedocumenteerd en gecommuniceerd naar relevante stakeholders. Het inbedden of aanpassen van IT General Controls gebeurt op basis van een vooraf gedefinieerd proces. Er zijn IT General Controls aanwezig, de kwaliteit en werking wordt aantoonbaar vastgelegd. Er is sprake van regelmatige toetsing en verbetering van IT General Controls.

### Optimaliserend

De organisatie heeft IT General Controls geïmplementeerd, gedocumenteerd en gecommuniceerd naar relevante stakeholders. Het inbedden of aanpassen van IT General Controls gebeurt op basis van een vooraf gedefinieerd proces. Er zijn IT General Controls aanwezig, de kwaliteit en werking wordt constant gemonitord, structureel getoetst met externe stakeholders en waar mogelijk continu verbeterd. IT General Controls zijn flexibel opgesteld, zodat deze kunnen worden aangepast aan toekomstige wensen.





# 3

## Registratie en Declaratie

### Inleiding

### Normen

#### Wet- en regelgeving

- 3.1 Bekendheid en implementatie van wet- en regelgeving
- 3.2 Wet- en regelgeving binnen het zorginhoudelijk proces

#### Registratie en declaratie

- 3.3 Registratie- en declaratieprocessen
- 3.4 Rollen en verantwoordelijkheden binnen de registratie- en declaratieprocessen.





## Inleiding

In één keer juist en tijdig registreren en declareren van rechtmatig geleverde zorg staat centraal binnen Horizontaal Toezicht. Dit is ingebed in de zorgprocessen. In dit thema van het Instapmodel staat 'registratie en declaratie' centraal met als hoofdvraag:

**In hoeverre zijn registratie- en declaratieprocessen op orde, beschreven en transparant?**

Om registraties 'first time right' plaats te laten vinden dienen de processen waarbinnen deze registraties plaatsvinden op orde te zijn en vastgelegd, zodat alle betrokken medewerkers hiernaar handelen. Wet- en regelgeving dient bekend en ingebed te zijn in de organisatie. Onder wet- en regelgeving worden enerzijds registratie- en declaratievoorschriften verstaan en anderzijds zorginhoudelijke standaarden.

In de beschreven registratieprocessen komen niet alleen de taken en verantwoordelijkheden terug van de betrokken medewerkers, maar ook de functionele werking van systemen. Het is belangrijk processen op praktische wijze te vertalen naar de werkvloer en deze te gebruiken als basisdocumentatie voor het functioneel beheer van systemen en applicaties.

Binnen Horizontaal Toezicht is het van belang dat de interne beheersing van organisaties aantoonbaar en inzichtelijk is. Bij het vastleggen van deze processen dient al nagedacht te worden over de aantoonbaarheid van de werking van deze processen. Proces- en systeemgericht toezicht kan immers gegevensgericht toezicht op onderdelen overbodig maken.





### 3.1 BEKENDHEID EN IMPLEMENTATIE VAN WET- EN REGELGEVING

In hoeverre zijn wet- en regelgeving bekend en hoe wordt dit geïmplementeerd binnen de organisatie?

#### Incidenteel

Naleving van wet- en regelgeving heeft geen prioriteit voor het management. Wet- en regelgeving zijn incidenteel geïntegreerd en beperkt vastgelegd binnen de werkprocessen. De medewerkers zijn hier onvoldoende bekend mee. De actualiteit van de in processen toegepaste wet- en regelgeving wordt niet getoetst en hier is geen verantwoordelijke voor aangewezen.

#### Informeel

Management erkent het belang van de naleving van wet- en regelgeving. Wet- en regelgeving zijn informeel geïntegreerd, maar beperkt vastgelegd binnen de werkprocessen. De medewerkers geven hier informeel invulling aan, primair gebaseerd op ervaring. De actualiteit van de in de processen toegepaste wet- en regelgeving wordt, aangezien er geen standaardprocedure is, nog niet altijd getoetst. Op een aantal onderdelen is een verantwoordelijke aangewezen.

#### Gestandaardiseerd

Management kent zijn verantwoordelijkheid als het gaat om de naleving van wet- en regelgeving en handelt hier ook naar. Wet- en regelgeving zijn gestructureerd geïntegreerd en consistent vastgelegd binnen de werkprocessen. De medewerkers geven hier aantoonbaar invulling aan. De actualiteit van de in de processen toegepaste wet- en regelgeving wordt periodiek getoetst. Er is een verantwoordelijke aangewezen voor de toetsing op dit proces. De verantwoordelijke(n) delen de resultaten met relevante stakeholders.

#### Beheerst

Management kent zijn verantwoordelijkheid als het gaat om de naleving van wet- en regelgeving en handelt hier ook naar. Wet- en regelgeving zijn gestructureerd geïntegreerd en consistent vastgelegd in de werkprocessen. De medewerkers geven hier aantoonbaar invulling aan. De actualiteit van de in de processen toegepaste wet- en regelgeving wordt aantoonbaar getoetst en verbeterd. Er is een verantwoordelijke aangewezen voor de toetsing en verbetering van dit proces. De verantwoordelijke(n) delen de resultaten met relevante stakeholders.

#### Optimaliserend

Management kent zijn verantwoordelijkheid als het gaat om de naleving van wet- en regelgeving en handelt hier naar en zijn constant op zoek naar verbetering. Wet- en regelgeving zijn gestructureerd geïntegreerd en consistent vastgelegd in de werkprocessen. De medewerkers geven hier aantoonbaar invulling aan. De actualiteit van de in de processen toegepaste wet- en regelgeving wordt aantoonbaar getoetst en verbeterd. Er is een verantwoordelijke aangewezen voor de toetsing en continue verbetercyclus van dit proces. De verantwoordelijke(n) delen de resultaten met relevante stakeholders.





## 3.2 WET- EN REGELGEVING BINNEN DE ZORGINHOUDELIJKE PROCESSEN

### In hoeverre is wet- en regelgeving ingebed in de zorginhoudelijke processen?

#### Incidenteel

In de zorginhoudelijke processen wordt incidenteel rekening gehouden met de naleving van wet- en regelgeving en dit is hooguit beperkt vastgelegd. De zorgprofessionals zijn onvoldoende bekend met de uitwerking van wet- en regelgeving op hun eigen proces. Er worden weinig tot geen eisen gesteld aan de toepassing van de zorginhoudelijke processen, waardoor integratie van wet- en regelgeving enkel ad-hoc plaatsvindt.

#### Informeel

In de zorginhoudelijke processen wordt op een informele manier rekening gehouden met het naleven van wet- en regelgeving. De zorgprofessionals zijn bekend met de uitwerking van wet- en regelgeving op onderdelen van hun proces, maar overzien het niet volledig. Er worden eisen gesteld aan de toepassing van de zorginhoudelijke processen, maar de uitvoering is voornamelijk gebaseerd op ervaring. Hierdoor vindt integratie van wet- en regelgeving nog niet altijd eenduidig plaats.

#### Gestandaardiseerd

In de zorginhoudelijke processen wordt op een gestructureerde en gestandaardiseerde wijze rekening gehouden met het naleven van wet- en regelgeving. Wet- en regelgeving is geïntegreerd en gedocumenteerd in de zorginhoudelijke processen. De zorgprofessionals zijn in voldoende mate bekend met de uitwerking van wet- en regelgeving op hun eigen proces. De eisen voor de toepassing van de zorginhoudelijke processen zijn gedocumenteerd en sluiten aan op wet- en regelgeving.

#### Beheerst

In de zorginhoudelijke processen wordt op een gestructureerde en gestandaardiseerde wijze rekening gehouden met het naleven van wet- en regelgeving. Wet- en regelgeving is nauwkeurig geïntegreerd en gedocumenteerd in de zorginhoudelijke processen. Zorgprofessionals zijn hier nadrukkelijk bij betrokken en reflecteren actief op de toepassing van de wet- en regelgeving in het zorginhoudelijk beleid. De eisen voor de toepassing van de zorginhoudelijke processen zijn gedocumenteerd, sluiten aan op wet- en regelgeving en wordt getoetst en verbeterd.

#### Optimaliserend

In de zorginhoudelijke processen wordt op een gestructureerde en gestandaardiseerde wijze rekening gehouden met het naleven van wet- en regelgeving. Wet- en regelgeving is nauwkeurig geïntegreerd en gedocumenteerd in het zorginhoudelijk beleid. Zorgprofessionals zijn hier nadrukkelijk bij betrokken en reflecteren actief op de toepassing van de wet- en regelgeving in de zorginhoudelijke processen. Op basis van de reflectie van zorgprofessionals vindt continu verbetering van het beleid plaats. De eisen voor de toepassing van de zorginhoudelijke processen zijn gedocumenteerd, sluiten aan op wet- en regelgeving en worden getoetst en verbeterd. De zorginhoudelijke processen en de inrichting hiervan zijn hiermee dynamisch en actueel.





### 3.3 REGISTRATIE- EN DECLARATIEPROCESSEN

#### In hoeverre zijn registratie- en declaratieprocessen beschreven en wordt hiernaar gehandeld?

##### **Incidenteel**

Er zijn hooguit beperkt registratie- en declaratieprocessen die borgen dat aan wet- en regelgeving wordt voldaan. Voor het opstellen van deze processen is geen verantwoordelijke aangesteld. Werkzaamheden vinden naar eigen inzicht plaats en zijn vormvrij. Er is onvoldoende bewustzijn bij medewerkers van hun rol in het proces. Als gevolg hiervan is er geen aandacht voor foutieve uitkomsten volgend uit het registratie en declaratieproces.

##### **Informeel**

Er is informeel aandacht voor registratie- en declaratieprocessen waarin wordt meegenomen dat aan wet- en regelgeving wordt voldaan. Inbedding in de reguliere werkzaamheden vindt informeel plaats, waardoor de aanpak van medewerkers niet uniform is, wat kan zorgen voor misverstanden. Medewerkers zijn bewust van de wet- en regelgeving en hun rol in het proces en hier wordt op basis van ervaring invulling aan gegeven. Foutieve uitkomsten volgend uit het registratie- en declaratieproces komen door de informele invulling van het proces niet altijd naar voren.

##### **Gestandaardiseerd**

Registratie- en declaratieprocessen zijn vooraf gedefinieerd en vastgelegd en de organisatie handelt hier gestructureerd en consistent naar. Medewerkers weten waar ze documentatie en handleidingen van het proces kunnen vinden en maken hier aantoonbaar gebruik van.

##### **Beheerst**

Registratie- en declaratieprocessen zijn vooraf gedefinieerd en vastgelegd en de organisatie handelt hier gestructureerd en consistent naar. Medewerkers weten waar ze documentatie en handleidingen van het proces kunnen vinden en maken hier aantoonbaar gebruik van. Medewerkers worden gestimuleerd om feedback te geven op het proces. Registratie- en declaratieprocessen worden geëvalueerd en waar nodig verbeterd.

##### **Optimaliserend**

Registratie- en declaratieprocessen zijn vooraf gedefinieerd en vastgelegd en de organisatie handelt hier gestructureerd en consistent naar. Medewerkers weten waar ze documentatie en handleidingen van het proces kunnen vinden en maken hier aantoonbaar gebruik van. Medewerkers worden gestimuleerd om feedback te geven op het proces. Registratie- en declaratieprocessen worden geëvalueerd en waar nodig verbeterd. Er is sprake van monitoring en een voortdurend verbeter- en feedbackproces.





### 3.4 ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN BINNEN DE REGISTRATIE- EN DECLARATIEPROCESSEN

In hoeverre zijn rollen en verantwoordelijkheden binnen de registratie- en declaratieprocessen vastgelegd en bekend?

#### Incidenteel

Rollen en verantwoordelijkheden binnen het registratie- en declaratieproces zijn niet duidelijk. Vastlegging van rollen en verantwoordelijken zijn niet aanwezig of niet passend bij de functie. Werkzaamheden worden inconsistent uitgevoerd en het handelen is incident gedreven. Functiescheiding is onvoldoende geborgd. Het belang van de eigen rol in het registratie en declaratieproces als geheel is onduidelijk en er wordt weinig tot geen verantwoordelijkheid gevoeld voor het gehele proces.

#### Informeel

Rollen en verantwoordelijkheden zijn informeel verdeeld en bekend. Er is een bepaalde mate van functiescheiding, maar dit wordt informeel en niet aantoonbaar nageleefd. Er wordt op basis van ervaring gekeken waar de verantwoordelijkheid in de keten ligt. Rollen en verantwoordelijkheden worden informeel gerelateerd aan het registratie- en declaratieproces als geheel. Medewerkers vervullen een rol en nemen verantwoordelijkheid binnen deze rol, maar het al wordt het totale proces wordt nog niet geheel overzien.

#### Gestandaardiseerd

Rollen en verantwoordelijkheden binnen het registratie- en declaratieproces zijn vooraf gedefinieerd, gedocumenteerd en gecommuniceerd. Er is aandacht voor functiescheiding en dit komt tot uiting in de beschreven rollen en verantwoordelijkheden. Deze functiescheiding is gedeeltelijk ingebed in de systemen. Medewerkers zijn zich bewust van hun rol in het totale registratie- en declaratieproces en voelen zich hier ook verantwoordelijk voor.

#### Beheerst

Rollen en verantwoordelijkheden binnen het registratie- en declaratieproces zijn vooraf gedefinieerd, gedocumenteerd en gecommuniceerd. De rollen en verantwoordelijkheden worden periodiek nagelopen en indien nodig bijgewerkt. Functiescheiding is beschreven en bekend bij de medewerkers en is doorgevoerd in de registratie- en declaratiesystemen. De organisatorische inbedding en het naleven van de functiescheiding is aantoonbaar. Medewerkers zijn zich bewust van hun rol in het totale registratie- en declaratieproces, voelen zich hier ook verantwoordelijk voor en reflecteren hier ook op richting elkaar en richting de organisatie.

#### Optimaliserend

Rollen en verantwoordelijkheden binnen het registratie- en declaratieproces zijn vooraf gedefinieerd, gedocumenteerd en gecommuniceerd. De rollen en verantwoordelijkheden worden periodiek nagelopen en indien nodig bijgewerkt. Functiescheiding is beschreven en bekend bij de medewerkers en is optimaal doorgevoerd in de registratie- en declaratiesystemen. De organisatorische inbedding en het naleven van de functiescheiding is aantoonbaar. Dit wordt ook getoetst en continu verbeterd. Medewerkers zijn zich bewust van hun rol in het totale registratie en declaratieproces, voelen zich hier ook verantwoordelijk voor en reflecteren hier ook op richting elkaar en richting de organisatie.



# 4

## Risico Management

**Inleiding**

**Normen**

**Risicobeleid**

4.1 Houding ten aanzien van risicomanagement

**Risico identificatie en prioritering**

4.2 Risico identificatie

4.3 Risicoprioritering

**Risicobeheersing**

4.4 Risicobeheersing





## Inleiding

Organisaties die aan de slag gaan met Horizontaal Toezicht dienen zich bewust te zijn van risico's die zich kunnen voordoen rondom de registratie- en declaratieprocessen. Het beheren en beheersen van deze risico's vraagt een professionele aanpak. In dit thema van het Instapmodel staat 'risicomanagement' centraal met als hoofdvraag: **In hoeverre gaat de organisatie bewust en professioneel om met risico's rondom registratie en declaratie en welke (modelmatige) aanpak wordt hiervoor toegepast?**

Horizontaal Toezicht is een uitermate geschikt middel om risico's te beheren en te beheersen, maar waarschijnlijk hebben organisaties in aanloop naar Horizontaal Toezicht ook al hun eigen modellen die worden toegepast. De vraag die voorligt is of er inderdaad sprake is van risicomanagement binnen de organisatie. Dit betekent dat we kijken naar hoe bewust een organisatie omgaat met risicomanagement en hoe zij de onderdelen identificatie, prioritering en beheersing hebben ingestoken binnen de organisatie.

Binnen thema 5 zal verder worden ingegaan op de effectiviteit van risicobeheersing.







## 4.1 HOUDING TEN AANZIEN VAN RISICOMANAGEMENT

### Wat is de houding binnen de organisatie ten aanzien van risicomanagement?

#### Incidenteel

De organisatie bereidt zich niet bewust voor op risico's ten aanzien van rechtmatig declareren. Het bestuur en management doen richting interne stakeholders geen uitspraken over de mate van risicobereidheid en ziet geen noodzaak voor risicomanagement. De organisatie vertrouwt op de eigen creativiteit en het oplossend vermogen van individuen.

#### Informeel

De organisatie is zich bewust van risico's voor rechtmatig declareren, maar heeft hiervoor geen formeel risicomanagementproces ingericht. Het bestuur en management erkennen de noodzaak van een risicomanagementproces en dragen dit ook uit binnen de organisatie. Binnen de organisatie zijn enkel de grootste risico's informeel gedeeld met interne stakeholders, en men vertrouwt bij het beheersen hiervan op de ervaring en het oplossend vermogen van individuen.

#### Gestandaardiseerd

De organisatie is zich bewust van risico's voor rechtmatig declareren. Het bestuur en management hebben beheersdoelstellingen vastgesteld en het risicomanagementproces is geformaliseerd en gedeeld in de organisatie. De grootste risico's zijn afgestemd met externe stakeholders. De uitvoering van het risicomanagementproces vindt aantoonbaar plaats.

#### Beheerst

De organisatie is zich bewust van risico's voor rechtmatig declareren. Het bestuur en management hebben beheersdoelstellingen vastgesteld en het risicomanagementproces is geformaliseerd en gedeeld in de organisatie. Het proces is afgestemd met externe stakeholders. De uitvoering en evaluatie van het risicomanagementproces vindt aantoonbaar plaats. Periodiek wordt beoordeeld of dit proces nog aansluit bij de beheersdoelstellingen van de organisatie.

#### Optimaliserend

De organisatie is zich bewust van risico's voor rechtmatig declareren. Het bestuur en management hebben beheersdoelstellingen vastgesteld en het risicomanagementproces is ingebed in de bedrijfsprocessen en gedeeld in de organisatie. Het proces is afgestemd met externe stakeholders. De uitvoering en evaluatie van het risicomanagementproces vindt aantoonbaar plaats. Periodiek wordt beoordeeld of dit proces nog aansluit bij de controledoelstellingen van de organisatie. Aan relevante medewerkers wordt regelmatig gecommuniceerd over het beleid op risicobeheersing, aan de hand van best practices. Monitoring op risicomanagement is geborgd en er is sprake van een voortdurend verbeterproces.





## 4.2 RISICO IDENTIFICATIE

### In hoeverre worden risico's geïdentificeerd binnen de keten van registratie en declaratie?

#### Incidenteel

De organisatie identificeert de risico's binnen de keten van registratie en declaratie niet of nauwelijks. De organisatie identificeert gebeurtenissen niet structureel als potentiële risico's of kansen en is hierbij afhankelijk van het inzicht van individuele medewerkers. Risico identificatie vindt voornamelijk plaats wanneer een risico zich reeds heeft voorgedaan.

#### Informeel

De organisatie identificeert de risico's binnen de keten van registratie en declaratie informeel, en niet via een geformaliseerd proces. De organisatie identificeert gebeurtenissen niet structureel als potentiële risico's of kansen en is hierbij afhankelijk van de ervaring van individuele medewerkers. Risico identificatie vindt dan ook voornamelijk plaats op basis van ervaring en nog vaak in reactie op gebeurtenissen.

#### Gestandaardiseerd

De organisatie identificeert de risico's binnen de keten van registratie en declaratie via een vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd proces. Risicomanagement wordt binnen de organisatie systematisch en aantoonbaar ingezet om onzekerheden binnen de keten van registratie en declaratie te identificeren.

#### Beheerst

De organisatie identificeert de risico's binnen de keten van registratie en declaratie via een vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd proces. Risicomanagement wordt binnen de organisatie systematisch en aantoonbaar ingezet om onzekerheden binnen de keten van registratie en declaratie te identificeren. De kwaliteit van risicoidentificatie wordt periodiek geëvalueerd op basis van relevante wijzigingen in omgevingsfactoren. Risico identificatie is ingebed in het risicomanagementproces en dit proces wordt organisatiebreed toegepast.

#### Optimaliserend

De organisatie identificeert de risico's binnen de keten van registratie en declaratie via een vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd proces. Risicomanagement wordt binnen de organisatie systematisch en aantoonbaar ingezet om onzekerheden binnen de keten van registratie en declaratie te identificeren. De kwaliteit van risicoidentificatie wordt samen met externe stakeholders periodiek geëvalueerd en verbeterd op basis van relevante wijzigingen in omgevingsfactoren. Risico identificatie is aan de hand van best practices ingebed in het risicomanagementproces en dit proces wordt organisatiebreed toegepast.





## 4.3 RISICOPRIORITERING

In hoeverre worden geïdentificeerde risico's geprioriteerd binnen de keten van registratie en declaratie in de organisatie?

### Incidenteel

De organisatie heeft wanneer zij een risico heeft geïdentificeerd geen duidelijk beeld van de kans en impact van een dergelijk risico. Risicoprioritering vindt dan ook plaats op basis van een onderbuikgevoel. Er is geen duidelijke methodiek voor het prioriteren van risico's en men vertrouwt op het eigen inzicht van medewerkers bij de risicoprioritering. De organisatie houdt geen of beperkt rekening met de eigen risicobereidheid.

### Informeel

De organisatie heeft wanneer zij een risico heeft geïdentificeerd een duidelijk beeld van de kans en impact van een dergelijk risico. Risicoprioritering vindt plaats op basis van ervaring. Er is een methodiek voor het prioriteren van risico's, maar deze is niet vastgelegd. Bij het prioriteren vertrouwt men op de ervaring en het voortschrijdend inzicht van de medewerkers. De organisatie houdt bij de risicoprioritering gedeeltelijk rekening met de eigen risicobereidheid.

### Gestandaardiseerd

De organisatie heeft wanneer zij een risico heeft geïdentificeerd een duidelijk beeld van de kans en impact van een dergelijk risico. Risicoprioritering vindt plaats op basis van een vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd proces. De overwegingen bij het prioriteren van risico's zijn vastgelegd en derhalve navolgbaar. Risico-prioritering is ingebed in het risicomangementproces en dit proces wordt organisatiebreed toegepast. De organisatie houdt bij de risicoprioritering aantoonbaar rekening met de eigen risicobereidheid.

### Beheerst

De organisatie heeft wanneer zij een risico heeft geïdentificeerd een duidelijk beeld van de kans en impact van een dergelijk risico. Risicoprioritering vindt plaats op basis van een vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd proces. De overwegingen bij het prioriteren van risico's zijn vastgelegd en derhalve navolgbaar. De overwegingen voor risicoprioritering worden geëvalueerd en indien nodig wordt de prioritering op basis van de evaluatie aangepast. Risico-prioritering is ingebed in het risicomangementproces en dit proces wordt organisatiebreed toegepast. De organisatie houdt bij de risicoprioritering aantoonbaar rekening met de eigen risicobereidheid. Op de risicobereidheid wordt gereflecteerd en deze wordt eventueel herzien.

### Optimaliserend

De organisatie heeft wanneer zij een risico heeft geïdentificeerd een duidelijk beeld van de kans en impact van een dergelijk risico. Risicoprioritering vindt plaats op basis van een vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd proces. De overwegingen bij het prioriteren van risico's zijn vastgelegd en derhalve navolgbaar. De overwegingen voor risicoprioritering worden geëvalueerd en indien nodig wordt de prioritering op basis van de evaluatie aangepast. De risicoprioritering wordt afgestemd met interne en externe stakeholders. De risicoprioritering wordt door de organisatie continu gemonitord, geanalyseerd en getoetst aan best practices. Deze informatie is de basis voor een voortdurend verbeterproces. De organisatie is hiermee in staat zich aan te passen aan veranderende omgevingsfactoren. Risico-prioritering is ingebed in het risicomangementproces aan de hand van best-practices en dit proces wordt organisatiebreed toegepast. De organisatie houdt bij de risicoprioritering aantoonbaar rekening met de eigen risicobereidheid. De risicobereidheid wordt voortdurend aangescherpt.





## 4.4 RISICOBEBEERSING

### In hoeverre worden de risico's beheerst binnen de keten van registratie en declaratie in de organisatie?

#### Incidenteel

De organisatie definieert beheersmaatregelen niet of nauwelijks of er wordt niet of beperkt rekening gehouden met de risicoprioritering. In de besluitvorming rondom risicobeheersing wordt eerdere kennis over risico's en succesvolle beheersmaatregelen niet of nauwelijks meegenomen. Beheersmaatregelen worden dan ook voornamelijk ad hoc en binnen de reikwijdte van het proces/project genomen. Voor de inrichting van risicobeheersing vertrouwt de organisatie op het eigen inzicht van medewerkers.

#### Informeel

De organisatie is zich bewust van het belang van beheersmaatregelen en stuurt hier informeel op. Er is geen gedocumenteerd proces aanwezig, maar er wordt wel rekening gehouden met de risicoprioritering. In de besluitvorming rondom risicobeheersing wordt eerdere kennis over risico's en succesvolle beheersmaatregelen meegenomen. Vanwege het ontbreken van een gedocumenteerd proces is er echter nog onzekerheid over de toereikendheid van de beheersmaatregelen. Voor de inrichting van risicobeheersing vertrouwt de organisatie op de ervaring van medewerkers.

#### Gestandaardiseerd

De organisatie is zich bewust van het belang van beheersmaatregelen en heeft derhalve een vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd proces beschreven. In de risicobeheersing wordt rekening gehouden met de risicoprioritering. In de besluitvorming rondom risicobeheersing wordt eerdere kennis over risico's en succesvolle beheersmaatregelen meegenomen. Vanwege het beschikken over een gedocumenteerd proces is er aantoonbaar zekerheid bij de toereikendheid van risicobeheersing. Risicobeheersing is ingebed in het risicomanagementproces en dit proces wordt organisatiebreed toegepast.

#### Beheerst

De organisatie is zich bewust van het belang van beheersmaatregelen en heeft derhalve een vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd proces beschreven. Risicoprioritering is het uitgangspunt voor het bepalen van de mate van risicobeheersing. In de besluitvorming rondom risicobeheersing wordt eerdere kennis over risico's en succesvolle beheersmaatregelen meegenomen. Vanwege het beschikken over een gedocumenteerd proces is er aantoonbaar zekerheid bij de toereikendheid van risicobeheersing. Risicobeheersing is ingebed in het risicomanagementproces en dit proces wordt organisatiebreed toegepast. De efficiency van de beheersmaatregelen wordt periodiek geëvalueerd met interne stakeholders.

#### Optimaliserend

De organisatie is zich bewust van het belang van beheersmaatregelen en heeft derhalve een vooraf gedefinieerd en gedocumenteerd proces beschreven. Risicoprioritering is het uitgangspunt voor het bepalen van de mate van risicobeheersing. In de besluitvorming rondom risicobeheersing wordt eerdere kennis over risico's en succesvolle beheersmaatregelen meegenomen. Vanwege het beschikken over een gedocumenteerd proces is er aantoonbaar zekerheid bij de toereikendheid van risicobeheersing. Risicobeheersing is ingebed in het risicomanagementproces en dit proces wordt organisatiebreed toegepast. De efficiency van de beheersmaatregelen wordt periodiek geëvalueerd met interne en externe stakeholders. De beheersmaatregelen worden kritisch vergeleken met best practices in de branche. De organisatie maakt optimaal gebruik van IT-oplossingen en aantoonbaar toereikende General IT Controls.



# 5

## Monitoring en testing

**Inleiding**

**Normen**

**Methodologie**

5.1 Methodiek monitoren en testen

**Opvolging resultaten, monitoren en testen**

5.2 Opvolging resultaten, monitoren en testen

**Communicatie**

5.3 Interne communicatie

5.4 Externe communicatie





## Inleiding

Binnen Horizontaal Toezicht is het van belang dat de effectiviteit van de risicobeheersing wordt getoetst en opgevolgd. Mogelijk maakt dit al (deels) onderdeel uit van het risicomanagement binnen de organisatie. In dit thema van het Instapmodel staat 'monitoren en testen' centraal met als hoofdvraag:

**In hoeverre is de organisatie in staat invulling te geven aan het monitoren en testen van de risicobeheersing op het gebied van registratie en declaratie?**

Binnen de organisatie zijn wellicht al procedures aanwezig die de werking van beheersmaatregelen evalueren. Of dit ook de manier van toezichthouden ondersteunt die binnen Horizontaal Toezicht wordt beoogd zal verschillen per procedure. Maar deze procedures kunnen wel bijdragen aan een effectieve risicobeheersing.

Een belangrijke voorwaarde voor een effectieve risicobeheersing is niet alleen constateren van verbeterpunten binnen de risicobeheersing, maar ook opvolging geven aan deze punten. Verder is het van belang dat het rapportageproces voldoende borgt dat alle stakeholders, zowel intern als extern, worden geïnformeerd over de resultaten van de risicobeheersing op het gebied van registratie en declaratie.





## 5.1 METHODIEK MONITOREN EN TESTEN

In hoeverre is er een procedure vastgesteld, om de werking van de risicobeheersing te monitoren en te testen?

### Incidenteel

De organisatie heeft geen proces opgesteld voor het monitoren en testen van de beheersmaatregelen. Of er sprake is van monitoren en testen wordt naar aanleiding van incidenten bepaald. De manier waarop gemonitord en getest wordt is afhankelijk van de behoeften van specifieke projecten en processen.

### Informeel

De organisatie heeft een proces voor het monitoren en testen van de beheersmaatregelen, maar deze is niet geformaliseerd en wordt dus informeel uitgedragen. De methodiek voor monitoren en testen wordt bepaald op basis van eerdere ervaring, niet op basis van een formeel proces.

### Gestandaardiseerd

Er is een vooraf gedefinieerd organisatiebreed proces voor monitoren en testen. De methodiek en vereisten voor monitoren en testen zijn helder, de middelen zijn beschikbaar en de procedure is bekend binnen de organisatie en wordt aantoonbaar nageleefd.

### Beheerst

Er is een vooraf gedefinieerd organisatiebreed proces voor monitoren en testen. De organisatie is in staat om voor alle processen, aantoonbaar cijfers en data (informatie) aan te sluiten. De methodiek en vereisten voor monitoren en testen zijn helder, de middelen zijn beschikbaar en de procedure is bekend binnen de organisatie. Het management streeft naar verbetering en toetst de prestaties op basis van met stakeholders overeengekomen eisen en criteria.

### Optimaliserend

Er is een vooraf gedefinieerd organisatiebreed proces voor monitoren en testen wat continu wordt geoptimaliseerd. Procesbewaking en -verbetering zijn onderdeel van organisatiebrede procesverbeterplannen. De organisatie is in staat om voor alle processen, aantoonbaar cijfers en data (informatie) aan te sluiten. De methodiek en vereisten voor monitoren en testen zijn helder, de middelen zijn beschikbaar en de procedure is bekend binnen de organisatie. Medewerkers reflecteren op dit proces. Het management streeft naar verbetering en toetst de prestaties op basis van met stakeholders overeengekomen eisen en criteria. Benchmarking met de branche en belangrijke concurrenten gebeurt regelmatig.





## 5.2 OPVOLGING RESULTATEN MONITOREN EN TESTEN

In hoeverre wordt er opvolging gegeven aan de resultaten van het monitoren en testen?

### Incidenteel

De organisatie heeft geen volledig proces waarbij resultaten die voortkomen uit monitoren en testen worden opgevolgd, verbeterd en/of geëscaleerd. Er wordt selectief gevolg gegeven aan de uitkomsten van monitoren en testen. Hierbij is de organisatie afhankelijk van het initiatief van individuen.

### Informeel

De organisatie heeft een proces voor de opvolging van resultaten van monitoren en testen, maar deze is niet geformaliseerd. De resultaten en bevindingen worden informeel opgevolgd, op variërende wijze. De organisatie is in staat om deze resultaten en bevindingen indien nodig te escaleren, dit wordt op basis van ervaring ingezet

### Gestandaardiseerd

De organisatie beschikt over een geformaliseerd en gecommuniceerd proces om opvolging te geven aan resultaten van monitoren en testen, of deze te escaleren. De benodigde werkzaamheden worden opgepakt onder verantwoordelijkheid van de tweede lijn en zij bewaken aantoonbaar de opvolging. De benodigde werkzaamheden zijn vastgelegd in een vastgestelde methodiek.

### Beheerst

De organisatie beschikt over een geformaliseerd en gecommuniceerd proces om opvolging te geven aan resultaten van monitoren en testen, of deze te escaleren. De benodigde werkzaamheden worden opgepakt onder verantwoordelijkheid van de tweede lijn en zij bewaken aantoonbaar de opvolging. De benodigde werkzaamheden zijn vastgelegd in een vastgestelde methodiek. De tweede lijn evalueert periodiek het proces van monitoren en testen en gebruikt de uitkomsten als input voor procesverbetering.

### Optimaliserend

De organisatie beschikt over een geformaliseerd en gecommuniceerd proces om opvolging te geven aan resultaten van monitoren en testen, of deze te escaleren. De diepgang van dit proces stelt de organisatie in staat om de eigen bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen voortdurend te verbeteren. De benodigde werkzaamheden worden volgens een vaste methodiek opgepakt onder verantwoordelijkheid van de tweede lijn en zij bewaken aantoonbaar de opvolging. De tweede lijn evalueert periodiek het proces van monitoren en testen en gebruikt de uitkomsten als input voor procesverbetering. De tweede lijn beschikt over een extern netwerk voor de dialoog over best-practices.







## 5.3 INTERNE COMMUNICATIE

In hoeverre is er sprake van interne informatieverschaffing en verantwoording over de werking van de beheersmaatregelen met betrekking tot het registratie- en declaratieproces?

### Incidenteel

De organisatie erkent onvoldoende de noodzaak van een juiste en volledige informatieverschaffing. Rapportages worden incidenteel gedeeld binnen de organisatie. Het is niet duidelijk welke eisen worden gesteld aan managementinformatie. Voor interne communicatie inzake het registratie- en declaratieproces is de organisatie afhankelijk van individuen die hiertoe het initiatief nemen.

### Informeel

De organisatie erkent de noodzaak van een juiste en volledige informatieverschaffing. Interne rapportage vindt op informele wijze plaats, en dus niet via een geformaliseerd proces. Rapporteren gebeurt periodiek, maar niet op vooraf vastgestelde wijze. De eisen die interne stakeholders stellen zijn bekend, maar worden niet altijd opgepakt.

### Gestandaardiseerd

Er is een gedocumenteerd en functionerend standaard rapportageproces. Dit rapportageproces staat de organisatie ter beschikking en wordt effectief gecommuniceerd. De organisatie is transparant in hun communicatie over de werking van het registratie- en declaratieproces is.

### Beheerst

Er is een gedocumenteerd en functionerend standaard rapportageproces. Het rapportageproces staat de organisatie ter beschikking en wordt effectief gecommuniceerd. Het rapportageproces wordt aantoonbaar geëvalueerd en het proces wordt indien nodig aangescherpt. Het rapportageproces is binnen de gehele organisatie bekend. De organisatie is transparant in hun communicatie over de werking van het registratie- en declaratieproces.

### Optimaliserend

Er is een gedocumenteerd en functionerend standaard rapportageproces. Het rapportageproces wordt voortdurend aangescherpt om maximale transparantie, duidelijkheid en vergelijkbaarheid met best practices uit de branche mogelijk te maken. Het rapportageproces is binnen de gehele organisatie bekend. De organisatie is transparant in hun communicatie over de werking van het registratie- en declaratieproces.





## 5.4 EXTERNE COMMUNICATIE

In hoeverre is er sprake van externe informatieverschaffing en verantwoording over de werking van de beheersmaatregelen met betrekking tot het registratie- en declaratieproces?

### Incidenteel

De organisatie erkent onvoldoende de noodzaak van een juiste en volledige informatieverschaffing. Voor de organisatie is het niet duidelijk wat de eisen zijn van de externe stakeholders rondom de informatieverschaffing. Voor externe communicatie inzake het registratie- en declaratieproces is de organisatie afhankelijk van individuen die hiertoe het initiatief nemen.

### Informeel

De organisatie erkent de noodzaak van een juiste en volledige informatieverschaffing. Externe rapportage vindt op informele wijze plaats, en dus niet via een geformaliseerd proces. De externe stakeholders ontvangen niet stelselmatig juiste en volledige informatie. De eisen die externe stakeholders stellen zijn bekend, maar worden niet altijd opgepakt.

### Gestandaardiseerd

De organisatie beschikt over een gedocumenteerd en functionerend rapportageproces. De eisen die de externe stakeholders stellen aan informatieverschaffing zijn bekend en daar wordt naar gehandeld. De communicatie over de werking van het registratie- en declaratieproces is gebaseerd op externe standpunten over de wenselijkheid van transparantie.

### Beheerst

De rapportage richting de externe stakeholders vindt plaats op basis van een overeengekomen wijze en standaard proces. Informatieverschaffing vindt aantoonbaar plaats op een tijdige en juiste manier. Het rapportageproces is volledig en wordt aangepast bij incidenten. De wijze van informeren van externe stakeholders wordt onderling afgestemd en vindt proactief en gestructureerde plaats.

### Optimaliserend

De rapportage richting externe stakeholders vindt plaats op basis van een overeengekomen wijze en standaard proces. De eisen voor informatieverschaffing zijn helder en worden op een juiste en volledige wijze ingevuld door de organisatie. Informatieverschaffing naar externe stakeholders heeft een plaats binnen de strategie van de organisatie. Processen zijn gedocumenteerd en gecommuniceerd en worden aangepast bij veranderende omstandigheden. De dialoog met externe stakeholders sluit aan op de processen van de organisatie, en samen met deze stakeholders wordt gezocht naar best-practices die gericht zijn om het proces continue te verbeteren.





# 6

## Assurance

**Inleiding**

**Normen**

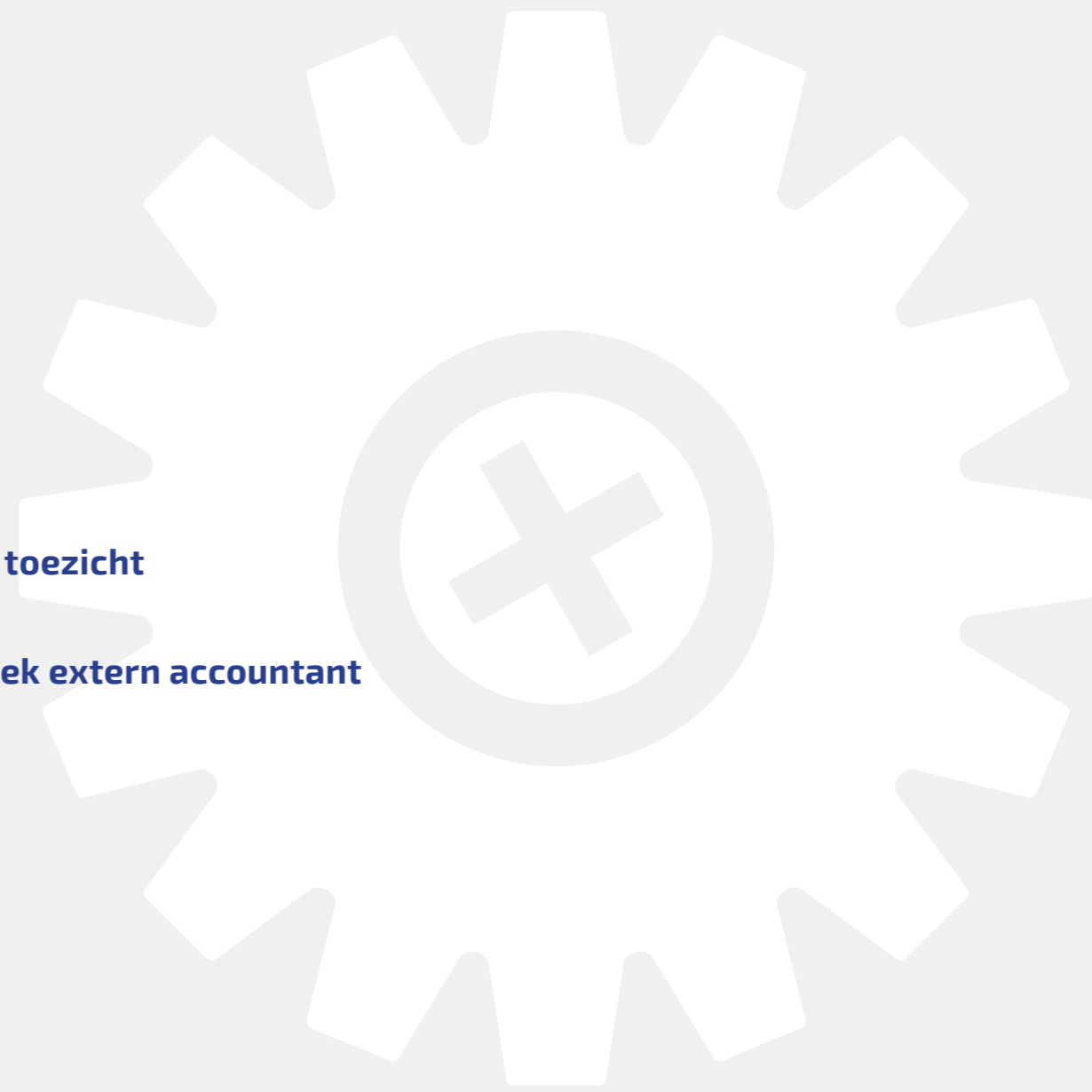
**Intern toezicht**

6.1 Intern toezicht

6.2 Opvolging intern toezicht

**Extern toezicht**

6.3 Controlemethodiek extern accountant





## Inleiding

Thema 4 en 5 benadrukken de verschillende facetten van risicomanagement binnen de organisatie. Welke zekerheid ontleend kan worden aan de invulling van risicomanagement in de organisatie, dient onafhankelijk te worden vastgesteld. In dit thema van het Instapmodel staat 'assurance' centraal met als hoofdvraag:

**In hoeverre is het risicomanagement op orde en kan hierop gesteund worden?**

Ook binnen dit thema wordt onderzocht in welke mate nu al sprake is van een onafhankelijke toets op het risicomanagement binnen de organisatie en in hoeverre hier op gesteund kan worden. Er wordt hiermee niet beoogd dat dit al volledig volgens de wijze van Horizontaal Toezicht is ingericht.

Belangrijk binnen dit thema is enerzijds de wijze waarop en door wie de toetsing wordt uitgevoerd, anderzijds de wijze waarop wordt omgegaan met de bevindingen. Dit bepaalt mede de mate waarin de extern accountant een systeemgerichte aanpak kan hanteren.





## 6.1 INTERN TOEZICHT

In hoeverre vindt onafhankelijk intern toezicht plaats op de processen rondom correct registreren en declareren?

### Incidenteel

De organisatie heeft het proces voor een onafhankelijke derde lijn niet of beperkt ingeregeld. De functie van onafhankelijk intern toezichthouder is niet bij een functionaris of afdeling belegd. Intern toezicht komt derhalve voornamelijk voort uit signalen of verantwoordelijkheidsgevoel van individuele medewerkers. Het toepassen van een onafhankelijke interne controle vindt soms selectief plaats, al naar gelang de behoeften van specifieke projecten en processen.

### Informeel

De organisatie heeft geen gedefinieerd proces ingeregeld voor een onafhankelijke derde lijn, maar bepaalde interne toezichttaken behoren wel tot de werkzaamheden van medewerkers. Deze medewerkers hebben echter geen onafhankelijk rapporterende functie binnen de organisatie en maken veelal deel uit de zorgadministratie. Het toepassen van een onafhankelijke interne controle vindt selectief plaats, al naar gelang de behoeften van specifieke projecten en processen.

### Gestandaardiseerd

De organisatie heeft een gedefinieerd proces voor een onafhankelijke derde lijn ingeregeld, en de taken zijn belegd bij medewerkers met een onafhankelijk rapporterende functie binnen de organisatie. De organisatie geeft de ruimte om deze positie onafhankelijk te kunnen invullen. Er zijn standaard opdrachten geformuleerd in een intern controleplan en interne controle vindt dan ook niet louter selectief plaats.

### Beheerst

De organisatie heeft een gedefinieerd proces voor een onafhankelijke derde lijn ingeregeld, en de taken zijn belegd bij medewerkers met een onafhankelijk rapporterende functie binnen de organisatie. Er zijn standaard opdrachten geformuleerd in een intern controleplan en interne controle vindt dan ook niet louter selectief plaats. Deze standaard opdrachten worden periodiek geëvalueerd en aangepast. Bevindingen worden consequent teruggelegd in de organisatie en opdrachten om opvolging te geven aan bevindingen zijn onderdeel van de standaardprocedure. Er vindt periodiek monitoring plaats op de opvolging.

### Optimaliserend

De organisatie heeft een gedefinieerd proces voor een onafhankelijke derde lijn ingeregeld en heeft een plan voor voortdurende verbetering ontwikkeld om toezicht te houden op het functioneren van belangrijke beheersmaatregelen en invoeren van best practices uit de branche. Er zijn standaard opdrachten geformuleerd in een intern controleplan en interne controle vindt dan ook niet louter selectief plaats. Deze standaard opdrachten worden periodiek geëvalueerd en aangepast en maken onderdeel uit van organisatiebrede procesverbeterplannen. Bevindingen worden consequent teruggelegd in de organisatie en opdrachten om opvolging te geven aan bevindingen zijn onderdeel van de standaardprocedure. Er vindt periodiek monitoring plaats op de opvolging.





## 6.2 OPVOLGING INTERN TOEZICHT

In hoeverre worden geconstateerde bevindingen uit intern toezicht gemonitord en opgevolgd?

### Incidenteel

De organisatie heeft geen of beperkt processen of relevante activiteiten ingeregeld om uitkomsten van interne controle te rapporteren. Relevante informatie wordt ad hoc gedeeld.

### Informeel

De organisatie heeft intern afspraken gemaakt om opvolging te geven aan de tijdens de interne controle geconstateerde uitzonderingen, echter de wijze van opvolging is niet gestandaardiseerd. Opvolgingstrajecten worden gestart, maar het totaaloverzicht ontbreekt.

### Gestandaardiseerd

De organisatie heeft intern afspraken gemaakt om opvolging te geven aan de tijdens de interne controle geconstateerde uitzonderingen. Deze afspraken zijn gestructureerd vastgelegd en gecommuniceerd met de betrokken afdelingen. Opvolgingstrajecten volgen een adequaat functionerend proces, hierop wordt aantoonbaar regie gevoerd.

### Beheerst

De organisatie heeft intern afspraken gemaakt om opvolging te geven aan de tijdens de interne controle geconstateerde uitzonderingen. Deze afspraken zijn gestructureerd vastgelegd en gecommuniceerd met de betrokken afdelingen. Opvolgingstrajecten volgen een adequaat functionerend proces en worden periodiek centraal gemonitord. Alle belangrijke elementen zoals opgenomen in het interne controleplan worden bewaakt. Van reeds afgesloten opvolgingstrajecten wordt door een onafhankelijk intern toezicht houder ad-hoc getoetst of de situatie nog steeds in orde is (buiten het intern controleplan om).

### Optimaliserend

De organisatie heeft intern afspraken gemaakt om opvolging te geven aan de tijdens de interne controle geconstateerde uitzonderingen. Deze afspraken zijn gestructureerd vastgelegd en gecommuniceerd met de betrokken afdelingen. De organisatie bewaakt en toetst alle belangrijke elementen uit het interne controleplan en is in staat de eigen bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen voortdurend tot verbetering te laten leiden en hierover gestructureerd met stakeholders te communiceren. Het interne controleplan van de onafhankelijk controleafdeling wordt continu gevoed vanuit de organisatie en externe stakeholders.





## 6.3 CONTROLEMETHODIEK EXTERN ACCOUNTANT

In hoeverre hanteert de extern accountant systeemgerichte werkzaamheden ten behoeve van de jaarrekeningcontrole gericht op het registratie- en declaratieproces?

### Incidenteel

De extern accountant hanteert nauwelijks een systeemgerichte aanpak en verricht grotendeels of primair gegevensgerichte werkzaamheden. Als gevolg hiervan kan de accountant niet of nauwelijks steunen op de systeemgerichte werkzaamheden ten behoeve van de jaarrekeningcontrole. De accountant doet een groot aantal aanbevelingen ter verbetering van de processen, waaronder kritieke aanbevelingen.

### Informeel

De extern accountant hanteert op onderdelen een systeemgerichte aanpak, maar verricht voor een groot deel gegevensgerichte werkzaamheden. Als gevolg hiervan kan de accountant enkel op onderdelen steunen op de systeemgerichte werkzaamheden ten behoeve van de jaarrekeningcontrole. De accountant doet een aanzienlijk aantal aanbevelingen ter verbetering van de processen, waarvan enkele aanbevelingen mogelijk kritiek.

### Gestandaardiseerd

De extern accountant is in staat om een gezonde balans te hanteren tussen systeemgerichte en gegevensgerichte werkzaamheden. Als gevolg hiervan kan de accountant (gedeeltelijk) op de systeemgerichte werkzaamheden steunen ten behoeve van de jaarrekeningcontrole. De accountant doet aanbevelingen ter verbetering van de processen. Er worden door de accountant geen kritieke aanbevelingen gedaan.

### Beheerst

De extern accountant is in staat om voor een groot deel systeemgerichte werkzaamheden te hanteren waardoor gegevensgerichte werkzaamheden kunnen worden beperkt. Als gevolg hiervan kan de accountant voor een groot deel steunen op de systeemgerichte werkzaamheden ten behoeve van de jaarrekeningcontrole. De accountant doet enkele aanbevelingen ter verbetering van de processen. Er worden door de accountant geen kritieke aanbevelingen gedaan.

### Optimaliserend

De extern accountant is in staat om grotendeels systeemgerichte werkzaamheden te hanteren waardoor gegevensgerichte werkzaamheden kunnen worden geminimaliseerd. Als gevolg hiervan kan de accountant voor het overgrote deel steunen op de systeemgerichte werkzaamheden ten behoeve van de jaarrekeningcontrole. De accountant doet minimale aanbevelingen ter verbetering van de processen. Er worden door de accountant geen kritieke aanbevelingen gedaan.





# HORIZONTAALTOEZICHTZORG

medisch specialistische zorg en geestelijke gezondheidszorg

[www.horizontaaltoezichtzorg.nl](http://www.horizontaaltoezichtzorg.nl)

[www.horizontaaltoezichtggz.nl](http://www.horizontaaltoezichtggz.nl)

[info@horizontaaltoezichtzorg.nl](mailto:info@horizontaaltoezichtzorg.nl)

