



## Jaarplan 2022

## Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Meerjarendoelstellingen	2
3. Focus 2022	3
3.1 Versterken governance samenwerkingsverbanden	3
3.2 Continu leren en verbeteren van samenwerking in de palliatieve zorg ten behoeve van het realiseren van de best mogelijke palliatieve zorg	3
3.3 Passende bekostiging van de Netwerken Palliatieve Zorg	5
3.4 Optimaliseren informatie en communicatie	5
3.5 Inzet van in palliatieve zorg gespecialiseerde zorgverlener binnen regionale samenwerkingsverbanden	6
4. Organisatie Fibula	9
5. Begroting	10

## 1. Inleiding

De coronapandemie heeft ertoe geleid dat veel mensen zijn overleden met te weinig mogelijkheden om goed afscheid te nemen. Het is een pijnlijke les voor onze samenleving, die het belang van palliatieve zorg heeft benadrukt. Dit gegeven, legt de nadruk op het bestaansrecht van Fibula om goede palliatieve zorg te ondersteunen. Fibula wil palliatieve zorg verbinden. Juist nu de samenleving heeft geleerd dat we daar gericht aandacht aan moeten geven.

Fibula ondersteunt, faciliteert en adviseert samenwerkingsverbanden zoals de Netwerken-, Consortia- en Consultatieteams Palliatieve Zorg om een gezamenlijke missie uit te voeren: het verder ontwikkelen van interdisciplinaire netwerkzorg zodat patiënten en naasten de best mogelijke palliatieve zorg ervaren.

In de eerste helft van 2021 hebben wij tijdens een aantal bijeenkomsten gesproken met - en informatie opgehaald bij - onze samenwerkingspartners, zoals de bestuurders en coördinatoren van de Netwerken Palliatieve Zorg. De input die we hebben opgehaald dient als leidraad voor het opstellen van onze doelstellingen voor 2022. Een centraal onderwerp tijdens de bijeenkomsten is de schets die we gezamenlijk hebben uitgewerkt voor de toekomst van (de ondersteuning van) het palliatieve veld. Deze schets geeft richting om zowel op regionaal als landelijk niveau minder versnippering in het veld te bewerkstelligen. Het is (te) vaak onduidelijk welke expert of welke organisatie kan worden betrokken of aangesproken. Ontwikkeltaken zijn niet duidelijk belegd, waardoor verbeteringen en innovaties traag op gang komen. De beschikbare middelen worden onvoldoende doelmatig besteed, onder meer doordat vergelijkbare taken door meerdere organisaties worden verricht, terwijl andere taken niet voldoende worden opgepakt.

Samen met Integraal Kankercentrum Nederland (IKNL), Palliatieve Zorg Onderzoek Nederland (PALZON), Patiëntenfederatie Nederland, Agora, de Associatie Hospicezorg Nederland en Stichting PaTz, vormt Fibula de coöperatie Palliatieve Zorg Nederland (PZNL). In PZNL wordt door de leden samengewerkt aan inhoudelijke thema's gerelateerd aan het Kwaliteitskader palliatieve zorg. Integraal Als lid van de coöperatie Palliatieve Zorg Nederland (PZNL) draagt Fibula bij aan het gezamenlijke doel: iedereen de best mogelijke palliatieve zorg bieden.

In 2021 zien we dat we steeds dichterbij PZNL toetrekken. Wanneer we onze expertises bundelen, staan we krachtiger in het veld. Vanuit Fibula kunnen we in nauwe samenwerking met PZNL, al dan niet integratie, de Netwerken-, Consultatiedienst- en Consortia Palliatieve Zorg nog beter en uitgebreider ondersteunen. Bijvoorbeeld op complexe bekostigingsvraagstukken waar wij binnen Fibula de expertise (nog) niet voor hebben. Indien er definitief sprake is van een migratie naar PZNL en er tussentijds wijzigingen zijn, wordt het jaarplan waar nodig herzien.

In dit jaarplan staan de activiteiten van Fibula voor 2022 waarvoor subsidie wordt aangevraagd bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

## 2. Meerjarendoelstellingen

Het is de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties binnen het palliatieve veld om de versnippering in deze zorgsector te verbeteren. Hoe kunnen we de versnippering tegengaan en zorgen voor een doelmatigere besteding van de middelen? Deze antwoorden moeten waar mogelijk aansluiten bij bestaande structuren en ontwikkelde kwaliteit van zorg, zodat binnen de bestaande budgettaire kaders de kwaliteit van de palliatieve zorg zich verder kan ontwikkelen.

Vanuit onze missie om de palliatieve zorg te verbinden, helpt Fibula de aankomende jaren als ondersteunende organisatie – in lijn met de adviezen van de Denktank Netwerken Palliatieve Zorg – mee bouwen aan een sterke en overzichtelijke infrastructuur voor de palliatieve zorg in Nederland. De uitwerking hiervan is in lijn met de eerder geformuleerde meerjarendoelstelling:

- gecoördineerde samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid van partners in de (boven)regionale verbanden met als doel de juiste zorg op de juiste plek voor patiënten en naasten in de palliatieve fase.
- een passende bekostigingsstructuur voor palliatieve zorg, specifiek voor coördinatie van netwerkzorg en voor specialistische palliatieve zorg.
- continu leren en verbeteren op basis van spiegelinformatie en uitkomsten van zorg in de zorgnetwerken.
- een vanzelfsprekende samenwerking tussen de generalist en de specialist in palliatieve zorg; onder meer via de consultatievoorziening palliatieve zorg.

Aanvullend levert Fibula een belangrijke bijdrage aan het behalen van de doelstellingen van het Nationaal Programma Palliatieve Zorg II. Dit betreft helpen bij het implementeren van proactieve zorg en integreren van palliatieve zorg in de huidige zorgprocessen langs de lijn van de essenties in het Kwaliteitskader.

### 3. Focus 2022

In 2022 zetten wij een volgende stap om de landelijke organisatie van palliatieve zorg meer te centraliseren en de regionale ondersteuning bijeen te brengen en te versterken. Fibula ondersteunt het veld van de (boven)regionale samenwerkingsverbanden en helpt zo de versnippering van palliatieve zorg te verminderen. Om deze taak beter en effectiever uit te voeren is ons voornemen om in 2022 gezamenlijk met PZNL deze ondersteuning te optimaliseren. Onze verwachting is dat een integratie met PZNL de regionale én landelijke ondersteuning versterkt.

Fibula ondersteunt, adviseert en verbindt de samenwerkingsverbanden zoals de Netwerken-, Consortia- en Consultatieteams Palliatieve Zorg, zodat er een sterke regionale infrastructuur voor palliatieve zorg ontstaat. Afgelopen maanden hebben wij in overleg met het veld, met name door middel van diverse bijeenkomsten, de wensen en daaruit voortkomende focus voor 2022 bepaald. In 2022 richten wij ons op de volgende activiteiten en thema's :

- Governance
- Leren en verbeteren
- Passende bekostiging
- Optimaliseren informatie en communicatie
- Inzet van in palliatieve zorg gespecialiseerde zorgverlener binnen transmurale samenwerkingsverbanden

#### 3.1 Versterken governance samenwerkingsverbanden

Fibula wil door het aanbieden van een ondersteuningsprogramma voor de bestuurders van de Netwerken en advisering op het gebied van governance in de Netwerken de samenwerking in een netwerk versterken. Een onderdeel hiervan is ook het gesprek faciliteren over de juiste schaalgrootte van een netwerk en welke inhoud waar het beste belegd kan worden.

Een ander doel is het (verder) verstevigen van de samenwerking in de Consortia Palliatieve Zorg van alle partijen, inclusief de verbinding met de onderwijsknooppunten en de Centra voor Levensvragen.

#### 3.2 Continu leren en verbeteren van samenwerking in de palliatieve zorg ten behoeve van het realiseren van de best mogelijke palliatieve zorg

De Consortia Palliatieve Zorg hebben als doel het verbinden van onderzoek, onderwijs en het praktijkveld. Fibula ondersteunt deze zeven consortia Palliatieve zorg onder andere door inzet op consortiacommunicatie en advisering van en bij netwerkoverstijgende-projecten, bijeenkomsten en scholingen. Ook levert Fibula bijdrage aan het ontwikkelen van evaluatietools en methodieken.

#### De Zelfevaluatie palliatieve zorg voor zorgorganisaties

De Zelfevaluatie Palliatieve Zorg is een instrument dat in 2018 door IKNL en Fibula is ontwikkeld met als doel de palliatieve zorg binnen de zorgorganisaties te evalueren en te verbeteren. Op netwerkniveau is het instrument een stimulans voor deelnemende organisaties om van elkaar te leren, en samenwerking en samenhang te bevorderen. Er is een toename van het aantal Netwerken waar de Zelfevaluatie wordt uitgevoerd. En in steeds meer Netwerken wordt de Zelfevaluatie als inspanningsverplichting opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst. Er wordt samengewerkt met een klankbordgroep bestaande uit enkele netwerkcoördinatoren

In 2021 is de Zelfevaluatie 2.0 opgeleverd. Inmiddels (medio 2021) hebben 122 zorgorganisaties de Zelfevaluatie ingezet. Door corona zijn Zelfevaluaties uitgesteld wat van invloed is op het totaal

aantal. De verwachting is dat eind 2022 minimaal 200 instellingen het instrument hebben gebruikt. Met dit aantal hebben we voldoende data beschikbaar om in kaart te brengen waar eventuele knelpunten zich bevinden en te adresseren in het veld. Dit betekent ook een toename van verzamelde data die mogelijk inzichten kunnen geven bij vraagstukken rondom de implementatie van de essenties uit het Kwaliteitskader binnen zorgorganisaties. Ook zoeken we de samenwerking op met PZNL *Leren en Praktijk*, ten behoeve van het onderdeel deskundigheid uit de Zelfevaluatie.

#### **Doorlopende activiteiten zijn:**

- Het ondersteunen en coachen van netwerkcoördinatoren in hun rol bij de Zelfevaluatie.
- Adviseren op verzoek en in samenspraak met de netwerkcoördinatoren van zorgorganisaties die de Zelfevaluatie gaan uitvoeren en bij het vervolg.
- Het opstellen en actueel houden van ondersteunende documenten.
- Continueren van verdiepingssessies Zelfevaluatie voor netwerkcoördinatoren waarbij de thema's in samenspraak met de klankbordgroep worden vastgesteld.
- De Zelfevaluatie meer bekendheid geven door op diverse manieren onder de aandacht brengen, onder andere door de inzet van eerder gemaakte video's en berichtgeving over updates.

#### **Activiteiten voor 2022**

- Huisartsenversie Zelfevaluatie. De intentie is om eind 2021 een Zelfevaluatie palliatieve zorg voor huisartsen op te leveren. In 2022 organiseert Fibula pilots in samenspraak met huisartsen en netwerkcoördinatoren om deze versie te toetsen. Hierbij wordt verbinding gemaakt met de specialist palliatieve zorg.
- Monitoren van zorgorganisaties die als eerste gaan starten met het herhalen van de Zelfevaluatie. Uitkomsten gebruiken voor doorontwikkeling.
- Verkennen van gebruik gegenereerde data Zelfevaluatie.

#### **Netwerkevaluatie Palliatieve Zorg (NePal)**

In het project NePal wordt samen met de Netwerken stapsgewijs een methode ontwikkeld om de samenwerking en resultaten te evalueren ten behoeve doorontwikkeling naar toekomstbestendige netwerken waar reflecteren, leren en verbeteren centraal staan.

De intentie is dat de Netwerkevaluatie start met een quickscan en modulair van opzet is. Middels de quickscan kan het Netwerk nagaan wat op dat moment voorkeur heeft voor een uitgebreidere evaluatie en kiezen voor een of meerdere modules. Voor ontwikkeling van de Netwerkevaluatie wordt gebruik gemaakt van ervaringen van de Netwerken, bestaande modellen om een netwerk te evalueren en literatuur. Begin 2021 is van start gegaan met het project. Netwerkcoördinatoren en andere stakeholders worden middels cyclische openbare bijeenkomsten geïnformeerd over de laatste ontwikkelingen en feedback gevraagd.

Volgens planning beginnen in het najaar van 2021 de eerste pilots.

#### **Activiteiten voor 2022**

- Afronden pilots Netwerkevaluatie en opgeleverde informatie verwerken in nieuwe versie Netwerkevaluatie.
- Bepalen uiteindelijke vorm Netwerkevaluatie (incl. digitaal of papier).

- Quickscan opleveren.
- Eerste versie van modules op het gebied van samenwerking en resultaten opleveren.
- Patiëntenparticipatie een plek geven binnen de Netwerkevaluatie.
- Ondersteuning bieden bij het uitvoeren van de Netwerkevaluatie en het bespreken van de resultaten.
- Platformfunctie vormgeven om ervaringen tussen de Netwerken onderling uit te wisselen.

Naast het gebruik van spiegelinformatie, stimuleert Fibula ook het toepassen van – in de praktijk en het onderwijs - van nieuwe (bewezen) methodieken en hulpmiddelen. Signaleren, gezamenlijke besluitvorming en proactieve zorgplanning zijn de essenties uit het Kwaliteitskader palliatieve zorg (2017) die prioriteit krijgen op alle niveaus, van lokaal tot landelijk.

Tot slot wil Fibula helpen bij de inrichting van doorbraakprojecten in het sociale- en/of zorgdomein waarbij kwaliteitscriteria worden toegepast, patiënt en naasten ervaring worden opgehaald (PROM & PREM). De haalbaarheid en schaalbaarheid van de experimenten zijn voorwaarden.

### **3.3 Passende bekostiging van de Netwerken Palliatieve Zorg**

In de verlening van de regeling Palliatieve Terminale Zorg wordt een nieuwe bekostigingsstructuur aangekondigd door VWS. Samen met de Netwerken Palliatieve Zorg adviseert en ondersteunt Fibula in de vormgeving van de nieuwe netwerkbekostiging. Dit gebeurt onder andere door advisering op basis van het Denktankadvies, de recente HHM-evaluatie, TAPA\$- resultaten en de resultaten van de transitie consultatie. Daarnaast signaleert en adresseert Fibula de knelpunten die de Netwerken ervaren in voorgestelde nieuwe bekostigingsstructuren. De belangenbehartiging van de Netwerken in deze ontwikkeling ligt bij PZNL. Dankzij de geplande migratie naar PZNL, verwachten wij hier meer ondersteuning op te kunnen bieden.

### **3.4 Optimaliseren informatie en communicatie**

Het is belangrijk dat patiënten en naasten goed op de hoogte zijn van palliatieve zorg; wat is, wat kan palliatieve zorg bieden, welke concrete ondersteuning is er mogelijk en beschikbaar in de regio? Een van de taken van de Netwerken Palliatieve Zorg is het informeren over palliatieve zorg in de regio ter bevordering van bekendheid met en toegankelijkheid van palliatieve zorg. In 2021 heeft Fibula de migratie begeleid van alle websites van de Netwerken naar Palliaweb. Alle websites hebben de functionaliteit behouden om zorgverleners, patiënt en naasten van regionale informatie te voorzien. Een verbetering ten opzichte van de eerdere situatie is dat ze nu rechtstreeks kunnen doorlinken naar hét landelijke platform Palliaweb. Dit platform (vanuit PZNL beheerd) beschikt altijd over de meest actuele informatie rondom palliatieve zorg. Ook heeft Fibula de ontwikkeling van de websites van de Consortia Palliatieve Zorg op Palliaweb begeleid, waardoor ook zij beter vindbaar zijn. In 2022 zullen een aantal functionaliteiten voor beide websites (Netwerken en Consortia Palliatieve Zorg) (door)ontwikkeld worden. Naast de websites zijn er nog een aantal lopende projecten gericht op optimale informatievoorzieningen, waarin Fibula een ondersteunende rol speelt:

- Doorontwikkeling zorgzoeker. In 2021 is de nieuwe Zorgzoeker live gegaan met daarin de basisgegevens van regionale zorgorganisaties verbonden aan palliatieve zorg. Deze basis wordt in 2022 doorontwikkeld met betrouwbare informatie over het zorgaanbod. Die informatie komt enerzijds via de landelijke branche- en beroepsorganisaties en anderzijds vanuit de Netwerken.

- Herziening PalliArts. De app is sterk verouderd en wordt naar verwachting in 2022 geüpdatet door IKNL. Fibula faciliteert waar nodig verbinding tussen de projectgroep en de Netwerken.
- Internationale Dag van Palliatieve zorg. Deze bijeenkomst vindt jaarlijks plaats op de tweede zaterdag van oktober. Een deel van de Netwerken Palliatieve Zorg levert hier een bijdrage aan. Gezien de rol die PZNL heeft in patiënteninformatie en bewustwording palliatieve zorg, is het belangrijk dat PZNL in samenwerking met haar leden zorgdraagt voor de activiteiten op en rondom die dag.
- Pal voor u. Een groot deel van de Netwerken werkt samen met de redactieraad van Pal voor u om jaarlijks een informatief magazine samen te stellen voor patiënten en naasten over palliatieve zorg. Fibula ondersteunt de samenwerking tussen de diverse betrokken partijen.

Fibula heeft een belangrijke rol om de verbinding tussen de Netwerken en Consortia Palliatieve Zorg en de in palliatief zorg gespecialiseerde zorgverleners te optimaliseren. In een wereld waarin communicatiekanalen elkaar in rap tempo opvolgen blijven we in 2022 zoeken naar de beste mogelijkheden om onze samenwerkingspartners met ons en met elkaar te verbinden. De focus van Fibula is altijd transparant te handelen.

- Het behouden van een platformkanaal, waarin stakeholders direct met elkaar in contact staan. Op dit moment is dat Basecamp, maar mogelijk kan er binnen Palliaweb een dergelijke functionaliteit ontwikkeld worden.
- Zorgen dat onze doelgroepen met elkaar het gesprek (blijven) aangaan, door bijeenkomsten te organiseren in verschillende samenstellingen. Op deze manier betrekken we bestuurders, netwerkcoördinatoren en andere stakeholders.
- Middelen inzetten, zoals de website en nieuwsflits, om goede initiatieven een podium te geven, zodat deze breder ingezet kunnen worden.

### **3.5 Inzet van in palliatieve zorg gespecialiseerde zorgverlener binnen regionale samenwerkingsverbanden**

Het is een grote prestatie dat er in Nederland een telefonische voorziening palliatieve zorg beschikbaar is. Tegelijk zien en horen we dat de telefonische voorziening zoals Fibula die momenteel faciliteert – via ca 35 consultatieteams met ca 380 consulenten die volgens een regionaal bereikbaarheidsrooster beschikbaar zijn - niet meer helemaal voldoet. Het aantal consulten neemt af en maakt het bereikbaar houden van zoveel palliatief specialisten onnodig duur; dat is geen passende inzet van schaarse zorgverleners. De consulent wordt nogal eens in een laat stadium gebeld, waarbij het onduidelijk is of het type consultvraag aansluit op het type palliatief specialist. Ten slotte zien we dat allerlei (intercollegiale) consultatie niet terecht komt bij de Fibula-consultatieteams, terwijl die als extra deskundigheid wel belangrijk is en mee georganiseerd zou moeten worden.

Er is een doorontwikkeling nodig op de manier waarop de voorziening tot op heden is vormgegeven. Los van de afname van de telefonische consultatie, is relevantie van de rol van de in palliatieve zorg gespecialiseerde zorgverlener hoog. Om de expertise van deze zorgverlener gemakkelijker te raadplegen en een betere verbinding tussen zorgvrager en consulent te creëren, is een transitie wenselijk.



## Transitie van specialistische deskundigheid naar de Netwerken

Fibula beoogt de inzet van de specialistische deskundigheid te verbinden met de regio en bij de Netwerken in te bedden. De transitie hiernaartoe wordt vanuit Fibula begeleid en mede georganiseerd (verwachte looptijd twee jaar). Waarom deze transitie?

- De huidige (reactieve) traditionele organisatie van (telefonische) consultatie sluit niet meer aan op de nieuwe werkelijkheid en vraagt om meer proactieve organisatie en nieuwe vormen van consultatie. Aanvullend hoort hierbij een passende bekostiging.
- Vanuit de huidige inzet zien we een trend in krapte aan (onder andere in krimpgebieden) in palliatieve zorg gespecialiseerde zorgverleners. Het gaat om een efficiënte inzet van schaarse zorgverleners.
- We willen helpen te differentiëren op inzet: de juiste specialist palliatieve zorg op het juiste moment en op de juiste plek. Bijvoorbeeld: (super) specialist in landelijk nachtteam, inzet als verpleegkundig buddy, casemanager, coach, expert op deskundigheidsbevordering, moeilijke casuïstiek, consultatie bij bijzondere doelgroepen.
- Er zijn grote verschillen tussen zorgorganisaties in wel of niet hebben van in palliatieve zorg gespecialiseerde zorgverleners. Dit is niet wenselijk en daarom is het nodig om tot meer normering te komen voor de inzet van de specialist palliatieve zorg. (Dit met uitzondering van de ziekenhuizen, die hebben in het kader van de SONCOS inmiddels allemaal een adviesteam palliatieve zorg.)

## Activiteiten voor 2022

Transitie van de centrale consultatievoorziening naar regionale inzet – via de Netwerken – door een aantal pilots in te richten waarin:

- passende vormen van proactieve (transmurale) inzet dichtbij de patiënt en de generalistische zorgverlener worden verkend, beschreven en onderverdeeld in a) patiëntgebonden inzet en b) niet patiëntgebonden beschikbaarheid (bijvoorbeeld op collectief niveau is de specialist nodig voor scholing en kennisoverdracht en voor het signaleren van knelpunten en verbetermogelijkheden in de regio);
- passende bekostiging daarvan organiseren, regulier en via beschikbaarheidsbudget (subsidie);
- delen en leren van goede voorbeelden.

Creëren van een landelijke paraplu om de inzet van specialisten palliatieve zorg in de regio te waarborgen op:

- kwaliteit van inzet en toetsing daarvan (van criteria op telefonische consultatie naar landelijke kwaliteitsindicatoren op brede inzet specialist palliatieve zorg);
- registratie en beschikbaarheid van in palliatieve zorg gespecialiseerde zorgverleners;
- ontwikkelen van learning by community 's op inzet specialist palliatieve zorg;
- specialistische deskundigheid bij bijzondere doelgroepen, bijvoorbeeld dak- en thuislozen;
- verzamelen van evidence based en best practice, delen en leren van elkaar.

## Bedrijfsvoering Consultatie Palliatieve Zorg

Met de komst van de coördinator bedrijfsvoering Consultatie, begin 2021, wordt de organisatie van de huidige bedrijfsvoering continu én verder geoptimaliseerd.

### Bekostiging Consultatie Palliatieve Zorg

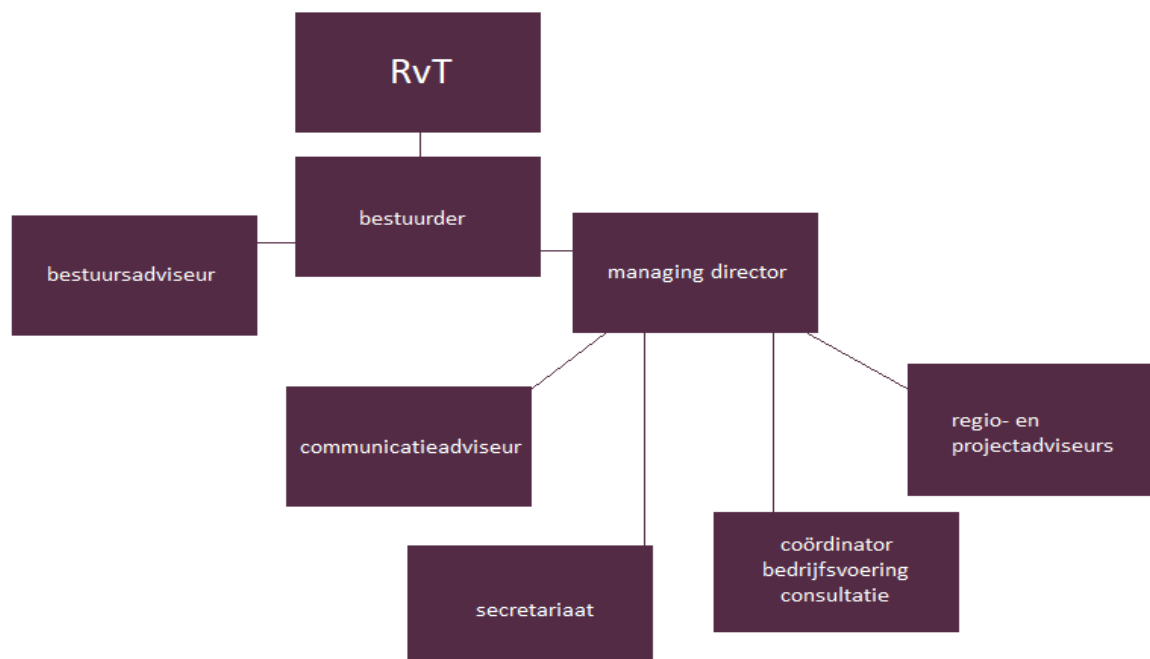
Dankzij de hierboven beschreven doorontwikkeling van de telefonische consultatievoorziening kan de huidige subsidiestroom ingezet worden voor een bredere ondersteuning en inzet van specialistische deskundigheid vanuit de Netwerken. In 2021 hebben we vanuit Fibula meer expertise in huis gehaald om het bekostigingsvraagstuk rondom de transitie verder uit te werken en onze ondersteunende rol hierin te waarborgen.

De gehele transitie verloopt stapsgewijs met een beoogde doorlooptijd van twee jaar. Zolang de verantwoordelijkheid van de telefonische consultatievoorziening nog deels bij Fibula ligt, zullen wij ook de subsidie daarvoor aanvragen en beheren.

## 4. Organisatie Fibula

In het najaar van 2021 vindt binnen Fibula een herstructurering plaats om het veld nog beter te kunnen ondersteunen. Naast de bestuurder staat nu een bestuursadviseur. De managing director is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding, interne besturing en bedrijfsvoering. Een groot deel van het team, de adviseurs, is onderverdeeld in regioadviseurs en projectadviseurs. De zeven (voorheen vier) regioadviseurs treden op als verbindingsambtenaar voor de regionale palliatieve zorg. Zij dragen bij aan onze doelstelling door het verbinden van alle voor palliatieve zorg relevante zorgverleners dan wel partijen; zorgverleners/instellingen, gemeenten, onderzoeks- en onderwijsinstellingen. Op centraal niveau spelen onze projectadviseurs in op actuele ontwikkelingen en behoeftes die opkomen uit het veld. De projectadviseurs worden op projecten ingezet zoals de ontwikkeling van de Netwerkevaluatie, de begeleiding bij de Zelfevaluatie als ook bij gerichte ondersteuningsvragen van de (boven)regionale palliatieve zorg. De coördinator bedrijfsvoering consultatie heeft een spilfunctie binnen de doorontwikkeling van de consultatievoorziening. Deze nieuwe structuur werkt op alle niveaus daadkrachtiger.

De platte organisatiestructuur is hierbij behouden gebleven



De bedrijfsvoering voor Fibula - de stafdiensten HR, Financiën/administratie, Juridische Zaken en ICT - wordt samen met IKNL vormgegeven. De afspraken hierover zijn vastgelegd in een zogenaamde Overeenkomst Ondersteunende Diensten. Verder betreft Fibula haar werkplekken van IKNL, zowel op hoofdkantoor van IKNL te Utrecht als op de overige standplaatsen van IKNL. Fibula volgt daarbij het streven van IKNL om de bedrijfsvoering zo in te richten dat de toegevoegde waarde voor het primair proces optimaal is en de overheadkosten en -druk zo laag mogelijk zijn.

Fibula draagt zorg voor openheid en transparantie en publiceert openbare documentatie als jaarverslag en jaarcijfers op de website.

## 5. Begroting

Uiteraard neemt Fibula ook op dit vlak haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en gaat ze als stichting met een ANBI-status efficiënt met de haar toebedeelde (subsidie)middelen om.

Fibula vraagt voor het vervullen van haar doelstelling en de daarvoor uit te voeren activiteiten in 2022 een instellingssubsidie van € 4.469.903 aan bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

Fibula verwacht in de loop van 2022 aanvullend daarop OVA-middelen te ontvangen ter compensatie van salarisstijgingen en overige loongevoelige posten in de begroting. De huidige subsidieaanvraag vindt plaats op prijspeil 2021.

Als basis voor de Begroting 2022 is in een bestendige lijn de aanvraag voor de instellingssubsidie 2021 gehanteerd.

De bijdragen van de Netwerken Palliatieve Zorg ten behoeve van de netwerksites worden vanaf 2022 door de coöperatie Palliatieve Zorg Nederland (PZNL) geïnd.

<b>Begroting 2022 (prijspeil 2021)</b>	<b>Bedrag</b>
<b>Opbrengsten</b>	<b>4.469.903</b>
Instellingssubsidie VWS	4.469.903
Bijdragen Netwerken Palliatieve Zorg	0
<b>Personeelskosten</b>	<b>2.425.988</b>
Salarislasten	2.061.447
Reis- en Verblijfkosten	45.000
Opleidingskosten	27.383
Vergoeding Raad van Toezicht	20.300
Overige Personeelskosten	25.925
Dienstverlening Gemene Rekening	299.477
Doorbelasting aan Projectbureau PaTz	-53.544
<b>Consulentendiensten</b>	<b>1.690.000</b>
<b>Materiële Kosten</b>	<b>353.915</b>
Inhuur Advies en Expertise	45.547
Dienstverlening Derden	35.150
Licenties en Infrastructuur ICT	128.113
Telefonie en Dataverbindingen	49.792
Vergaderkosten en Kosten Bijeenkomsten	35.600
Kantoorkosten	8.130
Overige Algemene Kosten	29.929
Kosten Apparatuur	13.431
Afschrijvingen	8.224
<b>Eindtotaal</b>	<b>0</b>

Een nadere toelichting op de begroting is te vinden in Bijlage 2 Specificatie Subsidieaanvraag Fibula 2022.