Andersson
Elffers
Felix

Goed op weg

Zbo-evaluatie CAK 2019 – 2023

Eindrapport

/Andersson Elffers Felix

Datum

9 december 2024

Opdrachtgever

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Onderzoeksteam

Wijnand Roëling
Shimen Dankaart-Chang
Wybrand van der Meulen
David Schelfhout
Aris van Veldhuisen

Referentie

GV837

Dataclassificatie

II.1 - Intern\gedeeld

Foto’s en illustraties

bezoekadres Maliebaan 16 3581 CN Utrecht telefoon +31 30 236 30 30
postadres Postbus 85198 3508 AD Utrecht website www.aef.nl

/Andersson Elffers Felix

/ Inhoud

/ Conclusies en aanbevelingen 4
Conclusies 4
Aanbevelingen 8

/ 1 Inleiding 12
1.1 Context en leeswijzer 12
1.2 Onderzoeksvragen 13
1.3 Onderzoeksmethoden 14

/ 2 Het CAK in context 15
2.1 Het CAK in het Nederlandse zorgstelsel 15
2.2 (Transitie) interne organisatie CAK 18

/ 3 Doeltreffendheid 20
3.1 Missie en strategie 20
3.2 Takenpakket en kwaliteitsborging 23
3.3 Ketensamenwerking 27

/ 4 Doelmatigheid 30
4.1 Financiële ontwikkeling 30
4.2 Sturing en verantwoording 34

/ 5 Governance 36
5.1 Interne governance 36
5.2 Relatie met het ministerie als opdrachtgever en eigenaar 38
5.3 Toezichtsrelatie met de Nederlandse Zorgautoriteit 41

/ 6 Voortgang organisatieverandering 44
6.1 Ontwikkeling en voortgang veranderprogramma 44
6.2 Effectiviteit veranderprogramma 47

/ A Evaluatiekader 53
/ B Bestudeerde documentatie 58
/ C Geïnterviewde organisaties 59
/ D Samenstelling begeleidingscommissie 60
/ E Wettelijke taken van het CAK 61
/ F Klantbeloften 62
/ G Prestatie-indicatoren 63
/ H Cijfers bezwaar en beroep 67

Conclusies en aanbevelingen

Conclusies

In hoofdstukken 3 tot en met 6 zijn bevindingen uitgewerkt ten aanzien van de doeltreffendheid, doelmatigheid, governance en organisatieverandering van het CAK. Aan de hand hiervan geven we hieronder beknopt antwoord op de voor deze evaluatie gestelde hoofdvragen en de onderliggende deelvragen.

Doeltreffendheid

Hoofdvraag 1: Is het functioneren (taakuitoefening) van het CAK doeltreffend?
Naast uitbreidingen en wijzigingen in bestaande taken heeft het CAK in de evaluatieperiode geen nieuwe taken gekregen. Hierdoor kon het CAK zich met resultaat richten op (het versterken van) de bestaande dienstverlening en het 'in control' komen, om zo rechtmatige en transparante uitvoering te waarborgen. Daarnaast heeft het CAK in de evaluatieperiode stappen gezet richting een meer klantgerichte, empathische en wendbare organisatie. Significante stappen hierin waren de overgang naar een regelinggerichte organisatiestructuur en het herijken van de kernwaarden en dienstverleningsstrategie, met meer aandacht voor de menselijke maat. Deze toegenomen aandacht voor de kwaliteit van dienstverlening blijkt onder andere uit het feit dat het CAK in 2023 volledig goedkeurende oordelen voor zijn bestuurlijke verantwoording ontving van zowel de externe accountant als toezichthouder NZa.

In de eigen prestatie-indicatoren van het CAK is voor de evaluatieperiode geen zuivere trendlijn te trekken, door inconsistenties in de meetperiode van prestaties, de volledigheid van metingen en tussentijdse wijzigingen in de toegepaste prestatie-indicatoren. In de toepassing van prestatie-indicatoren is wel de positieve ontwikkeling te zien dat het CAK het initiatief heeft genomen om de set prestatie-indicatoren te evalueren en waar nodig aan te passen, bijvoorbeeld door voor een aantal regelingen de *outcome*-based prestatie-indicator 'klanttevredenheid' op te nemen, die beter de klantbeleving vangt dan meer *output*-based indicatoren. Ook heeft het CAK zich in de evaluatieperiode ingezet om de normen voor bestaande prestatie-indicatoren meer SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) te maken. Zo heeft het CAK meer grip gekregen op haar kwaliteit van dienstverlening.

Hoewel het CAK dus een positieve koers heeft ingezet voor het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening, zijn er ook verbeterpunten. Met name de telefonische bereikbaarheid van het CAK was en is een aandachtspunt. Waar aan het begin van de evaluatieperiode de telefonische bereikbaarheid van de eigen bijdrageregelingen onder de norm scoorde, onder andere door opstartproblemen bij het abonnementstarief, scoort het CAK hier (na herijking van de norm van 90% naar 80% in 2021) weer binnen de norm. In latere jaren is juist de telefonische bereikbaarheid voor de Zvw een punt van aandacht. In de laatste meting in de evaluatieperiode, in het laatste kwartaal van 2023, viel de telefonische bereikbaarheid voor de Zvw onder de norm. Het CAK geeft aan dat deze lage bereikbaarheid werd veroorzaakt door onderzetting op het klantcontactcentrum.

Ook het tijdig afhandelen van bezwaren voor zowel de Wmo en verschillende regelingen binnen de Zvw haalt de norm nog niet en blijft een aandachtspunt. De prestatie-indicatoren zijn bovendien nog bijna volledig *output*-based en geven een vooral operationeel beeld van de dienstverlening, waar het

CAK juist gebaat zou kunnen zijn aan indicatoren die op meer strategisch niveau inzicht bieden in de dienstverlening van het CAK.

Ook valt op dat klantgerichtheid leeft binnen het CAK als overtuiging, maar dat medewerkers volgens metingen dit in mindere mate in de praktijk ervaren dan de Zbo-benchmark. Medewerkers geven daarnaast aan dat ze zich beperkt betrokken voelen bij de aanpak die wordt gekozen om het doel 'tevreden klant' waar te maken en dat klantfeedback nog beperkt wordt besproken.

Ketenpartners zagen in de evaluatieperiode een verbeterde samenwerking met het CAK. Geïnterviewde ketenpartners geven aan dat het CAK een meer open, samenwerkende en benaderbare houding heeft, in tegenstelling tot de vorige evaluatieperiode. Het CAK neemt volgens verschillende ketenpartners een faciliterende en verbindende rol in de keten en heeft in sommige ketens zelfs een 'ketengevoel' weten los te maken. Wel zien sommige ketenpartners nog ruimte voor het CAK om meer in gezamenlijkheid verbeteringen te onderzoeken en realiseren, terwijl het CAK nu verbeterwensen of -initiatieven soms nog in een vroeg stadium afhoudt vanwege beperkingen in de (ICT-)verandercapaciteit.

Doelmatigheid

Hoofdvraag 2: Functioneert het CAK doelmatig?

Aan de start van de evaluatieperiode stond het CAK onder druk om risico's met betrekking tot rechtmatigheid en kwaliteit van de dienstverlening te beheersen. Doordat het CAK en VWS prioriteiten moesten stellen, was er in de evaluatieperiode beperkt ruimte voor monitoring en sturing op doelmatigheid.

Het CAK heeft desondanks wel eerste stappen gezet in het versterken van doelmatigheid. Eind 2020 constateerde het CAK dat de beheerskosten structureel te hoog waren in verhouding tot de door VWS toegekende budgetten. De ingezette kanteling naar regeling-gericht werken bleek onvoldoende doordacht te zijn: de staffuncties waren voor elk cluster aanwezig, terwijl dit qua omvang van de werkzaamheden niet nodig was. Daarnaast werden de vooraf geraamde efficiency-baten niet behaald. Hierdoor heeft het CAK in 2020 flink moeten interen op de egalisatiereserve en in 2020 en 2021 verschillende kostenbesparende maatregelen genomen, met name door middel van een CAK-brede reorganisatie, het temporiseren van het implementatieproces van risicomanagement en het terugdringen van externe inhuur.

Het CAK heeft gedurende de hele evaluatieperiode de rijksnormen van extern inhuur (10%) fors overschreden. Hoewel het CAK heeft getracht om deze hoge mate van externe inhuur terug te brengen bleef deze over de evaluatieperiode nagenoeg gelijk. In 2023 was het percentage externen ten opzichte van vaste medewerkers 24,96% (in fte). Het CAK geeft aan dat het terugbrengen van de mate van externe inhuur lastig is in de huidige arbeidsmarkt, vooral omdat het veel behoefte heeft aan medewerkers met specialistische ICT-kennis en deze medewerkers schaars zijn. Daarnaast geeft het CAK aan dat het huidige financieringskader het CAK onvoldoende in staat stelt om de gewenste krachten vast aan te trekken. Naast deze uitdagingen kent het CAK een relatief hoog ziekteverzuim onder het bestaande personeel. Het CAK heeft in de afgelopen jaren verschillende middelen ingezet om het verzuim te verlagen, maar het is het CAK in de evaluatieperiode niet gelukt om binnen de eigen norm te blijven.

Het is een punt van aandacht dat doelmatigheid inmiddels twee evaluatieperiodes op de achtergrond is geraakt, maar de verwachting is ook dat doelmatigheid de komende jaren meer aandacht zal krijgen van zowel het CAK als VWS. Hiervoor is het nog wel van belang dat het CAK, VWS en NZa

heldere afspraken maken over wanneer gesproken kan worden van een doelmatig CAK. Daarover bestaat nu nog geen gedeeld beeld.

Een oplossingsrichting hiervoor is het opstellen en afstemmen van een doelmatigheidskader. In lijn hiermee werkt het CAK momenteel aan een kostprijsmodel dat van alle regelingen binnen het CAK de kostenopbouw zichtbaar maakt. Hoewel er nog geen afspraken zijn vastgelegd over de manier waarop en de tijdlijn waarbinnen dit zou gebeuren, is het doel van het CAK en VWS dat de accountant assurance geeft op het model. Het model wordt ook breed gezien als een goede basis voor het doelmatigheidskader.

In gesprekken binnen het CAK kwam ook naar voren dat het CAK, zoals eerder al kort benoemd, behoefte heeft aan een passend financieringskader voor met name structurele ICT-innovatieprojecten en -rollen. Voor *change*-projecten moet het CAK, anders dan voor beheer en onderhoud, steeds opnieuw incidenteel budget aanvragen. Dit leidt tot verminderde efficiëntie in de uitvoering van deze projecten, met name doordat kennis steeds weer uit de organisatie vloeit en bij herstart opnieuw moet worden opgebouwd. Daarnaast verhoogt deze wijze van financiering de afhankelijkheid van externe inhuur, die op lange termijn mogelijk kostbaarder en kwetsbaarder is dan het inzetten van vast personeel. Aangezien ICT een aanzienlijk component is van de werkzaamheden van het CAK, verdient adequate financiering hiervan bijzondere aandacht.

Het CAK noemt als aandachtspunt ook dat het financieringskader in de afgelopen jaren minder is gestegen dan de loon-en prijsstijgingen. Volgens eigen berekeningen van het CAK is het budget van het CAK momenteel ruim €16 miljoen lager dan wanneer het kader wel gelijk zou lopen met de ontwikkeling van de loon- en prijsstijgingen. Het CAK geeft daarom aan behoefte te hebben aan een standaard budget voor loon- en prijsindexatie.

Governance

Hoe heeft de governance gefunctioneerd tijdens de evaluatieperiode?[1]

Door de open en transparante houding van het CAK zijn de *checks and balances* gedurende de evaluatieperiode verbeterd, zowel binnen de interne als binnen de externe governance.

Intern is de positionering en toegevoegde waarde van de RvA, AAC, Cliëntenraad en de OR versterkt. Deze gremia ervaren een verbeterde samenwerking door een open en constructieve houding van de huidige Raad van Bestuur. De sterkere positie van de Cliëntenraad sluit aan bij de dienstverlenings-strategie van het CAK, hoewel er nog ruimte is voor het breder binnenhalen van klantsignalen via de Cliëntenraad.

In de externe governance heeft de afstemming binnen de driehoek van opdrachtgever, eigenaar en opdrachtnemer zich eveneens positief ontwikkeld. Daarbij hielp het dat zowel door de eigenaar als door de opdrachtgever het CAK ruimte is gegeven om zich te richten op het op orde brengen van de organisatie. Over de voortgang hiervan en over dilemma's in de uitvoering vond constructief gesprek plaats, waarin partijen steeds beter in staat werden gesteld om in te spelen op elkaars informatiebehoeften.

Een ander onderdeel van de externe governance is de toezichtsrelatie tussen de NZa en het CAK. Deze is in de evaluatieperiode professioneel ingevuld, waarbij de NZa het CAK kritisch heeft gevolgd en de laatste jaren een positiever beeld schetst.

[1] Het functioneren van de governance was niet opgenomen als aparte onderzoeksvraag, maar omdat het een specifiek en onderliggend thema betreft voor de vragen naar doeltreffendheid en doelmatigheid, bespreken we dit hier separaat.

In lijn met het meer control komen van het CAK is de verantwoordingsdruk in de loop van de evaluatieperiode verlaagd en heeft de sturing zich ontwikkeld van een focus op issues/incidenten naar sturing op de algemene ontwikkeling van het CAK. Door het versterken van de eigen P&C-cyclus en het risicomanagement is het CAK daarnaast beter geworden in het tijdig en juist opleveren van de nodige verantwoordingen. Daar staat tegenover dat het CAK de verantwoordingsdruk nog steeds als hoog ervaart door enerzijds de complexe governance van het CAK die diverse verantwoordingen vergt en daarnaast een toename van externe onderzoeken bij het CAK. Het CAK ervaart daarbij een stapeling van verantwoordings- en toezichtslijnen, die een stevige druk op de organisatie legt. In de invulling van het toezicht lijkt inderdaad ruimte voor verbetering. Zo kijken zowel VWS als eigenaar als de NZa naar de doelmatigheid van het CAK. Formeel kijkt de NZa daarbij enkel naar de doelmatige uitvoering van de Wmo en Wlz (en niet naar de doelmatigheid van het CAK als organisatie), maar in de praktijk is het lastig dit onderscheid strak te hanteren. In de evaluatieperiode was te zien dat de NZa zich de afgelopen jaren richtte op de (voortgang van de) veranderaanpak van het CAK, terwijl VWS (in het bijzonder vanuit de eigenaarsrol) ook sterk meekeek op deze organisatie-verandering. Tenslotte is de focus van de NZa op het burgerperspectief lastig direct te relateren aan haar wettelijke opdracht om toe te zien op de rechtmatigheid en doelmatigheid van de taakuitvoering door het CAK.

Organisatieverandering

Hoofdvraag 3: Wat is de voortgang van de organisatieverandering op de drie focusgebieden?
Het CAK heeft tijdens de evaluatieperiode intensief ingezet op het realiseren van een aantal veranderopgaven. Hiervoor is de benodigde ruimte (financieel en capaciteit) gegeven vanuit zowel de opdrachtgever als de eigenaar.

De kanteling van de organisatie in 2020 was een ingrijpende wijziging van het organisatie-ontwerp, waarop een jaar later gecorrigeerd moest worden via een reorganisatie. Desondanks heeft de kanteling de organisatie veel gebracht in de beweging richting een meer keten- en klantgerichte dienstverlener. In 2021 is de organisatieverandering herijkt langs drie focusgebieden (In control, Vereenvoudiging ICT en Cultuur), wat heeft geleid tot een versterking van de richting en inrichting van de veranderinzet, en beter inzicht in de voortgang op de veranderopgaven.

Vooral de laatste jaren zijn er grote stappen gezet op deze focusgebieden, wat is terug te zien in de bijbehorende kpi's en wordt onderschreven door medewerkers, ketenpartners en de interne en externe governance van het CAK. Zo wordt voortgang in de beoogde culturele beweging uit het focusgebied *Cultuur* door betrokkenen herkend en laten medewerkersonderzoeken een positieve ontwikkeling zien op kpi's die medewerkerstevredenheid raken. Op het gebied van *In control* zijn duidelijke stappen gezet richting een organisatie die 'geborgd in control' is, wat bijdraagt aan een verbetering van de verantwoordingen en een sterkere focus en effectiviteit in het terugdringen van risico's in de uitvoering. In lijn met de planning worden de focusgebieden Cultuur en In control in 2024 afgerond, waarna verder vanuit de lijn wordt voortgebouwd op deze thema's.

Het focusgebied *V-ICT* loopt volgens de huidige planning door tot en met 2028. Via V-ICT zet het CAK in op het toekomstbestendig maken en versimpelen van de ICT-infrastructuur. De inzet op dit focusgebied kost veel capaciteit van het CAK, wat de flexibiliteit van de organisatie beperkt, zoals de ruimte om gelijktijdig nieuwe taken aan te nemen of om in te spelen op wijzigingsverzoeken van ketenpartners. Tegelijkertijd wordt vereenvoudiging van de ICT als zeer belangrijk gezien in het mitigeren van risico's in de uitvoering en het optimaliseren van ICT-processen. Aan het einde van de evaluatieperiode is op de beoogde effecten en baten van V-ICT een positieve ontwikkeling te zien. Het

grootste deel van de verwachte baten zal volgens de planning in de komende jaren gerealiseerd worden.

Aanbevelingen

Doeltreffendheid

Houd de ingezette koers vast

Het CAK heeft in de evaluatieperiode zichtbaar vooruitgang geboekt in de kwaliteit van dienstverlening. Hoewel er nog verbeterstappen zijn te maken in de vertaling van de (herijkte) dienstverleningsstrategie naar de praktijk, heeft het CAK laten zien dat de gekozen koers resultaat oplevert. Zowel de organisatie als haar omgeving zijn gebaat bij continuering van de ingezette lijn.

Betrek medewerkers sterker bij de vertaling van dienstverleningsstrategie naar praktijk

Een verbeterstap ligt in het sterker betrekken van medewerkers bij de realisatie van de dienstverleningsstrategie. Dit houdt niet alleen in dat medewerkers meer worden meegenomen in gemaakte keuzes om klantgerichtheid te verhogen, maar ook dat actiever bij hen kan worden opgehaald welke verbeterpunten en inzichten zij halen uit het dagelijkse werk en de feedback van klanten en ketenpartners die zij ontvangen. Besteed aandacht aan het achterhalen van waar mogelijk nog knel- of verbeterpunten zitten in de vertaling van gedachtegoed naar praktijk.

Blijf scherp op de haalbaarheid van het takenpakket

Het CAK heeft ook in de komende jaren te maken met grote (IT-)veranderopgaven en wijzigingen in het takenpakket, zoals de invoering van de inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage voor de Wet maatschappelijk ondersteuning 2015. Het is daarom van belang dat het CAK niet terugvalt in de valkuil ten tijde van de vorige evaluatieperiode en scherp blijft op de haalbaarheid van het volledige takenpakket. Dat kan met name door in uitvoeringstoetsen goed zicht te blijven houden op de impact van nieuwe taken en wijzigingen op de organisatie als geheel, voor zowel primaire als secundaire processen, en door in te blijven zetten op behoud van de constructieve samenwerkingsrelatie met het ministerie.

Bouw voort op de wijze waarop verantwoordelijkheid wordt genomen in de keten

Het CAK heeft zich tijdens de evaluatieperiode ontwikkeld op het vlak van ketenbewustzijn, door de samenwerking meer op te zoeken met organisaties die onderdeel zijn van de keten waarin de taakuitvoering plaatsvindt, zoals gemeenten en het CJIB. Dit is een waardevolle ontwikkeling die leidt tot verbeterde dienstverlening en waarop voortgebouwd kan worden. Het is ook mogelijk om verder te kijken dan de ‘eigen keten’, door het perspectief aan te nemen van de kwetsbare burger in schulden, die vaak te maken heeft met een complex stelsel van schuldeisers en regelingen. Het CAK gaat de laatste jaren vaker op dit niveau het gesprek aan (bijvoorbeeld via deelname aan de Betalingsregeling Rijk), waarmee zij bijdraagt aan een meer menswaardige schuldketen. Het is waardevol als het CAK hier verder op inzet, en als een grote schuldeiser binnen de overheid een duidelijke verantwoordelijkheid pakt in de inrichting van een meer rechtmatige en overzichtelijke schuldketen en misstanden hierin signaleert richting beleidsmakers.

Blijf reflecteren op de relevantie en volledigheid van de prestatie-indicatoren

Het CAK heeft laten zien dat het actief reflecteert op de set prestatie-indicatoren, in afstemming met VWS, en op basis hiervan prestatie-indicatoren kan herijken. Nu het CAK meer ‘in control’ is, zou er meer aandacht mogen gaan naar de vraag of de normen verhoogd kunnen worden om zo de kwaliteit van dienstverlening verder te verbeteren. Op deze wijze kan het CAK zichzelf uitdagen om de dienstverlening te blijven verbeteren. Ook dient het CAK te blijven reflecteren op de relevantie van

de set prestatie-indicatoren en de volledigheid van zowel de set indicatoren als metingen op de indicatoren. In het bijzonder gaat het hierbij om de vraag of een verzameling voornamelijk *output*-gerelateerde prestatie-indicatoren inderdaad de gewenste *outcome* in kaart brengt. In dat kader kan het van meerwaarde zijn om de prestatie-indicatoren, die nu voor een groot deel vrij operationeel zijn, te verrijken met een aantal prestatie-indicatoren op meer strategisch niveau, in lijn met de dienstverleningsstrategie van het CAK. Die kunnen dan de basis vormen voor het strategische gesprek tussen VWS en CAK.

Deel de lessen die het CAK heeft opgedaan in de ontwikkeling tot een meer geëmancipeerde en klantgerichte uitvoerder

In de afgelopen evaluatieperiode was er sprake van veel maatschappelijke en politieke aandacht op het gebied van het verbeteren – en menselijker maken - van de publieke dienstverlening en de uitvoering van beleid. Deze beweging vraagt veel van uitvoerders, onder meer in de verantwoordelijkheid die zij nemen ten aanzien van de burger en in het signaleren van hardheden in de uitvoering van beleid. Het CAK heeft op dit gebied in korte tijd een grote ontwikkeling doorgemaakt, wat als inspiratie kan dienen voor andere uitvoeringsorganisaties en voor beleidsdepartementen. Het CAK kan actief inzetten op het breed delen van ervaringen, bijvoorbeeld via het Rijksbrede programma Werk aan Uitvoering.

Doelmatigheid

Nu het CAK meer 'in control' is, verdient doelmatigheid sterker de aandacht

De doelmatigheid van het CAK is inmiddels twee evaluatieperioden op de achtergrond geraakt. In de komende jaren dient het CAK, nu het 'in control' is, zich daarom in grotere mate te richten op de doelmatigheid. Voor het monitoren en verbeteren van doelmatigheid zijn inzichten en heldere afspraken nodig. De ontwikkeling van het kostprijsmodel en het doelmatigheidskader verdienen daarom sterk de aandacht van zowel het CAK als VWS.

Blijf oplossingsrichtingen verkennen voor het terugbrengen van de mate van externe inhuur en (langdurig) verzuim

De hoge mate van externe inhuur en (langdurig) verzuim komen structureel terug als aandachtspunten voor de doelmatigheid van het CAK. Ook in de komende jaren blijft het van belang dat het CAK de onderliggende oorzaken van deze aandachtspunten blijft onderzoeken en oplossingsrichtingen verkent en in de praktijk brengt.

Voer het gesprek over een passend financieringskader voor IT-(innovatie)projecten

Een gebrek aan passende financiering voor IT-(innovatie)projecten kan leiden tot volatiliteit en inefficiëntie in de uitvoering en minder doelmatige besteding van middelen. Deze inefficiënties raken de kwaliteit van dienstverlening en de doelmatigheid van het CAK. Het is daarom van belang dat het CAK en VWS het gesprek (blijven) voeren over een passend financieringskader voor de *change* inzet van het CAK op ICT-gebied. Ook is het van belang dat het CAK en VWS het gesprek voeren over een passend budget voor loon- en prijsindexatie.

Governance

Zet verder in op een versterking van de Cliëntenraad en ondersteun hen bij het binnenhalen van klantsignalen

De Cliëntenraad draagt bij aan de klantgerichtheid van het CAK, door vanuit cliëntperspectief te adviseren over (ontwikkelingen in) de dienstverlening. Momenteel haalt de Cliëntenraad op beperkte schaal signalen op bij de achterban. Ondersteun de Cliëntenraad in het ontwikkelen van een bredere en meer omvangrijke verbinding met de cliëntengroep van het CAK, bijvoorbeeld door het op

reguliere basis in samenwerking met de Cliëntenraad organiseren van focusgroepen per regeling. Hierdoor kan de Cliëntenraad zich steviger positioneren als brede cliëntvertegenwoordiging en het CAK inzicht geven in de mate waarin zij in staat is om haar klantbeloften na te komen.

Houd aandacht voor de rolscheiding tussen opdrachtgever en eigenaar, nu er geleidelijk meer van het CAK gevraagd kan worden en er een sterkere focus zal komen op doelmatigheid
Zowel de opdrachtgever als de eigenaar hebben het CAK in de afgelopen evaluatieperiode ruimte gegeven in het inzetten op een noodzakelijke ontwikkeling van de organisatie. Hoewel deze houding constructief en gepast was, betekent dit ook dat er de afgelopen evaluatieperiode beperkt sprake was van functionele spanning tussen opdrachtgever en eigenaar, aangezien beiden de organisatorische opgave van het CAK onderschreven en prioriteit gaven aan het in control komen en versterken van de huidige dienstverlening. Met de voortgang op dit vlak ontstaat er meer ruimte voor het gesprek over aanvullende taken of wijzigingen van taken, hoewel de inzet op V-ICT tot en met 2028 nog veel inzet van het CAK zal vergen. Daarnaast zal er de komende tijd, onder meer door een Rijksbrede bezuinigingsopgave, meer dan voorheen focus komen te liggen op doelmatigheid. Hierdoor is meer functionele spanning te verwachten tussen sturing op (kwaliteit van) taakuitvoering door de opdrachtgever en de rol van de eigenaar in het bewaken van de continuïteit van het CAK als organisatie. Deze functionele spanning en het gesprek hierover is gewenst voor het goed functioneren van het driehoeksmodel. Houd daarom de komende periode in het bijzonder aandacht voor de rolscheiding, door hierop expliciet te reflecteren in de samenwerking.

Neem in een gezamenlijk proces van VWS, NZa en CAK de inrichting van het toezicht op het CAK onder de loep en onderzoek welke verbeteringen hierin mogelijk zijn
Over de rolverdeling tussen VWS en NZa in het toezicht op het CAK zijn afspraken gemaakt in een samenwerkingsprotocol. Dit biedt een goede basis voor de inrichting van het toezicht en het voorkomen van overlap daarin, maar de invulling van de afspraken in de praktijk kan verder worden aangescherpt, Met name lijkt aandacht nodig voor de invulling van het toezicht op doelmatigheid, waarbij zowel VWS als NZa een rol vervullen, en de in de afgelopen jaren gegroeide praktijk waarin de NZa toeziet op het burgerperspectief bij het CAK. Het herijken van de afspraken zou eraan moeten bijdragen dat duidelijk is hoe de verschillende vormen van toezicht elkaar versterken en overlap zoveel mogelijk wordt voorkomen. Neem daarnaast in dit proces mee wat de benodigde vorm en het benodigde detailniveau is om gericht en doelmatig invulling te geven aan de verantwoordelijkheden op het gebied van toezicht en verantwoording.

Organisatieverandering

Besteed voldoende aandacht aan de borging en voortgang van veranderingen in de organisatiecultuur
Op het vlak van de organisatiecultuur zijn belangrijke stappen gezet in een relatief korte tijdsperiode. Een deel van deze ontwikkeling hangt sterk samen met systeemwijzigingen die een ander gedrag afdwingen of stimuleren, zoals het verleggen van P&C verantwoordelijkheid (3LoD) en de invoering van een organisatiestructuur waardoor meer gewerkt wordt langs regelingen die burgers doorlopen. Daarnaast zijn er ook meer ‘zachte’ interventies gepleegd die hebben bijgedragen aan een andere beleving van de organisatiecultuur en het werken bij het CAK, in de vorm van dialogen en een theaterbijeenkomst. Het verankeren van culturele normen vergt tijd en duurzame sturing en communicatie waarin de gewenste culturele normen en gedragingen uitgestraald worden, zoals klantgerichtheid en transparantie over verbetermogelijkheden in de dienstverlening. Houd hier ook na afronding van het focusgebied Cultuur expliciet aandacht voor en integreer de kpi’s van het focusgebied in de interne kpi’s van het CAK.

Borg naast de opbrengsten ook de kpi's op het gebied van verbeterde control en ICT in de lijn, zodat ontwikkeling op deze functies in focus blijft van het CAK.

Er is de laatste jaren stevig ingezet op veranderopgaven op het gebied van control en ICT. Qua inrichting is de verantwoordelijkheid veelal in de lijnorganisatie belegd, wat waardevol is voor het duurzaam beklijven van veranderingen. Tegelijkertijd is er, ook na afronding van het focusgebied in Control, nog steeds 'focus' nodig op optimalisaties in control. Hetzelfde geldt uiteindelijk voor focusgebied V-ICT, welke volgens de huidige planning eind 2027 wordt afgerond. Blijf sturen op optimalisaties in control en ICT en integreer, ook na afronding van het veranderprogramma, kpi's van deze focusgebieden in de strategische kpi's van het CAK zodat voortgang inzichtelijk blijft.

/ 1 Inleiding

1.1 Context en leeswijzer

Het CAK draagt zorg voor financiële aspecten van de publieke dienstverlening in belangrijke delen van de zorg en het sociaal domein. De taken van het CAK zijn grotendeels administratief van aard: het CAK is onder meer verantwoordelijk voor het vaststellen en innen van eigen bijdragen die burgers moeten betalen als zij een beroep doen op de Wet langdurige zorg (Wlz) of de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo). Daarnaast voert het CAK diverse regelingen uit op grond van de Zorgverzekeringswet (Zvw), zoals de regeling voor onverzekerden, de regeling betalingsachterstand zorgpremie en de regeling voor gemoedsbezwaarden. Tot slot voert het CAK een aantal zogenaamde 'buitenlandregelingen' uit, zoals bijvoorbeeld het afgeven van medicijnverklaringen voor burgers die medicijnen meenemen op buitenlandse reizen.

De voorganger van de Wlz, de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ, 1967-2015) was de eerste wet waaraan het CAK uitvoering gaf. Het CAK werd in 1968 opgericht als het Centraal Administratie Kantoor AWBZ. Sindsdien is het aantal wettelijke taken gegroeid en daarmee ook het aantal burgers waarvoor het CAK werkt. Het CAK heeft in de loop der jaren een steeds centralere positie in de (administratieve) zorgketen gekregen. Sinds in 2002 de eigen bijdrage voor bijzondere ziektekosten werd gefiscaliseerd en in 2007 een eigen bijdrage moest worden berekend en geïnd voor de Wmo, is het netwerk waarin het CAK opereert alleen maar groter geworden. Zo wisselt het CAK anno 2024 gegevens uit met zorginstellingen, zorgkantoren, zorgverzekeraars, gemeenten, de Belastingdienst, het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), de Sociale Verzekeringsbank (SVB en verbindingsorganen.

Sinds 2013 is het CAK een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (zbo) en draagt het ook de huidige naam. Het CAK voert haar taken uit in opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), dat ook eigenaar is van de organisatie.

De Kaderwet zbo's schrijft voor dat zelfstandige bestuursorganen elke vijf jaar worden geëvalueerd op doeltreffendheid en doelmatigheid. Andersson Elffers Felix (AEF) is gevraagd om de evaluatie over de periode 2019-2023 uit te voeren. AEF voerde ook de evaluatie over de periode 2013-2018 uit.[2]

In dit rapport doen we verslag van de onderzoeksbevindingen. Het rapport is als volgt opgebouwd:

- Het rapport opent met de **conclusies en aanbevelingen**, die zijn gebaseerd op de bevindingen die naar voren komen in onderstaande hoofdstukken.
- In **hoofdstuk 1** bespreken we de taken, positie in het zorgstelsel en de interne organisatie van het CAK. Dit hoofdstuk geeft de feitelijke basis voor een goed begrip van het vervolg van het rapport.
- **Hoofdstuk 2** beschrijft de doeltreffendheid van het CAK: de manier waarop het CAK haar taken uitvoert, en in zijn organisatie de effectiviteit van de taakuitvoering waarborgt.
- **Hoofdstuk 3** gaat in op de doelmatigheid van het CAK: de mate waarin de ingezette middelen voor de taakuitvoering van de CAK in verhouding staan tot de prestaties en resultaten ('efficiëntie'), en de (interne) sturing hierop.
- In **hoofdstuk 4** behandelen we de governance van het CAK en de wijze waarop de interne en externe sturing de doeltreffendheid en doelmatigheid beïnvloedt.

[2] AEF (2020), *De basis op orde brengen, wettelijke evaluatie CAK over de periode 2013-2018.*

- **Hoofdstuk 5** gaat specifiek in op de voortgang en resultaten van het veranderprogramma dat de afgelopen periode is opgezet en uitgevoerd.

1.2 Onderzoeksvragen

Deze evaluatie gaat, zoals wettelijk voorgeschreven, in op de doelmatigheid en doeltreffendheid van het functioneren van een zelfstandig bestuursorgaan.[3] In aanvulling daarop heeft het ministerie van VWS gevraagd om de voortgang van de organisatieverandering te evalueren. Het onderzoek gaat over de periode 2019 tot en met 2023, maar waar dat relevant is zijn ook ontwikkelingen van na 2023 meegenomen.

In onderstaande tabel zijn de onderzoeksvragen weergegeven.

Hoofdvraag 1: Is het functioneren (taakuitoefening) van het CAK doeltreffend?
In welke mate dragen de geleverde prestaties bij aan de beleidsdoelen?

1.1 (In welke mate) draagt het functioneren van het CAK bij aan het realiseren van de gestelde doelstellingen?
1.2 (In welke mate) voert het CAK wettelijke taken goed uit en gebruikt het CAK haar bevoegdheden op de juiste wijze?
1.3 Zijn er verbeteringen t.a.v. de doeltreffendheid mogelijk? Zo ja, welke verbeteringen zijn mogelijk?

Hoofdvraag 2: Functioneert het CAK doelmatig?
In welke mate worden de geleverde prestaties geleverd tegen zo laag mogelijke kosten en met zo hoog mogelijke kwaliteit?

2.1 (In welke mate) zijn de interne organisatie en bedrijfsvoering efficiënt en toekomstbestendig ingericht?
2.2 (In welke mate) is de samenwerking tussen de ketenpartners (lees; gemeentes, zorgaanbieders etc.) efficiënt en effectief?
2.3 (In welke mate) zijn de huidige kpi's goede indicatoren om de doelmatigheid en doeltreffendheid van de organisatie te meten?
2.4 Zijn er verbeteringen t.a.v. de doelmatigheid mogelijk? Zo ja, welke verbeteringen zijn mogelijk?

Hoofdvraag 3: Wat is de voortgang van de organisatieverandering op de drie focus-gebieden?
In welke mate is de verandering effectief in het bereiken van de beoogde (deel)resultaten?

3.1 Op welke wijze is de interne organisatie momenteel ingericht en welke veranderingen zijn er gedurende de evaluatieperiode ingezet ten aanzien van de drie focusgebieden?
3.2 (In welke mate) is de aanpak van de verandering gedurende de evaluatieperiode effectief ingericht? Hoe heeft deze aanpak zich ontwikkeld?
3.3 Wat is de voortgang op de veranderopgaven op de drie focusgebieden gedurende de evaluatieperiode?
3.4 (In welke mate) is het veranderprogramma in staat om beoogde (deel)resultaten op de drie focusgebieden gedurende de evaluatieperiode te bereiken?

[3] Art. 39 Kaderwet zbo.

3.5 Zijn er verbeteringen mogelijk ten aanzien van de inrichting van het programma? Zo ja, welke verbeteringen zijn mogelijk?

1.3 Onderzoeksmethoden

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden heeft AEF een **evaluatiekader** opgesteld. Hierin zijn de (deel)vragen uitgewerkt in indicatoren, waarover we gericht informatie hebben verzameld.[4] De informatieverzameling heeft in twee fasen plaatsgevonden: een verkennende fase en vervolgens een verdiepende fase. Tijdens deze fasen hebben we gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden.

In de verkennende fase van het onderzoek voerden we een **documentstudie** uit naar het functioneren van het CAK in de evaluatieperiode en belangrijke ontwikkelingen in die periode. Deze analyse diende enerzijds om inzicht te krijgen in feitelijke informatie (de taken en inrichting van het CAK, haar strategie, activiteiten en resultaten, bedrijfsvoering, werkprocessen, afspraken over de governance en samenwerking, etc.). Anderzijds bracht de documentstudie 'witte vlekken' in kaart voor het vervolg van het onderzoek, waarop in de interviews op doorgevraagd kon worden. Een overzicht van de bestudeerde documentatie is te vinden in de bijlage.[5]

In de eerste fase hebben we daarnaast drie **verkennende interviews** gevoerd. In deze gesprekken hebben we breed begrip gekregen van het CAK en eerste inzichten uit de documentanalyse getoetst.

Tot slot hebben we in de verkennende fase een dag 'meegelopen' bij het CAK, waarin we hebben meegeluisterd met enkele gesprekken van het klantcontactcentrum en nadere toelichting hebben gekregen op een aantal ketenprocessen. Daarnaast zijn enkele recente ontwikkelingen gepresenteerd en toegelicht, zoals het Wmo-dashboard en portalen. De **observaties** hebben meer inzicht gegeven in de werkzaamheden van het CAK en de resultaten op enkele ontwikkelopgaven.

Vervolgens hebben we **verdiepende interviews** gehouden. We spraken met kernspelers binnen het CAK, VWS en ketenpartners. Centraal in de verdiepende gesprekken stonden de thema's uit het evaluatiekader. Deze interviews zijn semigestructureerd opgezet. We hebben de respondenten vooraf een vragenlijst gestuurd die we tijdens het gesprek als leidraad hanteerden. Per respondent behandelden we thema's die voor deze respondent relevant en van belang zijn. Daarnaast was er ruimte voor respondenten om onderwerpen aan te kaarten waar niet naar is gevraagd. De respondenten zijn onder meer gevraagd vanuit hun rol en eigen ervaring te vertellen over hun ervaringen met het functioneren van het CAK op specifieke onderdelen. In de bijlage van dit rapport is een overzicht ingevoegd met alle respondenten.[6]

Het onderzoek is begeleid door een **begeleidingscommissie**. Hierin hadden verschillende vertegenwoordigers van zowel het ministerie van VWS als het CAK zitting.[7]

[4] Zie bijlage A.
[5] Zie Bijlage B.
[6] Zie bijlage C.
[7] Zie bijlage D.

/ 2 Het CAK in context

2.1 Het CAK in het Nederlandse zorgstelsel

In dit hoofdstuk geven we op hoofdlijnen een beknopte schets van de positie van het CAK in het stelsel. Het CAK voert een groot aantal uiteenlopende regelingen uit. Deze regelingen zijn soms heel groot in omvang, maar soms ook heel specifiek en gericht op een kleine doelgroep. We beogen in deze paragraaf dan ook niet volledig te zijn, maar wel een globaal beeld te geven van de context waarbinnen het CAK opereert. In bijlage E is een volledig overzicht van alle wettelijke taken van het CAK opgenomen.

Wettelijke taken van het CAK

De taken van het CAK zijn over het algemeen financieel en/of administratief van aard. Ze vinden hun basis in verschillende wetten. Twee grote clusters van taken van het CAK komen voort uit de Wlz en de Wmo. Het CAK int de eigen bijdrage van burgers die op basis van deze wetten recht hebben op ondersteuning of zorg. Ook heeft het CAK een belangrijke rol in de uitvoering van de Zorgverzekeringswet (Zvw). In zijn algemeenheid waarborgt het CAK de financiële afhandeling van zorgverzekeringen voor Nederlandse ingezetenen en Nederlanders in het buitenland. In dit verband geeft het CAK uitvoering aan een aantal nationale en internationale regelingen met een relatief kleine doelgroep, zogenaamde burgerregelingen. Voorbeelden daarvan zijn de regelingen voor onverzekerden, gemoedsbezwaarden en de regeling voor burgers met betalingsachterstanden op hun zorgpremie (voorheen: wanbetalers). Een volledig overzicht van de wettelijke taken is achteraan dit rapport bijgevoegd.[8]

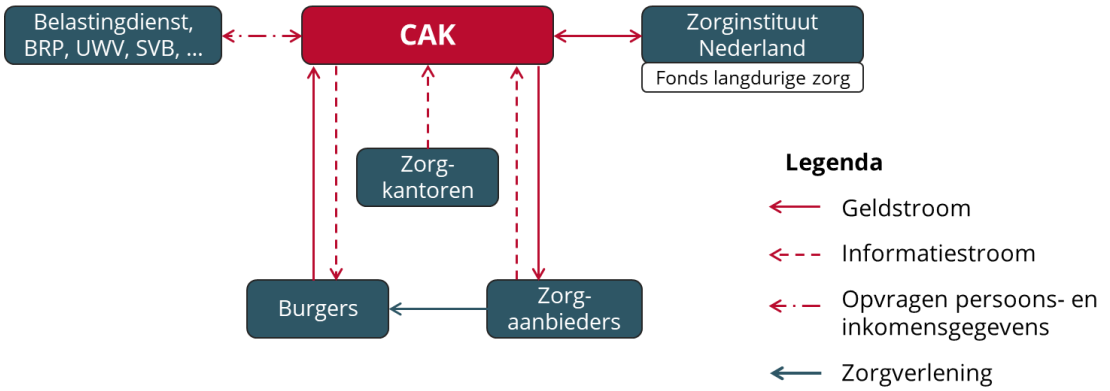
De afgelopen evaluatieperiode heeft het CAK geen nieuwe wettelijke taken toebedeeld gekregen. De inning van de eigen bijdrage voor de Wmo onderging in 2020 wel een grote verandering. De eigen bijdrage werd voorheen berekend op basis van de gebruikte Wmo-voorzieningen en de draagkracht van burgers. Sinds 2020 wordt voor een groot deel, maar niet alle, voorzieningen een vast abonnementstarief gerekend. Daarnaast zijn er gedurende de evaluatieperiode een aantal kleinere wijzigingen in de wet- en regelgeving doorgevoerd die effect hadden op de taakuitvoering van het CAK.

Het CAK in de zorgketen

De wettelijke taken op grond van de Wmo, Wlz en Zvw geven het CAK een centrale positie in de financiële afhandeling van maatschappelijke ondersteuning en zorg. Het CAK werkt daartoe samen met organisaties als zorgaanbieders, zorgkantoren, gemeenten en grote uitvoeringsorganisaties zoals het Zorginstituut Nederland (ZiN), de Belastingdienst, de SVB en het UWV. Daarmee is het CAK een belangrijke publieke dienstverlener aan burgers die gebruik maken van regelingen op het gebied van zorg en ondersteuning.

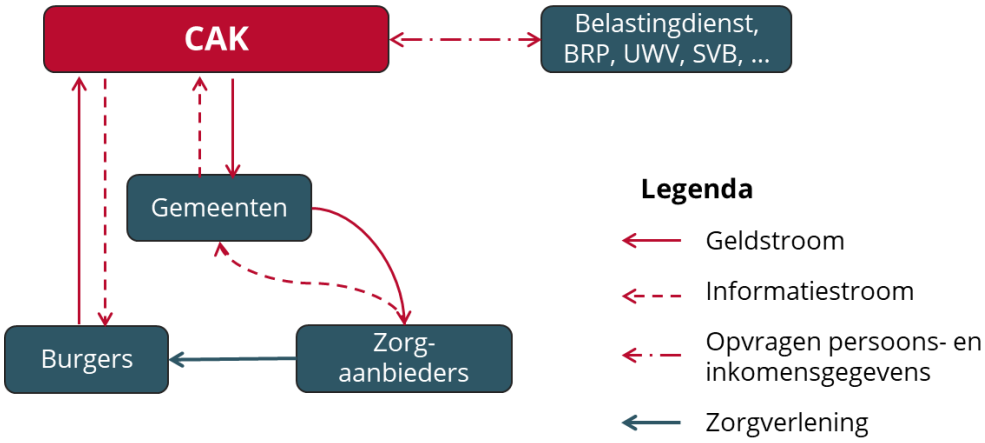
De positie van het CAK in het Wlz- en Wmo-landschap is in de figuren hieronder vereenvoudigd weergegeven. Dit zijn de twee regelingen met de grootste omvang die het CAK uitvoert. De regelingen uit die het CAK uitvoert in het Zvw-domein kennen elk een eigen specifiek uitvoeringsproces met uiteenlopende ketenpartners. Deze zijn niet in één figuur samen te vatten.

[8] Ze bijlage E.



Figuur 2.1: de relaties tussen het CAK en ketenpartners in het Wlz-landschap (vereenvoudigd).

Voor de **Wlz-keten** komt dit er in het kort op neer dat zorgkantoren gegevens aanleveren bij het CAK over zorggebruik van hun cliënten. Vervolgens vraagt het CAK inkomensgegevens en een aantal gerelateerde gegevens op bij de Belastingdienst en andere partijen. Op basis daarvan en het in de regelgeving beschreven rekenschema stelt het CAK de eigen bijdrage vast, die het in rekening brengt bij burgers (via facturatie of broninhouding). Daartoe correspondeert het CAK met burgers. Ook zorgt het CAK voor betaling van zorgaanbieders vanuit het Fonds langdurige zorg, dat door het ZiN wordt beheerd.



Figuur 2.2: de relaties tussen het CAK en ketenpartners in het Wmo-landschap (vereenvoudigd).

Ook in de **Wmo** zorgt het CAK voor inning van de eigen bijdragen die burgers verschuldigd zijn voor de aan hen verleende ondersteuning, door op basis van verschillende gegevensstromen te berekenen welke bijdrage burgers verschuldigd zijn en deze vervolgens te innen.[9] In tegenstelling tot de Wlz vindt betaling van aanbieders echter niet plaats door het CAK, maar door gemeenten. De CAK draagt zorg voor de afdracht van de eigen bijdragen richting gemeenten.

Ketenpartners

Hieronder is de samenwerking met de *belangrijkste* ketenpartners van het CAK kort toegelicht.[10]

- **Zorgkantoren.** Het CAK werkt in de uitvoering van de Wlz samen met zorgkantoren, die de in de wet verankerde formele rol van 'Wlz-uitvoerder' bekleden. Zorgkantoren helpen mensen die

[9] Op dit moment is de eigen bijdrage in de Wmo niet inkomensafhankelijk, maar het voornemen is om dit te wijzigen vanaf 2026.
[10] Dit is geen volledig overzicht voor de breedte van het takenpakket van het CAK, maar bedoeld om een indruk te geven van de partijen waarmee het CAK te maken heeft in de uitvoering van zijn taken.

langdurig zorg nodig hebben bij het vinden van die zorg. Ze sluiten contracten met aanbieders van langdurige zorg, zodat deze zorg toegankelijk is voor burgers. Er zijn 31 zorgkantoren in Nederland die elk in een eigen regio actief zijn. Zorgkantoren leveren gegevens over het gebruik van de Wlz van cliënten aan bij het CAK, dat op basis van o.a. die gegevens en gegevens van ketenpartijen de hoogte van de eigen bijdrage Wlz berekent en int. Ook betaalt het CAK zorgaanbieders vanuit het Fonds langdurige zorg.

- **Gemeenten.** Het CAK werkt samen met gemeenten ter uitvoering van de Wmo. Gemeenten leveren gegevens aan bij het CAK waarmee het CAK het abonnementstarief en de eigen bijdrage voor beschermd wonen kan berekenen en dat vervolgens kan innen. Het CAK draagt de geïnde eigen bijdragen af aan gemeenten. Voor de uitvoering van verschillende taken maakt het CAK daarnaast gebruik van gegevens uit de door gemeenten beheerde Basisregistratie Personen (BRP).
- **Zorginstituut Nederland (ZiN).** Het ZiN beheert het Fonds langdurige zorg en het Zorgverzekeringsfonds. Het CAK heeft vanuit de uitvoering van de verschillende wettelijke taken financiële relaties met deze fondsen. Afhankelijk van de betreffende regeling gaat dat om uitgaande en/of inkomende geldstromen.
- **Zorgverzekeraars.** Het CAK heeft een financiële relatie met de zorgverzekeraars bij de uitvoering van taken uit de Zorgverzekeringswet, zoals de burgerregelingen en een aantal internationale regelingen.
- **CJIB.** Het Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB) werkt met het CAK samen als burgers hun zorgpremie niet op tijd betalen. Het CAK kan de achterstallige betalingen laten inhouden op het loon of de uitkering waar de burger in kwestie recht op heeft. Leidt dit niet tot betaling, dan wordt de schuld overgedragen aan het CJIB. Het CJIB gaat dan de schuld innen.
- **SVB, UWV en Belastingdienst.** De samenwerking tussen het CAK en grote uitvoeringsorganisaties als de SVB, het UWV en de Belastingdienst bestaat in grote mate uit het uitwisselen van gegevens. Zo gebruikt het CAK gegevens van de SVB, het UWV en de Belastingdienst voor het berekenen en vaststellen van eigen bijdragen in de Wmo en Wlz. Ook worden gegevens van de SVB en het UWV gebruikt voor het uitvoeren van Zvw-regelingen zoals de onverzekerdenregeling. Ook houdt de SVB op aangeven van het CAK de eigen bijdrage Wlz of de eigen bijdrage voor Wmo beschermd wonen in op de uitkeringen die zij ontvangen op basis van de AOW en/of ANW. Iemand met een AOW-uitkering die een eigen bijdrage voor langdurige zorg moet betalen, maakt dat bedrag niet zelf over. Hij of zij ontvangt een lagere uitkering. Dit wordt ‘broninhouding’ genoemd. Dit zelfde is mogelijk bij het UWV: er kan ook sprake zijn van broninhouding op de uitkering door het UWV.
- **Toezichthouder: NZa.** Weliswaar geen ketenpartner, maar wel een belangrijke stakeholder van het CAK is de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). De NZa houdt op basis van de Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg) toezicht op het CAK in het kader van de uitvoering van haar wettelijke taken. De NZa rapporteert op jaarlijkse basis over de bevindingen van dit toezicht. Daarnaast voerde de NZa in de evaluatieperiode verschillende thematische onderzoeken uit naar de uitvoering van de regelingen door het CAK.

Het CAK werkt, aanvullend op dit overzicht, samen met verschillende andere publieke organisaties door informatie uit te wisselen ten behoeve van een efficiënte publieke dienstverlening. We bespreken de doeltreffendheid van de ketensamenwerking in paragraaf 3.3.

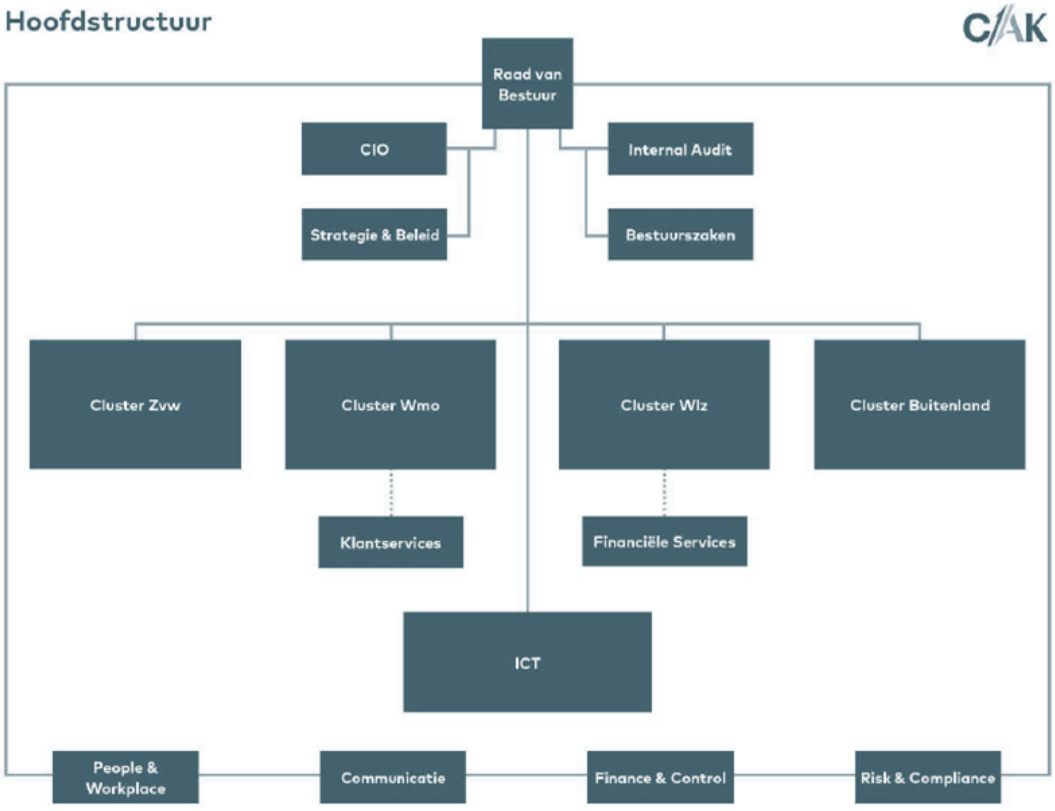
2.2 (Transitie) interne organisatie CAK

Organisatiestructuur

Het CAK heeft sinds 2019 een fundamentele organisatieverandering ondergaan. Het zogenaamde 'regelinggericht werken' is ingevoerd. We lichten hier kort toe wat deze veranderingen hebben betekend voor de organisatiestructuur en op welke veranderopgaven het CAK de afgelopen evaluatieperiode heeft ingezet. In hoofdstuk 6 komt de voortgang van het veranderprogramma uitgebreider aan bod.

Tot 2020 werkte het CAK in een organisatiestructuur waarin gelijksoortige onderdelen van verschillende (wettelijke) taken door dezelfde afdeling werden uitgevoerd. Zo bestond er een 'unit frontoffice' waaronder de afdelingen Klantenadvies, Bezwaar & beroep en Klantcontactcentrum verantwoordelijk waren voor het contact met burgers. Daarnaast waren er bijvoorbeeld ook de units 'backoffice' en 'logistiek' bezig met de Wmo, Wlz en andere taken.

In juli 2020 is de organisatie gestructureerd op basis van de verschillende regelingen die het CAK uitvoert. In plaats van afdelingen die een deel van een wettelijke taak uitvoeren, zijn clusters ingericht die zich in het geheel op het uitvoeren van één regeling richten. De gedachte is dat daarmee een belangrijk knelpunt kan worden opgelost dat in de vorige evaluatieperiode naar voren kwam. Destijds werd geconstateerd dat in de functionele organisatiestructuur van het CAK "het eigenaarschap voor de resultaten van de activiteiten (...) niet voldoende [was] belegd" en dat het daardoor ook "moeilijk [was] om op regelingniveau te sturen of te verantwoorden."[11]



Figuur 2.3. Organogram van het CAK sinds 2020.

[11] AEF (2020), Evaluatierapport CAK 2013-2018, p. 5

De Raad van Bestuur van het CAK wordt bijgestaan door een aantal ondersteunende afdelingen, zoals Finance & Control, Strategie & beleid, Bestuurszaken en Risk & compliance. Daarnaast voorzien de Raad van Advies, Audit Adviescommissie, Ondernemingsraad en Cliëntenraad de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd van advies.

Veranderprogramma

Het CAK zet sinds 2019 intensief in op een aantal veranderopgaven. De inzet hierop komt voort uit een situatie waarin het CAK over de hele breedte van de taakuitvoering tekortkomingen vertoonde. Het CAK had onvoldoende grip op zowel de doeltreffendheid als doelmatigheid van de taakuitvoering, zo werd ook geconcludeerd in de vorige evaluatie. Zo was de kwaliteitsborging niet op orde, was de organisatie niet *in control* en was er onvoldoende inzicht in de eigen financiën.

In 2019 is daarom het veranderprogramma CAK Change gestart. Dit meerjarige en integrale veranderprogramma heeft zich gericht op de hierboven omschreven kanteling van de organisatie. Daarnaast is ingezet op een ontwikkeling van de organisatie cultuur en verbeteringen op het vlak van ICT en control. In 2019 is de eerste fase van de Change gestart. Belangrijkste uitkomst daarvan was de hierboven beschreven kanteling naar regelinggericht werken. In september 2020 vonden twee wisselingen plaats in het bestuur van het CAK, waaronder een wisseling van de voorzitter van de Raad van Bestuur. Eind 2020 is geconstateerd dat als gevolg van de kanteling een financieel tekort zou ontstaan. Hierop is bijgestuurd via een reorganisatie per juli 2021. In 2021 vond tevens een herijking van de veranderinzet plaats, waarmee het veranderprogramma werd ingericht langs drie focusgebieden:

- Het eerste focusgebied richt zich op het weer ***in control* komen** over de eigen processen. Binnen dit focusgebied is gewerkt aan het professionaliseren van het risicomanagement en de financiële administratie en de verantwoording.
- Het tweede focusgebied behelst de **vereenvoudiging van de ICT (V-ICT)**. Er is een *programma* opgesteld waarin aan de hand van een meerjarenplanning de ICT-infrastructuur, systemen en -processen van het CAK gerationaliseerd en geoptimaliseerd worden. Vanaf 2022 werd dit programma financieel ondersteund vanuit VWS via middelen uit het overheidsbrede programma Werk aan Uitvoering (WaU).[12]
- Ten derde is er gewerkt aan de **cultuur van de organisatie**. De gewenste veranderingen in organisatiestructuren en ICT-systemen moeten duurzaam ondersteund worden door een breed gedragen cultuurverandering. Het doel van dit focusgebied is een betere samenwerking tussen organisatieonderdelen, zowel intern als met ketenpartners, waarbij mensen meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid kunnen nemen en de organisatie meer gericht is op het voorkomen van problemen in plaats van het oplossen van incidenten. De focusgebieden *In control* en *Cultuur* worden in de loop van 2024 afgerond. De planning voor de afronding van V-ICT was ten tijde van de evaluatie eind 2027. Hoofdstuk 6 gaat verder in op de voortgang en de effecten van het veranderprogramma van het CAK.

[12] VWS (september 2022). Opdrachtbrief Werk aan Uitvoering.

/ 3 Doeltreffendheid

3.1 Missie en strategie

Terugblik vorige evaluatieperiode (2013-2018)

Gebrek aan langetermijnvisie
In de vorige evaluatie is geconstateerd dat het binnen het CAK ontbrak aan een duidelijke langetermijnvisie voor het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening. Het CAK werkte hierdoor onvoldoende aan het structureel verbeteren van werkprocessen en het voorkomen van fouten in de processen. Medewerkers waren vooral gefocust op het uitvoeren van hun eigen taak en hadden vaak niet het bredere perspectief op de keten waarvan zij deel uitmaakten en waar hun handelen impact op had. Wanneer fouten werden ontdekt werden 'pleisters geplakt' en was er te weinig aandacht voor het oplossen van de onderliggende problemen.

Functionele organisatiestructuur belemmerde zicht en sturing
De werkzaamheden voor de regelingen waren versnipperd over verschillende functionele organisatieonderdelen. Hierdoor kon het CAK onvoldoende op regelingniveau sturen en zich onvoldoende op regelingniveau verantwoorden. Ook het eigenaarschap voor de kwaliteit van dienstverlening voor de regelingen was door de functionele organisatiestructuur niet duidelijk belegd.

Het CAK heeft mede naar aanleiding van de bevindingen uit de vorige evaluatie stappen gezet om de doeltreffendheid te verbeteren. De inzet van het CAK was er in de afgelopen jaren, naast de inzet op het *in control komen,* op gericht om een meer klantgerichte, empathische en wendbare organisatie te worden, met oog voor de menselijke maat.[13] In dat kader heeft het CAK een overgang ingezet naar een regelinggerichte organisatiestructuur[14] en haar kernwaarden en dienstverleningsstrategie herijkt.

Herijkte kernwaarden reflecteren groeiende aandacht voor de menselijke maat
Het CAK heeft in 2020, in het kader van de bredere veranderopdracht, haar visie en kernwaarden herijkt, in afstemming met het ministerie van VWS. In de herijkte visie en kernwaarden stelt het CAK aandacht voor de menselijke maat nadrukkelijker centraal. De missie, visie en kernwaarden van het CAK zijn als volgt geformuleerd:[15]

- *Missie:* Het CAK is de klantgerichte publieke dienstverlener die staat voor de zorgvuldige uitvoering van regelingen van de overheid en proactieve communicatie met burgers.
- *Visie*: Iedere burger heeft recht op snelle, foutloze en gemakkelijke dienstverlening door de overheid; het CAK biedt daarbij extra zorg en aandacht voor mensen in kwetsbare situaties.
- *Kernwaarden*: Betrokken, vakkundig, rechtvaardig, energiek, toegankelijk.

Deze toegenomen aandacht voor de menselijke maat kwam voort uit het bewustzijn binnen het CAK dat het niet alleen een uitvoerder is van wet- en regelgeving, maar ook een belangrijke maatschappelijke rol heeft. Dit bewustzijn in de organisatie werd mede gevoed door de brede politieke en

[13] CAK (2022), Jaarplan 2023, p.7
[14] Op de impact van de omwenteling naar een regelinggerichte organisatiestructuur wordt ingegaan in paragraaf 6.2.
[15] CAK (2020), Jaarverslag 2020, p.17

maatschappelijke aandacht in 2020 en 2021 voor de kwaliteit van de publieke dienstverlening. Het CAK stelt dat de bevindingen van de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties, de Parlementaire ondervragingscommissie kinderopvangtoeslag en de rapporten over Werk aan Uitvoering toonden aan dat een fundamentele verandering nodig was in de relatie tussen overheid en burgers.[16]

Het CAK werkt samen met VWS om meer ruimte te creëren voor maatwerk

Het CAK stelde zich de afgelopen periode ten doel niet alleen beleid, wet- en regelgeving uit te voeren, maar deze ook kritisch te evalueren en waar nodig proactief wijzigingen voor te stellen. Zo resulteerde de afstemming tussen het CAK en VWS onder andere in een wettelijke grondslag voor het bieden van meer maatwerk bij het opleggen en herzien van eigen bijdragen, vastgelegd in het Besluit langdurige zorg (Blz) en het Uitvoeringsbesluit Wmo 2015.[17] Ook richtte het CAK de (interne) Commissie Bijzonder Maatwerk op, waaraan complexe en bijzondere casussen voorgelegd kunnen worden. Deze casuïstiek geeft het CAK naar eigen zeggen waardevolle inzichten in de vertaling van beleid naar uitvoering. De commissie heeft daarmee, naast het behandelen van specifieke casussen, ook een signaalfunctie voor mogelijke benodigde aanpassingen van beleid die het CAK vervolgens kan bespreken met VWS.[18] Vanuit het ministerie is waardering uitgesproken voor de ontwikkeling van het CAK als constructief-kritische en geëmancipeerde uitvoerder, die haar signaleringsfunctie ten aanzien van een goed beleid en een publieke dienstverlening serieus neemt. Inmiddels zijn de werkzaamheden van de Commissie Bijzonder Maatwerk overgegaan in de Maatwerktafels die per regelingcluster zijn ingericht bij het CAK.

Herijking dienstverleningsstrategie operationaliseert de kernwaarden van het CAK

Als volgende stap in het realiseren van haar missie introduceerde het CAK in 2021 een herijkte dienstverleningsstrategie, die tot 2026 stapsgewijs wordt geïmplementeerd. Het CAK heeft de dienstverleningsstrategie herijkt door de waarden van haar verschillende klantgroepen in kaart te brengen en deze waarden vervolgens te vertalen naar de diensten, kanalen en capaciteiten die het nodig heeft om hierop aan te sluiten. Hierin onderscheidt het CAK de reguliere dienstverlening, die zoveel mogelijk geautomatiseerd en geruisloos moet verlopen, en de maatwerksituaties voor klanten die bijvoorbeeld in kwetsbare of complexe omstandigheden verkeren.[19] De dienstverleningsstrategie is opgebouwd rond vijf klantbeloften:

- Wij denken mee in uw situatie.
- U weet waar u aan toe bent.
- Gelijk geregeld.
- Duidelijke taal.
- Altijd binnen handbereik.[20]

Medewerkers zijn onder andere meegenomen in deze klantbeloften door middel van ‘doorleefsessies’ waarbij afdelingen in gesprek gingen over deze klantbeloften en hieruit voortvloeiende verbeteringen voor burgers en ketenpartners.

Klantreizen en focusgroepen hebben het inzicht in klantbehoeften vergroot

In de evaluatieperiode heeft het CAK als onderdeel van deze dienstverleningsstrategie persona’s en klantreizen ontwikkeld op basis van belevingsonderzoek dat door externe bureaus is uitgevoerd. Zo wilde het CAK inzichtelijk maken wat de behoeften, drijfveren en verwachtingen van burgers zijn,

[16] CAK (2021), Jaarverslag 2021, p.9
[17] NZa (2020), Uitvoering wettelijke taken door het CAK verantwoordingsjaar 2019, p.27
[18] CAK (2020), Jaarverslag 2020, p.18
[19] CAK (n.d.), Dienstverleningsstrategie en klantbeloften
[20] Zie de klantenbeloften uitgebreider in bijlage G.

maar ook welke barrières zij ervaren in hun contact met het CAK, om deze inzichten vervolgens mee te kunnen nemen in de verbetering van haar dienstverlening.[21]

Het CAK organiseerde ook focusgroepen, in aanvulling op de bestaande cliëntenraad, waarin het CAK met klanten en zorgverleners in gesprek ging over de kwaliteit van dienstverlening voor specifieke regelingen. Als concreet resultaat volgde een versimpeling van het declaratieproces voor bijvoorbeeld de regeling Onverzekerbare Vreemdelingen (OVV) en de Subsidieregeling medisch noodzakelijke zorg aan onverzekerden (SOV). Daarnaast nam het CAK een *direct feedback*-tool in gebruik, waarmee het continu kan meten wat de klant van de dienstverlening vindt. Het CAK introduceerde ook een nieuwe verbetercyclus, waarbij maandelijks alle klantsignalen (zoals incidenten of veel voorkomende klachten en bezwaren) op één punt werden verzameld en beoordeeld op verbeterpotentieel. Op deze manier houdt het CAK overzicht op de door te voeren verbeteringen en kan het CAK regie voeren op de prioritering en uitvoering van de verbeteringen.

Ketenpartners zien een klantgerichter CAK

Uit interviews blijkt dat ketenpartners het beeld van een klantgerichter CAK herkennen. Een directe relatie met de herijkte dienstverleningsstrategie is niet hard te maken, maar er is onder andere meegegeven dat het CAK meer open staat voor suggesties ter verbetering en pro-actiever verbeterkansen opzoekt en oppakt. Het CAK lijkt de laatste jaren meer 'ademruimte' te hebben voor verbeterinitiatieven, na de onrustige periode waarin het CAK eerst de basis op orde moest krijgen[22].

Medewerkers ervaren steeds meer dat het CAK klanten op de eerste plaats zet, maar wel nog in mindere mate dan de ZBO benchmark

Geïnterviewde medewerkers geven aan dat de stappen gezet in het kader van de dienstverleningsstrategie, zoals de ontwikkeling van klantreizen, waardevolle inzichten en verbeterpunten voortbrengen. Zij geven aan dat ze actiever worden aangemoedigd om zorgen ('professionele buikpijn') en fouten te melden, die in team- en afdelingsoverleggen open kunnen worden besproken. De focus op klantgerichtheid en toegenomen mogelijkheden tot maatwerk lijken medewerkers een groter gevoel van eigenaarschap en trots voor hun werk te geven.

Hoewel de positieve ervaringen van deze medewerkers stappen in de goede richting laten zien, is er nog een belangrijke slag te maken in het realiseren van de dienstverleningsstrategie op de werkvloer. In de CAK-brede medewerkersonderzoeken is inderdaad een lichte stijging te zien in de karakterisering van het CAK als een klantgerichte organisatie en is het CAK op dit punt uit de rode cijfers geklommen. Op de stelling 'ik vind dat het CAK de klant zowel in woorden als in daden op nummer 1 zet', scoorde het CAK in 2021 (het eerste jaar van de medewerkersonderzoeken in de evaluatieperiode) nog een 4,8.[23] In 2022 steeg deze score iets naar 5,3 en in 2023 scoorde het CAK hier een 5,5. Toch blijft deze score nog achter op de ZBO benchmark, die in deze periode iets daalde van 6,4 naar 6,2.[24]

De dienstverleningsstrategie leeft in de organisatie als overtuiging, maar kan nog beter worden vertaald naar de praktijk

Het valt in de medewerkersonderzoeken op dat medewerkers wel aangeven er goed van op de hoogte te zijn dat 'tevreden klant' één van het CAK's strategische doelen is (score 2023: 8,3) en weten wat het CAK wil bereiken op het gebied van 'tevreden klant' (score 2023: 7,0). In de praktijk zien medewerkers dit streven dus echter nog in mindere mate terug. Ook geven medewerkers aan dat ze zich beperkt betrokken voelen bij de aanpak die wordt gekozen om het 'tevreden klant' doel waar te maken (score 2023: 5,9). Hoewel medewerkers ervaren dat er voldoende ruimte is om verbeteringen

[21] CAK (2023), Jaarverslag 2022, p.16
[22] In paragraaf 3.3 gaan wij dieper in op de samenwerking tussen het CAK en ketenpartners
[23] Internetspiegel (2021 - 2023), hoofdrapportage CAK (medewerkersonderzoek)
[24] Internetspiegel (2021 - 2023), hoofdrapportage CAK (medewerkersonderzoek)

met elkaar te bespreken en fouten te analyseren (score 2023: 7.1), geven zij aan dat klantfeedback toch nog beperkt wordt besproken (score 2023: 5,3).

Hoewel we dus een lichte stijging zien in zowel de interne als externe perceptie van het CAK als meer klantgerichte organisatie, heeft het CAK in de komende jaren nog stappen te maken in de 'verinnerlijking' van de dienstverleningsstrategie in de organisatie. CAK-breed liggen de belangrijkste verbeterpunten in het betrekken van de medewerkers bij de gekozen aanpak en het actief bespreken van klantfeedback binnen teams om daar vervolgens gevolg aan te geven. Hieronder gaan we dieper in op de borging van kwaliteit door middel van prestatie-indicatoren en verbeterprocessen binnen het CAK.

3.2 Takenpakket en kwaliteitsborging

Terugblik vorige evaluatieperiode (2013-2018)

Weinig grip op sterk fluctuerende takenpakket. Gedurende de vorige evaluatieperiode wijzigde het takenpakket van het CAK voortdurend. Het accommoderen van deze wijzigingen – nieuwe taken, afgeschafte taken en wijzigingen binnen bestaande taken – kostte het CAK veel energie.

Uitvoeringstoetsen verliepen grotendeels zoals bedoeld, maar gaven beperkt beeld in impact van taak(wijzigingen). De fluctuaties in het takenpakket waren voor een groot deel het gevolg van inadequate afstemming tussen het CAK en VWS, waarin beide partijen onvoldoende oog hadden voor de cumulatieve impact van verschillende taakwijzigingen. Het CAK wilde zelf graag taken naar zich toe trekken. De 41 uitvoeringstoetsen die het CAK in de vorige evaluatieperiode deed, waren dan ook vooral gericht op wat er nodig zou zijn voor het uitvoeren een taak en in mindere mate op de vraag of het wel verstandig was om het CAK de taak uit te laten voeren. Ook gaven de toetsen geen goed beeld van de impact van een opdracht op de organisatie als geheel, waardoor impact op onder andere de ICT-architectuur en ondersteunende processen onderbelicht bleef.

Prestatie-indicatoren gaven onvoldoende inzicht in de kwaliteit van de taakuitvoering. Uit de evaluatie bleek dat het CAK onvoldoende inzicht kon geven in de kwaliteit van de taakuitvoering. De prestatie-indicatoren richtten zich voornamelijk op output en doorlooptijden, terwijl er behoefte was aan een breder beeld van proceskwaliteit, risicobeheersing en prestaties in bredere maatschappelijke context.

Kwaliteit taakuitvoering was grotendeels conform de norm, maar rechtmatigheid bleek punt van zorg. De NZa constateerde dat de rechtmatigheid van de taakuitvoering van het CAK in het geding was, omdat het CAK onvoldoende verantwoording kon geven over de kwaliteit van de output en de geldstromen. Het CAK was niet 'in control'. Desondanks bleek het CAK overwegend in staat om correcte output te leveren, veelal door middel van handmatige controles en correcties. Voor de meeste indicatoren presteerde het CAK in de vorige evaluatieperiode minimaal conform norm.

Het CAK heeft geen nieuwe taken gekregen en kon zich focussen op bestaande dienstverlening

Het CAK heeft er in de afgelopen jaren naar gestreefd om zich te focussen op het op orde brengen van de basis en het verbeteren van de bestaande dienstverlening. Deze strategie is, met steun van VWS, in de praktijk gebracht. Zo heeft het CAK de afgelopen evaluatieperiode ruimte en middelen gekregen voor organisatieontwikkeling en het op orde brengen van de dienstverlening, doordat zij beschermd is tegen (grote) wijzigingen of uitbreidingen van het takenpakket. Ook is er in de inhoud

van de bestaande taken op hoofdlijnen weinig veranderd, met uitzondering van onder andere de hersteloperatie kinderopvangtoeslag (KOT), de Subsidieregeling Medisch Noodzakelijke Zorg aan Onverzekerden (SOV) voor Oekraïners, de opdracht een passende eigen bijdrage in te voeren voor huishoudelijke hulp en de invoering van het abonnementstarief Wmo. De invoering van het abonnementstarief Wmo ging gepaard met verschillende tegenvallers. Door vertraagde implementatie ontvingen klanten facturen later dan gepland. Het CAK heeft klanten een coulante betalingsregeling aangeboden, hoewel minder dan 1% van de daartoe gerechtigde klanten daar gebruik van maakte. Het aanpassen van processen, (IT-)systemen en inhuur van extra krachten voor de implementatie van het abonnementstarief leidden ook tot hogere incidentele kosten.[25]

Uitvoeringstoetsen zijn diepgaander geworden, maar de capaciteit is beperkt

Bij nieuwe wettelijke taken of wijzigingen van bestaande wet- en regelgeving die grote impact hebben op de taken van het CAK, stelt het CAK een uitvoeringstoets op conform de governance afspraken.

In de jaarverslagen van 2022 en 2023 geeft het CAK aan dat de capaciteit om uitvoeringstoetsen uit te voeren beperkt is.[26] Het CAK en VWS overleggen periodiek over de prioritering van uitvoeringstoetsen. Het CAK heeft in de evaluatieperiode jaarlijks meerdere uitvoeringstoetsen uitgevoerd, waarvan één op eigen initiatief. In de vorige evaluatieperiode vonden nog 41 uitvoeringstoetsen plaats. Zoals te zien in onderstaande tabel is dat aantal in de afgelopen vijf jaar meer dan gehalveerd, vanwege een beperking in het aantal (wijzigingen van) taken vanuit VWS richting het CAK.

Uitvoeringstoetsen per jaar	2019	2020	2021	2022	2023	Totaal
Aantal	2	3	4	6	4[27]	19

Het CAK is duidelijk aan de slag gegaan met de aandachtspunten omtrent uitvoeringstoetsen uit de vorige evaluatie – zoals het beperkte inzicht op de impact op de organisatie als geheel en op secundaire processen. Het CAK heeft proactief aangegeven dat er geen ruimte is voor nieuwe taken. VWS geeft aan te ervaren dat het CAK het eigen takenpakket realistisch evalueert en duidelijk communiceert over de impact van eventuele wijzigingen of nieuwe taken op de organisatie.

Het CAK geeft aan momenteel geen capaciteit te hebben voor nieuwe taken

Het CAK heeft in de evaluatieperiode, met steun van VWS, goed grip weten te houden op het takenpakket. Geïnterviewde betrokkenen binnen het CAK geven aan dat het CAK ten tijde van de evaluatie nog geen of beperkt ruimte heeft voor het aannemen van nieuwe taken. De beschikbare capaciteit is benodigd voor de bestaande uitvoering, de vereenvoudiging van de ICT-infrastructuur en de aanstaande implementatie van de inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage voor de Wmo. Op termijn wordt verwacht – en is vanuit VWS wenselijk - dat er meer ruimte ontstaat voor eventuele aanvullende taken of nieuwe wijzigingen in het takenpakket.

Het CAK heeft belangrijke stappen gezet richting het 'geborgd in control' komen

In de vorige evaluatieperiode was de rechtmatigheid van de uitvoering door het CAK in het geding. Zo waren stapelfacturen een belangrijk thema binnen het CAK, evenals de onvolledigheid en onjuistheid van gegevensstromen vanuit de keten. Doordat het CAK onvoldoende inzicht kon bieden in de geldstromen, kon toezichthouder NZa de rechtmatigheid van de inning van eigen bijdragen niet vaststellen. Het CAK heeft in de huidige evaluatieperiode ervoor gezorgd dat het meer 'in control' is

[25] CAK (2021), Jaarverslag 2020
[26] Jaarverslag 2022, p. 21; jaarverslag 2023, p. 29.
[27] In 2023 is de uitvoeringstoets Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer uit 2021 geactualiseerd. Omdat het een geactualiseerde versie betreft is deze zowel in 2021 als 2023 meegeteld.

gekomen.[28] Deze inzet heeft eraan bijgedragen dat het CAK de laatste jaren tijdig bestuurlijke verantwoordingen op heeft geleverd, met in toenemende mate goedkeurende oordelen over de rechtmatigheid van de uitvoering.

Een belangrijke mijlpaal in deze trend is dat de externe accountant in 2023 voor alle onderdelen goedkeurende oordelen heeft afgegeven in de controleverklaringen bij de bestuurlijke verantwoordingen van het CAK. De NZa oordeelde in dat jaar ook voor alle regelingen die binnen haar toezicht vallen dat deze rechtmatig zijn uitgevoerd. Het feit dat het CAK heeft gewerkt aan de onderliggende problemen bij eerdere onrechtmatigheden, zoals het versterken van de samenwerking met ketenpartijen om de aanlevering van informatie te verbeteren, wekt vertrouwen dat het CAK deze lijn ook in de komende jaren vast kan houden.

Telefonische bereikbaarheid en afhandeling van bezwaren zijn aandachtspunten

In bijlage G is een totaaloverzicht van de prestaties op prestatie-indicatoren (in relatie tot de kwaliteit van dienstverlening) opgenomen. Het gaat hierbij om prestatie-indicatoren geformuleerd door het CAK, in afstemming met VWS, waar het CAK op rapporteert in de kwartaalrapportages. In 2021 en 2022 heeft het CAK tijdelijk maandelijks, i.p.v. per kwartaal, gerapporteerd. Hierdoor – en door tussentijdse wijzigingen in prestatie-indicatoren en in sommige periodes ontbrekende metingen van indicatoren – kan geen zuivere trendlijn getrokken worden voor de gehele evaluatieperiode. Op de in totaal 47 prestatie-indicatoren, scoorde het CAK in de laatste complete rapportage (november 2023) voor 35 prestatie-indicatoren binnen de norm.

Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de telefonische bereikbaarheid van het CAK met betrekking tot de regelingen die uitgevoerd worden voor de Zvw. Hier scoort het CAK eind 2023 onder de norm, ook nadat de norm in 2021 van 90% is verlaagd naar 80%. Het valt op dat de telefonische bereikbaarheid binnen de Zvw in 2023 is verslechterd, aangezien de telefonische bereikbaarheid Zvw-breed in 2021 en 2022 de norm wél haalde (respectievelijk 89% en 83%). Het CAK geeft aan dat deze lage bereikbaarheid ewerd veroorzaakt door onderzetting op het klantcontactcentrum. Voor de telefonische bereikbaarheid voor de eigen bijdrageregelingen is een andere beweging te zien: waar deze aan het begin van de evaluatieperiode onder de norm scoorden, onder andere door opstartproblemen bij het abonnementstarief, scoort het CAK hier (na herijking van de norm van 90% naar 80% in 2021) in 2023 binnen de norm.

Ook wat betreft het tijdig afhandelen van bezwaren voor zowel de Wmo en verschillende regelingen binnen de Zvw presteert het CAK nog onder de norm. De lagere bereikbaarheid schrijft het CAK voor een groot deel toe aan de uitdagingen in het aannemen en vasthouden van personeel. In sommige gevallen is de verminderde telefonische bereikbaarheid te verklaren doordat de inschattingen van het CAK over het aantal te verwachten calls en piekmomenten (en dus de benodigde bezetting) niet volledig stroken met de praktijk.

Het aantal bezwaarschriften en beroepszaken bleef in de evaluatieperiode redelijk stabiel

Naast prestatie-indicatoren, rapporteert het CAK in haar bestuurlijke verantwoording ook over kengetallen. Dat gaat bijvoorbeeld over de doorlooptijd van facturen, het aantal ingediende bezwaarschriften en de aantallen (gegronde) beroepszaken. In bijlage H is een overzicht van de ontwikkeling van het aantal bezwaarschriften en beroepszaken opgenomen. Dit overzicht laat zien dat het percentage van de besluiten van het CAK waartegen bezwaar wordt ingediend (zeer) laag ligt: variërend per jaar van 0,03% van de gevallen tot 0,85% van de gevallen. Het aantal beroepszaken dat door de rechtbank (deels) gegrond wordt verklaard ligt ook zeer laag: in geen enkel jaar in de

[28] De bijbehorende veranderopgaven worden in hoofdstuk 6 nader besproken.

evaluatieperiode waren dit er meer dan 10 voor de Wlz- of Wmo-regeling. Dit is een sterke indicatie dat het CAK weinig fouten maakt in de uitvoering van de eigen bijdrageregeling.

Afhandeling kost meer tijd doordat afhandeling bezwaarschriften in sommige gevallen langer en complexer wordt

De NZa rapporteert op een selectie van prestatie-indicatoren op basis van de bestuurlijke verantwoording van het CAK, waarbij het CAK in 2023 voor zes van de prestatie-indicatoren wel en voor twee prestatie-indicatoren niet aan de norm voldeed. De NZa noemt hierin de gemiddelde antwoordsnelheid van Wmo-calls en de doorlooptijd voor de afhandeling van klachten en bezwaren als belangrijke aandachtspunten. De NZa licht hierbij toe dat bepaalde bezwaarschriften volgens het CAK steeds langer en complexer worden en de afhandeling hierdoor meer tijd kost. Als reden wordt genoemd dat bezwaarmakers stukken indienen met irrelevante of onjuiste verwijzingen naar niet-bestaande instanties, jurisprudentie en wetsartikelen. [29]

Aanpassingen in prestatie-indicatoren geven het CAK grip op de kwaliteit van dienstverlening, maar het inzicht blijft vooral operationeel

De hierboven beschreven set van prestatie-indicatoren is in de evaluatieperiode aan verandering onderhevig geweest, mede naar aanleiding van verbeterpunten benoemd in de vorige evaluatie. Vanaf 2021 heeft het CAK de set prestatie-indicatoren waarop het rapporteert in de kwartaalrapportages aangepast en uitgebreid. Waar het CAK wat betreft de Zorgverzekeringswet steeds op een algemeen niveau rapporteerde, rapporteert het CAK sinds 2023 per sub-regeling.[30] Ook heeft het CAK zich in de evaluatieperiode ingezet om de normen voor bestaande prestatie-indicatoren meer SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) te maken. Op deze wijze verkrijgt het CAK een breder en verfijnder beeld van de kwaliteit van dienstverlening en kan het CAK deze informatie beter benutten voor sturing.

Deze indicatoren blijven echter, zoals ook in de voorgaande zbo-evaluatie benoemd, sterk *output-based*. Het CAK heeft daarom voor enkele regelingen (Wmo, Zvw en buitenland) de prestatie-indicator 'klanttevredenheid' opgenomen. Deze *outcome-based* indicator geeft een meer *overall*, minder gefragmenteerd beeld van de kwaliteit van de dienstverlening. Hoewel dit buiten de evaluatieperiode ligt, is het relevant te noemen dat het CAK inmiddels (sinds 2024) organisatie-brede klanttevredenheidsmetingen doet bij alle clusters.[31]

In de evaluatieperiode zijn voor geen van de prestatie-indicatoren de normen aangescherpt. In een enkel geval (telefonische bereikbaarheid) heeft het CAK de norm naar beneden bijgesteld. Nu het CAK meer 'in control' is, is het waardevol voor het CAK te evalueren of normen die consistent worden gehaald, aangescherpt kunnen worden.

Sinds 2021 monitort het CAK jaarlijks medewerkerstevredenheid.[32] De koppeling van de prestaties op de *output-based* KPI's en de inzichten uit de medewerkerstevredenheidsonderzoeken bieden het CAK waardevolle inzichten voor oplossingsrichtingen op punten waar de dienstverlening nog tekort schiet. Daarnaast is het verzorgen van een goede werkomgeving voor medewerkers, naast een verantwoordelijkheid vanuit goed werkgeverschap, ook een belangrijke randvoorwaarde in het bewaken en versterken van de kwaliteit van dienstverlening.

Het CAK werkt nu met een relevantere set prestatie-indicatoren, maar er staat nog een aantal optimalisatiestappen open

[29] NZa (2024), Toezichtsrapportage wettelijke taken CAK 2023.
[30] CAK (2024), Jaarverslag 2023.
[31] CAK (2024), Q2 kwartaalrapportage.
[32] CAK (2022), Jaarverslag 2021.

Uit de gesprekken met betrokkenen binnen het CAK ontstaat het beeld dat het CAK over het algemeen tevreden is met de set prestatie-indicatoren, hoewel het soms lastig is om de benodigde informatie boven water te halen. Zo is het CAK niet in staat inzicht te geven in de beantwoordingstermijn van e-mail en briefcommunicatie met klanten, omdat het ophalen hiervan veel handmatig werk kost.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er binnen het werken met de huidige prestatie-indicatoren nog optimalisatiestappen te maken zijn. Het valt op dat het CAK sommige indicatoren niet consistent monitort, waaronder 'tijdigheid klachten' voor de Buitenlandregelingen. Het CAK geeft aan dat het eraan werkt de ontbrekende metingen van prestatie-indicatoren geleidelijk uit te rollen.

Het lijkt verder ook raadzaam voor het CAK om meer *outcome-based* indicatoren te verkennen. De huidige indicatoren geven met name inzicht in *throughputs* of *outputs,* zoals beantwoordingstermijn van telefonische vragen en de rechtmatigheid van betalingen. Het ontbreekt nog aan indicatoren die op meer strategisch niveau inzicht bieden in de prestaties die gerelateerd zijn aan de dienstverleningsstrategie om de burger centraal te stellen. Het formuleren en nastreven van KPI's op het gebied van het personeelsbestand, werving en selectie en medewerkerstevredenheid kan tenslotte bijdragen aan voortgang op de uitdagingen die het CAK heeft op het gebieden van werving en het terugdringen van het verzuimpercentage.

Het CAK treft voorbereidingen voor implementatie inkomensafhankelijke eigen bijdrage Wmo
De invoering van het abonnementstarief Wmo legde behoorlijk beslag op de capaciteit binnen het CAK, met complicaties in de uitvoering tot gevolg. Inmiddels is het plan om (waarschijnlijk) per 1 januari 2026 de systematiek voor de eigen bijdrage opnieuw te veranderen en deze inkomens- en vermogensafhankelijk te maken.[33] De implementatie hiervan is een belangrijk aandachtspunt voor het CAK. Geïnterviewde medewerkers binnen de regeling Wmo geven aan deze wijziging met vertrouwen tegemoet te gaan, doordat het CAK lessen heeft getrokken uit de voorgaande wijziging van de Wmo. Zo is in tegenstelling tot de vorige wijziging ditmaal een bufferperiode ingebouwd, anticiperend op onvoorziene vertragingen of knelpunten. Ook is het CAK voornemens de personele capaciteit aan de start van de nieuwe regeling te vergroten, aangezien in die fase een grote toename aan vragen, klachten, bezwaren en verzoeken om aanpassing van de eigen bijdrage wordt verwacht. De krapte op de arbeidsmarkt in zowel kwaliteit als kwantiteit vormt een risico voor de realisatie van dit voornemen. In de uitvoeringstoets voor de regeling benadrukt het CAK daarnaast haar afhankelijkheid van de keten. Invoering van de inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage per 1 januari 2026 is daarmee alleen mogelijk indien dit voor de gehele keten haalbaar is, en het CAK hierover duidelijke afspraken kan maken met ketenpartners.[34]

3.3 Ketensamenwerking

Terugblik vorige evaluatieperiode (2013-2018)
In de vorige evaluatie werd geconstateerd dat het CAK voor doeltreffende taakuitvoering voor een belangrijk deel afhankelijk is van correcte en tijdige aanlevering van gegevens door ketenpartners. In de vorige evaluatieperiode ging veel aandacht uit naar het probleem van stapelfacturen, waarbij het CAK in de beeldvorming verantwoordelijk lijkt voor de problemen, terwijl de foutieve of te late gegevensaanlevering in belangrijke mate aan ketenpartners te wijten is.

[33] Rijksoverheid (2023). Inkomensafhankelijke eigen bijdrage Wmo vanaf 1 januari 2026.
[34] CAK (2024), Uitvoeringstoets Inkomens- en vermogensafhankelijke bijdrage Wmo (ivb)

In de vorige evaluatieperiode had het CAK moeite om actie te ondernemen op problemen in de gegevensaanlevering. Het oplossen van problemen bleef doorgaans beperkt tot de interne organisatie; er werd weinig gedaan om structurele verbeteringen in de keten(samenwerking) door te voeren. De feedbackloop richting ketenpartners was nog niet voldoende gesloten. Ook gaven ketenpartners aan dat het CAK meer ketenbreed zou kunnen kijken en acteren, in plaats van de interne gerichtheid die het in de vorige periode primair aan de dag legde. Ook kon het CAK volgens het vorige rapport een "meer samenwerkende houding" aannemen. Naar het einde van de evaluatieperiode werd gesignaleerd dat het CAK meer extern initiatief nam om gegevens-aanlevering te verbeteren, bijvoorbeeld door de inzet van bestandsvergelijkingen met zorgkantoren.

Het CAK heeft in de afgelopen periode ingezet op het versterken van ketensamenwerking

Het CAK heeft in de evaluatieperiode haar oriëntatie op de ketens waarin het CAK actief is versterkt. Dat is op verschillende manieren herkenbaar. Zo heeft het CAK op verschillende niveaus overleggen ingericht om de afstemming met ketenpartners te versterken. Met zorgverzekeraars is bijvoorbeeld recent een nieuw bestuurlijk overleg ingericht. En in 2022 heeft het CAK een klankbordgroep ingericht voor gemeenten, voor afstemming met betrekking tot de ketenrelatie met gemeenten.

Ook op andere manieren geeft het CAK blijk van een meer samenwerkende houding. Het CAK organiseert vaker dan voorheen inloopspreekuren en webinars, om ketenpartners mee te nemen in ontwikkelingen en de kans te geven om mee te praten over de invulling van de dienstverlening. Een laatste voorbeeld is de introductie van het Wmo dashboard. Gemeenten geven in gesprekken aan dat hen dit belangrijke informatie verschaft over de stand van zaken in hun gemeente. Daarnaast ziet het CAK duidelijke verbeteringen in de gegevensaanlevering door de introductie van het dashboard en gesprekken over de scores van gemeenten.

Volgens gesprekspartners is de samenwerking met CAK in de afgelopen jaren verbeterd

Ketenpartners geven in interviews een eenduidig signaal dat het CAK in de loop van de evaluatie-periode een steeds actievere rol in de keten heeft vervuld. Dit horen we voor de diverse ketens waarin het CAK actief is. Gesprekspartners ervaren het CAK niet als *regisseur* van de keten – want die formele rol heeft het CAK ook niet. De rol van het CAK in de keten wordt door geïnterviewden omschreven als faciliterend en verbindend. Zo zegt een van de geïnterviewden: "Het CAK heeft in de afgelopen jaren een 'ketengevoel' los gemaakt bij de ketenpartijen. Het CAK is heel goed in partijen bij elkaar brengen. Onze contactpersoon bij het CAK zegt dan bijvoorbeeld 'ik weet nog wel een gemeente die hiermee zit, ik koppel je daar wel aan' of 'ik zal dit aankaarten bij de softwareleverancier'."

Geïnterviewden ervaren een verschuiving van een defensieve naar een open houding

In de vorige evaluatieperiode werd het CAK vaak omschreven als "in zichzelf gekeerd" en "defensief". Geïnterviewden herhalen dat ook in het kader van dit onderzoek. Zo noemen ketenpartners uit de Wlz-keten de samenwerking met het CAK van een aantal jaar geleden "ijzig" en "stroef". Zij ervaarden dat het CAK zich defensief opstelde, naar andere partijen wees bij problemen en maar weinig bereid was om naar haar eigen rol te kijken. In die context was er sprake van substantiële problemen in de aanlevering van gegevens.

Inmiddels zijn die problemen volgens geïnterviewden grotendeels opgelost, onder meer omdat het CAK en ketenpartners veel intensiever hebben samengewerkt dan voorheen. Zo is er in de Wlz-keten nieuwe software geïntroduceerd en is het percentage 'first time right' gegevensaanlevering in die keten verhoogd tot 99%. Zoals een geïnterviewde het verwoordt: "De oude problemen liggen achter ons. Je merkt nu dat de relatie totaal anders is."

In de meeste gesprekken met ketenpartners komt naar voren dat het CAK een veel meer coöperatieve houding aanneemt dan voorheen. Het CAK is meer bereid om samen te zoeken naar oplossingen. Ketenpartners zien het CAK veelal als een constructieve en oplossingsgerichte partner, die bereid is om fouten toe te geven als daar sprake van is. Woorden om het CAK te beschrijven die vaak terug komen zijn bijvoorbeeld “open” en “empathisch”. Ketenpartners noemen dat er op uitvoerend niveau sprake is van een goede werkrelatie, en dat ze het gevoel hebben dat het CAK goed luistert naar de inbreng en wensen van ketenpartners.

Ketenpartners zien op onderdelen nog ruimte voor verbetering in de samenwerking

In de gesprekken komen een aantal suggesties naar voren voor verdere doorontwikkeling van de ketensamenwerking van het CAK. Een eerste punt dat wordt genoemd is dat het CAK weliswaar open staat voor de input van ketenpartners, maar nog steeds vaak aangeeft die wensen niet te kunnen accommoderen vanwege een gebrek aan *change* capaciteit voor haar ICT. Sommige ketenpartners noemen ook dat zij ervaren dat het CAK dit soort verzoeken in een wel erg vroeg stadium afhoudt. Zij begrijpen dat het CAK beperkt is in haar verandercapaciteit, maar hebben nu het gevoel dat het CAK, onder het mom van verouderde ICT, nagenoeg iedere verandersuggestie op voorhand afwijst.

Een ander verbetersignaal dat naar voren komt is dat ketenpartners noemen dat het CAK, nu de basisdienstverlening veel beter op orde is, op een aantal vlakken een volgende ontwikkelstap zou kunnen zetten in samenwerking met haar ketenpartners. Voorbeelden die worden genoemd in dit kader zijn:

- het beter benutten van de unieke informatiepositie die het CAK heeft, door data bij elkaar te brengen en die voor de hele keten inzichtelijk te maken.
- het gezamenlijk in de keten werken aan het burgervriendelijker maken van dienstverlening, door vanuit het burgerperspectief bijvoorbeeld alle communicatie die burgers ontvangen van het CAK en ketenpartners als zorgaanbieders, zorgkantoren, gemeenten en het CAK op een rij te zetten en te ontkokeren en versimpelen. Dit komt nu nog maar beperkt van de grond, volgens geïnterviewden.
- het verder inzetten op verbetering van de dienstverlening voor burgers met schulden-problematiek. Op dit vlak is het CAK de laatste jaren al actief bezig, wat door ketenpartners wordt gewaardeerd. Zo werkt het CAK met het CJIB en de SVB aan de ontwikkeling van de ‘Betalingsregeling Rijk’, zodat een burger met schulden bij verschillende overheidsorganisaties deze gebundeld kan aflossen in plaats van met elk overheidsorgaan separate afspraken te moeten maken.[35] Vanuit ketenpartners is uitgesproken dat zij hopen het CAK, met steun van het beleidsdepartement, deze samenwerking voortzet en uitbouwt.

[35] Zie o.a. https://www.cjib.nl/nieuws/stap-voor-stap-naar-een-betalingsregeling-rijk

/ 4 Doelmatigheid

Terugblik vorige evaluatieperiode (2013-2018)

Een gebrek aan inzicht in doelmatigheid.
In de vorige evaluatie is geconcludeerd dat het CAK en het ministerie van VWS onvoldoende zicht hebben op de doelmatigheid van het CAK. Doelmatigheid leken zowel binnen het CAK als bij het ministerie van VWS geen topprioriteit. Het ontbrak aan indicatoren die een degelijk beeld geven van de doelmatigheid en de ontwikkeling van doelmatigheid in de evaluatieperiode. Het CAK gaf in de eigen rapportage aan gedurende de evaluatieperiode conform het eigen doelmatigheids-kader te hebben gefunctioneerd, maar dit kader had slechts een *due diligence* karakter; het was geen middel om te bepalen of het CAK dezelfde prestaties voor minder kosten had kunnen behalen, of betere prestaties had kunnen leveren voor dezelfde kosten. De indruk van betrokkenen in en rondom het CAK was dat het CAK een significante verbeterslag kon maken op doelmatigheid. Met name werd genoemd dat het CAK veel met inhuurkrachten werkte en meer werkprocessen zou kunnen automatiseren. De evaluatie stelde dat het CAK beperkte prikkels had om de doelmatigheid te verbeteren.

Financiële verantwoording en administratie niet 'in control'.
Ook is destijds geconcludeerd dat het CAK in de financiële administratie en verantwoording niet *in control* was. In 2016 kwam aan het licht dat geldstromen onbedoeld vervlochten waren geraakt, waardoor beheerskosten waren bekostigd uit gelden van de zorgfondsen. Bij de ontvlechting van de geldstromen kwam naar voren dat er een aansluitingsverschil was van € 17,8 mln. De externe accountant heeft om deze reden in 2016 een oordeelsonthouding afgegeven over de jaarrekening. Sinds eind 2017 heeft het CAK stappen gezet om weer *in control* te komen.

4.1 Financiële ontwikkeling

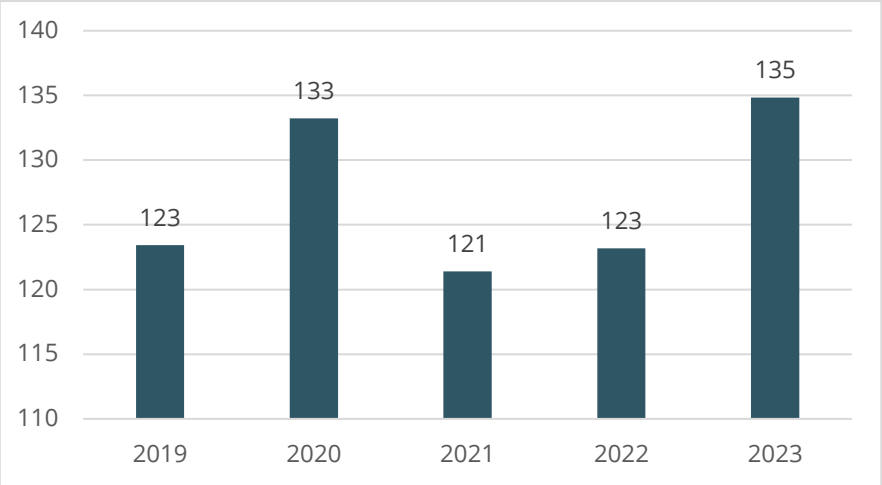
De beheerskosten van het CAK worden volledig gedekt door VWS
Het CAK onderscheidt twee geldstromen: de beheerskosten (de kosten van de organisatie) en de grote geldstroom (de financiële stromen gerelateerd aan zorgkosten en daarmee onderdeel van de taakuitvoering). De beheerskosten van het CAK worden volledig gedekt door het ministerie van VWS.[36] Dit omvat zowel het reguliere budget als incidentele budgetten voor specifieke uitgaven en projecten. Hierover maken het CAK en het ministerie van VWS jaarlijks afspraken.

Met name de invoering van het abonnementstarief Wmo en ICT-projecten leidden tot incidentele uitgaven
Figuur 4.1 toont dat de omvang van de totale beheerskosten (reguliere en incidentele uitgaven) in de evaluatieperiode varieerde. In 2020 en 2023 waren deze significant hoger dan in andere jaren.

De stijging in 2020 kan voornamelijk worden verklaard door verschillende incidentele uitgaven, waaronder:

[36] WaU-gelden komen niet uit de begroting van VWS, maar worden separaat gefinancierd vanuit een Rijksbreed programma.

- Abonnementstarief Wmo: De implementatie van het abonnementstarief voor de Wmo leidde tot extra incidentele kosten voor het oplossen van zowel technische als operationele problemen. Daarnaast leidde de implementatie van het abonnementstarief tot verhoogde personele kosten en directe uitvoeringskosten, zoals verhoogde verwerkings-/porto- en drukkosten en telefoonkosten van het callcenter.
- COVID-19: Het CAK huurde extra locaties waar medewerkers veilig konden werken, investeerde in materialen en aanpassingen om de werkomgeving *COVID-proof* te maken, en kocht aanvullende ICT-voorzieningen zoals laptops en licenties. Door de COVID-beperkingen namen medewerkers ook meer vakantiedagen mee naar het nieuwe jaar. Voor dit hoger openstaand verlofsaldo ontving het CAK onder voorwaarden toestemming van VWS voor een alternatieve verwerkingswijze.[37]



Figuur 4.1: totale beheerskosten (regulier en incidenteel) (in miljoenen euro's)[38]

In 2020 en 2021 werden flinke kostenbesparingsmaatregelen doorgevoerd

Eind 2020 constateerde het CAK dat, ondanks de verklaarbare incidentele uitgaven, de beheerskosten van het CAK structureel te hoog waren in verhouding tot de door VWS toegekende budgetten. Het CAK geeft aan dat de ingezette kanteling voor de stafafdelingen niet goed doordacht bleek te zijn: de staffuncties waren voor elk cluster aanwezig, terwijl dit qua omvang van de werkzaamheden niet nodig was. Ook de beoogde efficiency-baten werden in de praktijk niet behaald. Hierdoor heeft het CAK in 2020 flink moeten interen op de egalisatiereserve en in 2020 en 2021 verschillende kostenbesparende maatregelen genomen, met name door in het personeelsbestand te snijden. Zo bracht het CAK het aantal fte's voor ICT-werkzaamheden terug van 277 naar 210, vooral door middel van een afbouw van externe inhuur en natuurlijk verloop. Deze reductie van bijna 25% leverde een aanzienlijke kostenbesparing op.[39] Daarnaast werden 29 medewerkers boventallig verklaard en temporiseerde het CAK tijdelijk het implementatieproces van risicomanagement. [40] Daarbij is het belangrijk te noemen dat ook de overgang naar het Wmo abonnementstarief (uiteindelijk) besparingen opleverde: zo namen de verwerkings-/porto- en drukkosten in 2021 met ruim een half miljoen af door een verlaagd aantal communicatie-uitingen als gevolg van de afloop oude Wmo en de afname van initiële uitingen als gevolg van het Wmo abonnementstarief.[41]

[37] Brief 'Toestemming vorming bestemmingsfonds ultimo 2020 en verwerking verlofrechten in de jaarrekening 2020' (kenmerk: 1836918-219137-BPZ).
[38] CAK (2019-2023), Jaarverslagen.
[39] CAK (2021), 2021 CAK Rapportage Maart
[40] CAK (2022), Jaarverslag 2021.
[41] CAK (2022), Jaarverslag 2021.

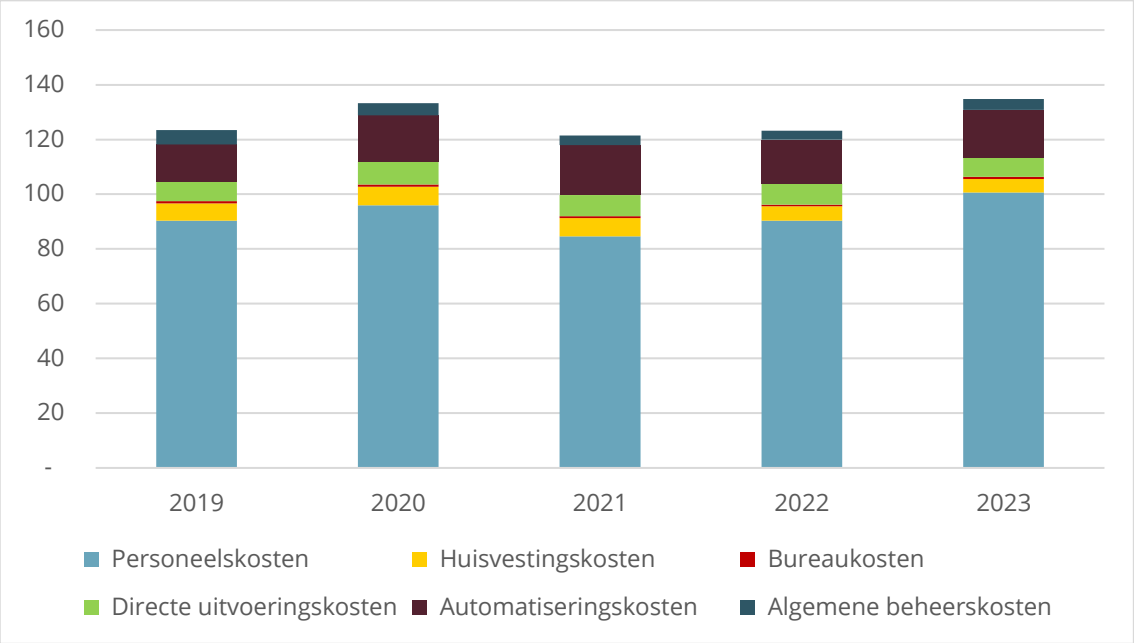
In 2023 zijn incidentele beheerskosten met name gestegen vanwege het programma V-ICT

De stijging in beheerskosten 2023 kan vooral worden verklaard door incidentele uitgaven:

- Vereenvoudiging ICT (WaU-gelden): In 2023 begrootte het CAK een hoger bedrag (circa €5 mln.) voor de vereenvoudiging van ICT. Deze kosten werden gedekt door een bijdrage vanuit de middelen vanuit het Rijksbrede programma Werk aan Uitvoering (WaU).
- Hersteloperatie Kinderopvangtoeslag: Het CAK ontving extra budgetten voor ondersteuning van de uitvoering van een deel van de hersteloperatie kinderopvangtoeslagen. Deze werkzaamheden brachten extra uitvoeringskosten met zich mee (€1,1 mln.).

De reguliere beheerskosten fluctueren licht, personeelskosten zijn de grootste kostenpost

Figuur 4.2 toont dat de opbouw van de beheerskosten (regulier budget) gedurende de evaluatie-periode licht fluctueerde. Personeelskosten zijn in alle jaren veruit de grootste kostenpost. In 2023 bedroegen personeelskosten precies driekwart van de beheerskosten. De verhoudingen tussen de kostensoorten binnen de beheerskosten zijn in deze evaluatieperiode vergelijkbaar met die in de vorige evaluatieperiode.



Figuur 4.2: ontwikkeling opbouw beheerskosten (regulier budget) (in miljoenen euro's).

Afhankelijkheid van externe inhuur vormt een risico voor doelmatigheid

Het CAK had in de evaluatieperiode een structurele wervingsuitdaging in zowel het aantrekken van een voldoende aantal medewerkers als het vinden van medewerkers met de juiste vaardigheden. Dit heeft als gevolg dat het CAK in relatief hoge mate afhankelijk is van de inhuur van externen, met name voor het invullen van functies met specialistische ICT-kennis. Externen worden ook ingehuurd als 'flexibele schil' voor het opvangen van piekbelasting in de reguliere uitvoering en het uitvoeren van tijdelijke projectwerkzaamheden. De externe inhuur bedroeg in de geëvalueerde jaren tussen de 21% en 33% van de personele kosten, waarmee het CAK in alle jaren in de evaluatieperiode de rijksnorm van 10% ruim heeft overschreden. Het CAK geeft aan de rijksnorm in de huidige arbeidsmarkt niet realistisch te vinden voor een uitvoeringsorganisatie met een grote ICT-component en dito ICT-veranderopgave. Ook geeft het CAK aan dat de systematiek waarin ICT-projecten grotendeels tijdelijk worden gefinancierd het uitdagend maakt om ICT-personeel structureel aan te trekken. Het CAK stelde zelf als norm voor 2023 om de verhouding externe inhuur ten opzichte van

interne medewerkers te verlagen naar 25%. In 2023 was de verhouding externen ten opzichte van vaste medewerkers (in fte) 24,96%, waarmee het CAK deze interne norm net behaalde.[42]

Hoewel externe inhuur niet per definitie een risico hoeft te zijn voor doelmatigheid, aangezien bij het in dienst nemen van medewerkers ook financiële verplichtingen zoals reorganisatievoorzieningen ontstaan, blijft het van belang dat het CAK mogelijkheden verkent om ongewenste situaties van externe inhuur terug te brengen. Hieronder vallen situaties waarin externen langdurig aan het CAK verbonden zijn, of waarbij er significante afhankelijkheid van externen bij de reguliere taakuitvoering of voor de structurele ontwikkeling van de organisatie. In de interviews noemde het CAK dat een meerjarige financiering van structureel benodigde ontwikkelcapaciteit het CAK zou helpen om het aandeel externe inhuur van met name werknemers met specialistische kennis (bijvoorbeeld ICT of financieel-administratief), terug te brengen. Ook het eerder beschreven hoge verzuimpercentage vormt een risico voor de doelmatigheid van het CAK, doordat het hogere personeelskosten voortbrengt tegenover een lagere arbeidsproductiviteit.

Het CAK heeft moeite om het hoge verzuimpercentage terug te dringen

Ook het eerder beschreven hoge verzuimpercentage vormt een risico voor de doelmatigheid van het CAK, doordat het hogere personeelskosten voortbrengt tegenover een lagere arbeidsproductiviteit. In alle jaren waarin het CAK een interne norm had gesteld voor het verzuimpercentage, overschreed het CAK deze norm, ook na verruiming van de norm in 2023.

	2019	2020	2021	2022	2023
Verzuim (%)	6	6,14	7,54	6,94	7,22
Norm (%)	-	5,6	5,6	5,6	6,27

Het CAK heeft in de evaluatieperiode verschillende middelen ingezet om het verzuimpercentage te verlagen. Zo organiseert het CAK sinds 2019 verzuimworkshops en voorlichting, en heeft het in 2020 een Verzuim en Inzetbaarheid Adviseur (VIA) in loondienst genomen om meer focus bij het management te creëren voor hun verantwoordelijkheden in het kader van de Wet van Poortwachter. Toch blijft het verzuim te hoog, met negatieve gevolgen voor de kwaliteit van dienstverlening. Zo leidde ziekteverzuim in 2023 bijvoorbeeld tot onderbezetting in het klantcontactcentrum. Een structureel aandachtspunt is vooral het langdurig verzuim (4,85% van het totale verzuim in 2023).[43] Als onderdeel van cultuurprogramma is er meer aandacht gekomen voor vitaliteit, welzijn, werkdruk en herstel in de vorm van diverse lezingen, trainingen en workshops.

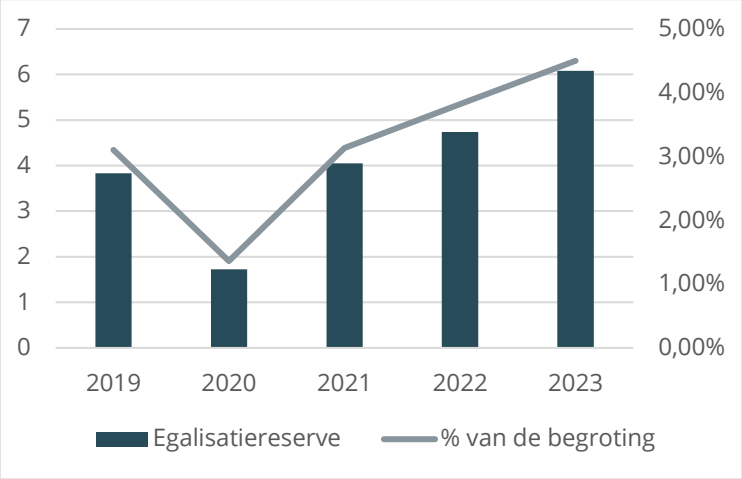
In alle drie de jaren dat het CAK de medewerkerstevredenheidsonderzoeken uitvoert, wordt ‘werkdruk’ na ‘communicatie’ benoemd als het voornaamste (algemene) verbeterpunt. Medewerkers bij het CAK ervaren ook een hoge herstelbehoefte, hoewel dit dicht op de Benchmark ZBO ligt (het CAK scoorde in 2023 een 5,6 waar de benchmark 5,7 is). Herstelbehoefte is in het onderzoek negatief geladen (hoe hoger, hoe beter) en gaat over de mate waarin medewerkers vermoeid zijn na een dag werk.

Het CAK heeft in de evaluatieperiode zijn egalisatiereserve geleidelijk aangevuld tot de maximale omvang

Het CAK houdt eigen vermogen aan in de vorm van een egalisatiereserve en een bestemmingsfonds. De egalisatiereserve biedt het CAK de mogelijkheid afwijkingen in (beheers)kosten zelf op te vangen en daarmee de liquiditeit van de organisatie te borgen, bijvoorbeeld bij onvoorziene omstandigheden

[42] CAK (2024), Jaarverslag 2023.
[43] CAK (2024). Jaarverslag 2023.

of wanneer VWS niet voldoende middelen beschikbaar kan stellen. De middelen in het bestemmingsfonds zijn daarentegen niet vrij besteedbaar. Deze middelen zijn specifiek gereserveerd voor vooraf vastgestelde projecten of activiteiten, of voor met VWS gedurende het jaar af te spreken bestemmingen, zoals ICT-verbeteringsprojecten. In de evaluatie van de doelmatigheid van het CAK is het van belang na te gaan in hoeverre het CAK in staat is de eigen kosten goed in te schatten en daardoor een adequate egalisatiereserve aan kan houden.



Figuur 4.3: ontwikkeling egalisatiereserve als percentage van de begroting (in miljoenen euro's)

De hoogte van de egalisatiereserve kende een opvallende daling in 2020. Dit jaar was financieel uitdagend voor het CAK, voornamelijk vanwege de hogere kosten van de formatie als gevolg van de eerdergenoemde (doorgeschoten) kanteling van de organisatie, de impact van COVID-19 en de implementatie van het Wmo abonnementstarief. De hogere beheerskosten – en daardoor negatieve resultaat van dit jaar – leidden ertoe dat ruim twee miljoen euro ten laste van de egalisatiereserve werd gebracht. In de latere jaren van de evaluatieperiode lijkt de financiële situatie van het CAK te verbeteren.

Jaarlijks wordt getoetst of de egalisatiereserve niet meer bedraagt dan 5% van het budget, zoals bedoeld in artikel 12 van de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018. Gedurende de gehele evaluatieperiode bleef de egalisatiereserve onder de grens van 5%.

4.2 Sturing en verantwoording

Er was in de evaluatieperiode beperkt ruimte voor monitoring en sturing op doelmatigheid
Tijdens de evaluatieperiode stond het CAK onder druk om risico's met betrekking tot de recht-matigheid en kwaliteit van de dienstverlening te beheersen. Het CAK en VWS moesten prioriteiten stellen en kwamen tot de conclusie dat het CAK de beschikbare capaciteit in de organisatie nodig had om de continuïteit van de dienstverlening te bewaken en de benodigde veranderopgaven in te zetten. Net als in de vorige evaluatieperiode was er ook in deze periode hierdoor beperkt aandacht voor de doelmatigheid van de organisatie. Het is een punt van aandacht dat doelmatigheid inmiddels twee evaluatieperiodes op de achtergrond is geraakt. Ook de NZa signaleert dat doelmatigheid sterk de aandacht van het CAK nodig heeft, met name vanwege de hoge mate van externe inhuur en een grotere afhankelijkheid dan gewenst van handmatige handelingen in de primaire en secundaire werkprocessen van de organisatie.[44]

[44] Toezichtrapport NZa over het CAK verantwoordingsjaar 2022 - Nederlandse Zorgautoriteit

De verwachting is dat doelmatigheid in de komende jaren een grotere focus gaat krijgen, ook vanwege een verschuiving in focus bij de politiek en het Rijk. Momenteel wordt al meer het gesprek gevoerd over kosten(drivers). Het CAK en VWS hebben in 2023 afspraken gemaakt over het maken van herijkte besparingsdoelstellingen vanaf 2026.[45]

De ontwikkeling van een kostprijsmodel kan de sturing op doelmatigheid ondersteunen
Het CAK werkt momenteel aan een kostprijsmodel (financiële kaart) dat van alle stappen en afdelingen binnen het CAK de kosten, eenheidsprijzen en aantallen zichtbaar maakt. Op deze manier krijgen het CAK en VWS meer inzicht in de totale kostenopbouw van producten, diensten en regelingen. Hoewel er nog geen afspraken zijn vastgelegd over de manier waarop en de tijdlijn waarbinnen dit zou gebeuren, is het doel van het CAK en VWS dat door de accountant assurance wordt gegeven op het model.

Er is behoefte aan een duidelijke definitie van de term 'doelmatigheid'
Uit interviews komt naar voren dat het nog onvoldoende duidelijk is wanneer er gesproken kan worden over een (voldoende) doelmatig CAK. Het CAK heeft daarom behoefte aan een met NZa en VWS afgestemd doelmatigheidskader. Het kostprijsmodel waaraan wordt gewerkt, wordt breed gezien als een goede basis voor het opstellen van dit doelmatigheidskader.

Het CAK heeft behoefte aan een passend financieringskader voor met name structurele IT-innovatieprojecten en -rollen
VWS heeft het CAK voor het programma V-ICT (vereenvoudiging ICT) via WaU meerjarig middelen toegezegd. In interviews komt naar voren dat de huidige financieringswijze voor de beheersing en doorontwikkeling van de IT-infrastructuur alsnog leidt tot onrust en inefficiëntie in de uitvoering en een minder doelmatige besteding van middelen. De financiering wordt door het CAK ervaren als ad hoc en reactief: voor *run*-werkzaamheden als beheer en onderhoud is structurele financiering, maar voor *change*-werkzaamheden zoals rationalisatieprojecten dient het CAK nog vaak opnieuw incidenteel budget aan te vragen. Het CAK is van mening dat ook *change*-werkzaamheden meegenomen moeten worden in de structurele financiering, aangezien het CAK voorziet dat er ieder jaar behoefte zal zijn aan deze werkzaamheden om de kwaliteit van de IT-infrastructuur op peil te brengen en te houden.

Een gebrek aan een adequaat meerjarig financieringsperspectief voor *change*-projecten leidt tot een verhoogde afhankelijkheid van externe inhuur, die op lange termijn mogelijk kostbaarder en kwetsbaarder is dan het inzetten van vast personeel. Het steeds moeten inhuren en weer laten gaan van externe capaciteit per change project leidt tot een verminderde efficiëntie, met name doordat kennis steeds weer uit de organisatie vloeit en bij herstart weer opnieuw opgebouwd moet worden. Deze inefficiënties raken de kwaliteit van uitvoering en de doelmatigheid van het CAK. Deze signalen vanuit het CAK hebben de aandacht van VWS en het CAK en VWS voeren hier momenteel gesprekken over.

Het CAK noemt als aandachtspunt ook dat het financieringskader in de afgelopen jaren minder is gestegen dan de loon-en prijsstijgingen. Volgens eigen berekeningen van het CAK is het budget van het CAK momenteel ruim €16 miljoen lager dan wanneer het kader wel gelijk zou lopen met de ontwikkeling van de loon- en prijsstijgingen. Het CAK geeft daarom aan behoefte te hebben aan een standaard budget voor loon- en prijsindexatie.

[45] CAK (2024), Jaarverslag 2023.

/ 5 Governance

5.1 Interne governance

Terugblik vorige evaluatieperiode (2013-2018)

De interne governance was in ontwikkeling
Tijdens de voorgaande evaluatieperiode was er sprake van bestuurswisselingen en bevond het CAK zich in het algemeen in een turbulente periode. Ten aanzien van de interne *checks and balances* is in de vorige evaluatieperiode geconcludeerd dat deze in de beginfase beperkt waren ingericht. Aan het einde van de vorige evaluatieperiode is de interne governance verbeterd, onder meer door de oprichting van de Cliëntenraad in 2018 en een versterking van de positie van de Raad van Advies (RvA) en de Ondernemingsraad (OR).

De interne governance dient bij te dragen aan goed bestuur van een zbo. Een goede verhouding tussen 'macht' en 'tegenmacht' is van belang voor het functioneren van een organisatie en voor het bewaken van voldoende aandacht voor perspectieven van bijvoorbeeld personeel en cliënten in de uitvoering en organisatieontwikkeling. In de voorgaande evaluatie is geconstateerd dat er de nodige verbeteringen zijn doorgevoerd op het gebied van interne *checks & balances*. We bespreken hieronder de inrichting en het functioneren van de interne governance van het CAK.

Het huidige bestuur wordt gewaardeerd om haar bijdrage aan de ontwikkeling en openheid van de organisatie
De RvB bestaat volgens het governance-arrangement van het CAK uit maximaal drie leden, waaronder een voorzitter. Gedurende de evaluatieperiode hebben er tot begin 2022 een aantal wisselingen plaatsgevonden in de Raad van Bestuur (RvB). Hieronder vallen de benoeming van een nieuwe voorzitter van de RvB en een nieuwe COO in september 2020. Sinds 15 januari 2022 is de CFO uitgetreden uit het bestuur, waarbij zijn taken zijn verdeeld tussen de voorzitter en de COO. Sindsdien kent het CAK een tweehoofdig bestuur. Deze keuze is gemaakt op voordracht van het CAK en werd onderbouwd door de constatering dat er de jaren daarvoor noodzakelijke structuurwijzigingen, en ingrepen hebben plaatsgevonden, waardoor financiële voorspelbaarheid en beheersbaarheid zijn gerealiseerd. Er zou nu een stabiele structuur zijn neergezet waarmee de strategische functie op directieniveau geborgd is, met verantwoordelijkheid op bestuursniveau bij de voorzitter van de RvB.[46] In 2024 zijn beide bestuurders herbenoemd voor een nieuwe periode van vier jaar.

Zowel in gesprekken met medewerkers van het CAK als in gesprekken met VWS en ketenpartijen wordt het huidige bestuur gewaardeerd om de wijze waarop is gewerkt aan een transparante organisatie, met helderheid over de beoogde (dienstverlenings)strategie en uitdagingen. Intern heeft dit zijn weerslag op de verbinding van medewerkers met de organisatie en haar missie, en op de beroepstrots en openheid van medewerkers. Extern - bijvoorbeeld in de afstemming met ketenpartijen en VWS - leidt de transparante en realistische opstelling van het bestuur tot een versterking van het wederzijdse vertrouwen en begrip en daarmee tot verbeterde samenwerking. Paragraaf 5.2 en 5.3 gaan verder in op de samenwerking in de driehoek en met de NZa.

[46] CAK (juli 2022). Bevestiging governance CAK n.a.v. gesprek 14 juli 2022.

De RvA en AAC zijn versterkt in hun rol als formele en informele sparringpartner

De Raad van Advies (RvA) bestaat uit vijf externe leden en heeft als taak gevraagd en ongevraagd het bestuur te adviseren. Daarnaast fungeert de RvA als klankbord voor de RvB. De RvA is zo ingericht dat de leden van elkaar en van het bestuur onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Voor de samenstelling is daartoe gezocht naar een mix van leden met kennis over onderwerpen als ICT, financiën, het zorgdomein en bedrijfsvoering. De adviezen van de RvA hebben betrekking op de (uitvoering van de) strategische agenda van de RvB en het jaarplan en de organisatieontwikkeling op lange termijn.

De Audit Adviescommissie (AAC) is in 2017 ingericht en bestaat uit twee externe leden. Zij adviseren de RvB gevraagd en ongevraagd over:

- het borgen van de kwaliteit van de financiële verslaggeving en bestuurlijke verantwoording;
- het risicomanagement;
- de opzet en werking van het auditbeleid van de organisatie, alsmede de mate waarin de adviezen en maatregelen uit de audits worden opgevolgd;
- de periodieke selectie van de accountant.

Bij zowel de RvA als de AAC was er in de vorige evaluatieperiode ruimte voor een stevigere positionering, waarbij er in het slot van de voorgaande evaluatieperiode een positieve ontwikkeling op dit gebied zichtbaar was. In de jaren daarna fungeerde het CAK onder hoge (politieke) druk vanwege problemen in de uitvoering in het bijzonder de moeizame implementatie van het abonnementstarief in 2020. Hierdoor ontstond ook spanning in de samenwerking tussen het CAK en VWS, waarbij de RvA heeft ingezet op het terugbrengen van rust en vertrouwen.

De laatste jaren heeft de RvA met het huidige bestuur gewerkt aan een versterking van de vergaderstructuur. De adviesfunctie van de gremia, ook buiten de vastgelegde vergaderingen om, wordt gewaardeerd door de RvB van het CAK. Daarnaast is ingezet op meer zicht op de opvolging van adviezen van de AAC en RvA. De (opvolging van de) belangrijkste adviezen van de RvA en AAC worden sinds 2023 opgenomen in het jaarverslag van het CAK. Hierin is te zien dat veel van de adviezen van de adviesorganen worden opgevolgd, waarbij is op te merken dat deze adviezen in de regel meer van procesmatige aard zijn en niet aansturen op significante koerswijzingen.

De koppeling van de RvA en AAC met de externe governance is verstevigd doordat in 2019 is afgesproken dat er jaarlijks een gesprek plaatsvindt tussen VWS (eigenaar en opdrachtgever), de RvA en AAC in aanwezigheid van de bestuursvoorzitter van het CAK. In een evaluatierapport van de ADR [47] is aangegeven dat betrokkenen de gezamenlijke gesprekken van waarde achten, waarbij in de gevoerde interviews wel is opgemerkt dat ze beperkt tot aanvullende kritische beschouwingen hebben geleid. Voorgesteld is om de gezamenlijke gesprekken meer te richten op concrete adviezen van de RvA en AAC, om zo de meerwaarde te versterken. In het rapport van de ADR is daarnaast aangegeven dat de RvA haar deskundigheid nog kan versterken door strategische IT-kennis toe te voegen, waardoor de expertise van de RvA beter aansluit bij de opgave van het CAK op dat gebied.

De OR heeft een stevigere rol ingenomen als constructief-kritische partner van de RvB en wordt hierin ook gefaciliteerd.

De Ondernemingsraad (OR) vormt de vertegenwoordiging van werknemers ten aanzien van het ondernemingsbeleid en de personeelsbelangen. Leden van de OR worden voor een periode van 4 jaar benoemd. In de vorige evaluatieperiode was een ontwikkeling zichtbaar in de vertrouwensrelatie en communicatie tussen de RvB en de OR, waarbij er meer ruimte ontstond voor een constructief-

[47] ADR (2024). Onderzoeksrapport Evaluatie Raad van Advies en Audit Advies Commissie CAK (Definitief Concept).

kritische rol van de OR. Een aandachtspunt uit de vorige evaluatie is de belasting die de veranderopgave van het CAK kan vragen van de OR, zowel qua tijdsinvestering als benodigde competenties om een effectieve rol te kunnen vervullen.

In de eerste jaren van de afgelopen evaluatieperiode werd er door de kanteling van de organisatie, en de reorganisatie die hier kort op volgde, veel gevraagd van de OR. In de periode rond de reorganisatie (2021) vonden er tegelijkertijd veel wijzigingen plaats in de samenstelling van de OR, wat de taakuitvoering bemoeilijkte. Vanuit de OR is toegelicht dat de noodzaak van de reorganisatie desondanks destijds helder en transparant is uitgelegd, hoewel het uitdagend was dat het adviestraject in korte tijd moest plaatsvinden met veel relatief onervaren OR-leden. Hoewel de OR de noodzaak onderschreef, heeft zij 'neutraal' geadviseerd, vanwege bedenkingen op het gebied van kwaliteit en het feit dat de reorganisatie het vertrek betekende van een jaar eerder aangetrokken medewerkers. Het was voor de OR onduidelijk of er genoeg onderzoek was gedaan naar verschillende mogelijke scenario's.

De laatste jaren is de OR gegroeid in professionaliteit en kennis, waardoor zij haar rol steeds meer kan innemen als constructief-kritische partner van de RvB. De OR wordt hierin gesterkt door de benaderbare en transparante houding van de RvB. Daarnaast is de relatie tussen de OR en het middenmanagement tijdens de evaluatieperiode verbeterd, waardoor ook op dat niveau de OR haar rol kan innemen. Ten aanzien van de veranderprogramma's geeft de OR aan dat zij goed wordt betrokken, hoewel het kritisch hierop adviseren soms specifieke inhoudelijke expertise vraagt die niet alle OR-leden bezitten. De OR geeft verder aan dat zij regulier en goed wordt meegenomen in rapporten die het CAK aangaan, zoals NZa-rapportages of rapporten van de Nationale Ombudsman.

De Cliëntenraad heeft meer positie gekregen, wat aansluit bij de strategie van het CAK

De Cliëntenraad is klankbord voor de RvB vanuit het perspectief van burgers die te maken krijgen met regelingen van het CAK en geeft gevraagd en ongevraagd advies over verbeteringen in de dienstverlening. Daarnaast signaleert de Cliëntenraad knelpunten in de taakuitvoering van het CAK vanuit het burgerperspectief. De Cliëntenraad bestaat uit zeven leden met een onafhankelijke positie en komt een aantal keer per jaar samen, op basis van een eigen activiteitenagenda.

De Cliëntenraad is opgericht in 2018 en is gegroeid in de wijze waarop ze haar rol invult. In de beginfase was er behoefte aan een versterking van de dialoog met de RvB. De laatste jaren heeft deze dialoog verder vorm gekregen, waarbij de Cliëntenraad de focus heeft gelegd op de klanttevredenheid, en schriftelijke cliëntcommunicatie (zoals klantbrieven). De Cliëntenraad heeft een grotere rol kunnen pakken, mede omdat het CAK gedurende de evaluatieperiode meer is gaan inzetten op elementen als klantgerichtheid, bijvoorbeeld via het vormgeven van de dienstverleningsstrategie, maatwerktafels, cliëntportalen en cliëntreizen. De Cliëntenraad waardeert de wijze waarop ze hierop wordt betrokken. Een aandachtspunt is het breed binnenhalen van signalen van klanten. Via het contactformulier op de website komen nauwelijks signalen binnen, waardoor de raad zich in haar klankbordfunctie voornamelijk baseert op eigen ervaringen of ervaringen uit de eigen omgeving.

5.2 Relatie met het ministerie als opdrachtgever en eigenaar

Terugblik vorige evaluatieperiode (2013-2018)

Het driehoeksmodel functioneerde niet naar behoren

In de voorgaande evaluatie is geconcludeerd dat het ministerie van VWS niet goed in beeld had hoe het CAK functioneerde en dat de onderlinge informatieuitwisseling niet naar behoren functioneerde. Via signalen van toezichthouder NZa kwamen kwetsbaarheden geleidelijk boven tafel, waardoor er in een laat stadium werd ingegrepen. Het driehoeksmodel was in de vorige evaluatieperiode beperkt ingevuld, waardoor de eigenaarsrol minder stevig in positie stond dan gewenst.

In de voorgaande evaluatieperiode zijn een aantal aanbevelingen gedaan gericht op een versterking van de governance via de driehoek:
- Versterken aandacht voor de cumulatieve impact van wijzigingen in het takenpakket
- Vergroten aansluiting op de wederzijdse informatiebehoefte en werkwijzen
- Formuleren prestatieafspraken die richting geven aan wanneer het CAK goed functioneert
- Verduidelijken verdeling van verantwoordelijkheden tussen opdrachtgever en eigenaar
- Creëren van ruimte voor het CAK om in te zetten op de veranderopgaven

Inrichting van de sturingsrelatie tussen CAK en VWS

Sinds 2015 hanteert het ministerie van VWS voor de aansturing van het CAK het driehoeksmodel. Daarin worden de rollen van opdrachtgever, eigenaar en opdrachtnemer onderscheiden. Het governance-arrangement omschrijft de wijze waarop de samenwerking en afstemming ten aanzien van sturing, verantwoording en toezicht is vormgegeven tussen het ministerie van VWS en het CAK. Dit arrangement is in 2022 geactualiseerd.[48]

De *opdrachtgever* draagt zorg voor een goede vertaling van beleid naar een opdrachtformulering en levert het benodigd budget voor de taakuitvoering aan. De opdrachtgever definieert daarbij in overleg met de opdrachtnemer kwaliteitseisen en het budget voor de uitvoering. De opdrachtgevers van het CAK zijn de directeuren van de verschillende beleidsdirecties (bijvoorbeeld Langdurige Zorg, Zorgverzekeringen, Maatschappelijke Ondersteuning) waarvoor het CAK regelingen uitvoert. In het begin van de evaluatieperiode was de rol van coördinerend opdrachtgever belegd bij de Directeur Zorgverzekeringen van VWS. Sinds 2022 is deze rol, conform de algemene werkwijze van VWS bij concernorganisaties, belegd op DG-niveau bij de Directeur Generaal Langdurige Zorg (DGLZ).

De *eigenaar* richt zich op het functioneren van het besturingsmodel, de rolverdeling en de overleg-structuur van het CAK. Daarnaast ligt de focus op het functioneren van de bedrijfsvoering (w.o. de Planning- en controlcyclus) en de continuïteit van de organisatie op de langere termijn. De rol van eigenaar is gedurende de gehele evaluatieperiode uitgevoerd door de plaatsvervangend Secretaris-Generaal (pSG), ondersteund door de afdeling Eigenaarsadvisering.

Als *opdrachtnemer* is het CAK verantwoordelijk voor een rechtmatige en doelmatige uitvoering van de toebedeelde taken. Het CAK en VWS adviseren elkaar daarnaast bij de uitvoering en totstandkoming van beleid, waarvoor goede en proactieve informatie-uitwisseling nodig is.

Rolinvulling en functioneren van de relatie CAK-VWS

De afstemming binnen de driehoek heeft zich ontwikkeld in lijn met het meer in control komen van het CAK

In het begin van de evaluatieperiode stond het CAK onder hoge druk door problemen in de uitvoering, de moeizame implementatie van de inkomensafhankelijke eigen bijdrage voor de Wmo en

[48] VWS (juni 2022). Governance-arrangement VWS-CAK.

het financiële tekort dat ontstond na de kanteling van de organisatie. Deze gebeurtenissen legden ook druk op de samenwerking in de driehoek. Betrokkenen omschrijven dat sinds 2021 een duidelijke stijgende lijn is op te merken in de onderlinge informatie-uitwisseling en samenwerking. De huidige afstemming in de driehoek over het functioneren en de ontwikkeling van het CAK wordt als positief ervaren, waarbij er sprake is van een duidelijke ontwikkeling naar een open, respectvolle en gezonde sturingsrelatie. De wederzijdse openheid en transparantie over mogelijkheden en risico's heeft hieraan bijgedragen. In de bestuurlijke overleggen is te zien dat er zowel vanuit de opdrachtgever als de eigenaar aandacht en begrip is voor de situatie van het CAK, waardoor de ontwikkelopgave van het CAK als gezamenlijke uitdaging wordt opgenomen.

Het CAK ervaart een hoge verantwoordingsdruk

Het CAK heeft de afgelopen jaren, zeker in het begin van de evaluatieperiode, een hoge interne en externe verantwoordingsdruk ervaren. Dit heeft te maken met de diverse regelingen die het CAK uitvoert en met de inrichting van toezicht en governance bij het CAK, waarbij zij naast verantwoordingen richting de driehoek, ook te maken heeft met de verantwoording richting de NZa als toezichthouder.

Aan het begin van de evaluatieperiode bevond het CAK zich bovendien in een moeizame periode, waarin er sprake was van problemen en risico's ten aanzien van een continue en rechtmatige dienstverlening. Dit droeg bij aan een stevige sturings- en verantwoordingsdruk richting het CAK, versterkt doordat het CAK intern kampte met een verouderde inrichting van planning, control en risicomanagement. Hoewel deze verantwoording veel energie vergde van de organisatie, was deze te begrijpen vanuit het belang van een goed functionerende uitvoering door het CAK. Tegelijkertijd werden er vanuit de driehoek ook de nodige investeringen gedaan zodat het CAK beter 'in control' kon komen.

Na 2021 heeft het CAK meer grip gekregen op (risico's in) de eigen uitvoering, wat onder meer te zien is door het stapsgewijs terugdringen van het aantal BRIC-punten (bevindingen, risico's en issues in control). In lijn met deze ontwikkeling is er ook gewerkt aan het terugdringen van de verantwoordingsdruk. Enerzijds is dit vormgegeven door verbeteringen in de planning- en controlcyclus van het CAK, bijvoorbeeld door de verantwoording meer te beleggen bij de eerste lijn en te ondersteunen via het inrichten van dashboards. Daarnaast zijn er ook afspraken gemaakt over de wijze van rapporteren. Hierdoor heeft het CAK stappen gezet in het meer op hoofdlijnen en met behulp van kpi's en kengetallen rapporteren.

De afstemming en verantwoording over de veranderinzet heeft zich positief ontwikkeld

In lijn met de voorgaande bevinding heeft er ook ten aanzien van de inzet op de veranderopgaven een ontwikkeling plaatsgevonden waarbij de driehoek beter in staat is om in te spelen op de onderlinge informatiebehoeften. De nauwe betrokkenheid van opdrachtgever en eigenaar bij de veranderopgaven is wenselijk in het licht van de bijbehorende omvang en kosten, in het bijzonder voor de gebieden V-ICT en RMIC. Het valt tegelijkertijd op dat de verantwoording over de voortgang van de veranderopgaven, zeker in het begin van de evaluatieperiode, omvangrijk is. Vanuit VWS is hierover aangegeven dat deze rapportages vanuit de opdrachtgever en eigenaar minder omvangrijk hadden gemogen, maar dat het CAK deze rapportages ook intern gebruikt.
De laatste jaren is binnen de driehoek (en binnen het CAK zelf) ingezet op een meer gefocuste verantwoording aan de hand van producten en kpi's, die minder op detailniveau zijn uitgewerkt. De herijking langs focusgebieden heeft hierbij geholpen, door het richten en inzichtelijker maken van de inzet en voortgang, wat oordeels- en besluitvorming in de driehoek versterkt.

Zowel vanuit de kant van eigenaar als opdrachtgever is ruimte gegeven aan het CAK zodat zij zich kon richten op het op orde brengen van de organisatie.

Het CAK heeft vanuit opdrachtgever en eigenaar de benodigde ruimte gekregen om te werken aan haar veranderopgaven. Hierbij heeft de eigenaar zich ingezet om het CAK te beschermen, onder meer door te waken voor een te grote belasting van de organisatie door een te grote ambitie en inzet op de organisatieverandering. Daarnaast hebben zowel de opdrachtgever als de eigenaar het CAK gedurende de evaluatieperiode ruimte gegeven om in te zetten op de organisatieontwikkeling, door weinig nieuwe taken bij het CAK te beleggen. De gesprekken hierover worden door betrokkenen als constructief ervaren, waarbij het CAK de eigenaar en opdrachtgever faciliteert middels transparante communicatie over voortgang, risico's en (on)mogelijkheden.

Opdrachtgever en eigenaar hebben in de evaluatieperiode overwegend eensgezind opgetrokken
In de vorige evaluatieperiode was er nog weinig sprake van functionele spanning en rolscheiding tussen opdrachtgever en eigenaar. Gedurende de huidige evaluatieperiode is er, in lijn met voorgaande bevinding, van deze functionele spanning ook weinig sprake geweest. Zowel de opdrachtgever als de eigenaar hebben veel begrip getoond voor de situatie van het CAK, waardoor er in de gehele driehoek aandacht was voor het beschermen van het CAK tijdens de meest intensieve jaren van de organisatieontwikkeling.

Het is goed voorstelbaar dat, nu het CAK in rustiger vaarwater is aangekomen en er sprake is van een Rijksbrede bezuinigingsopgave en een sterkere focus op doelmatigheid, er de komende jaren meer sprake zal zijn van meer functionele spanning tussen de rol van opdrachtgever en eigenaar. Deze spanning kan als wenselijk gezien worden, aangezien er een nieuwe balans gevonden moet worden tussen (politieke) wensen en de draagkracht van het CAK.

5.3 Toezichtsrelatie met de Nederlandse Zorgautoriteit

De NZa houdt op basis van artikel 16 van de Wmg toezicht op de rechtmatige en (voor de taken op het gebied van Wlz en Wmo) doelmatige taakuitvoering door het CAK.

De toezichtsrelatie tussen CAK en NZa wordt professioneel en open ingevuld
De vorige evaluatie typeerde de toezichtsrelatie tussen NZa en CAK als "professioneel en constructief". Ook werd geconstateerd dat het CAK de aanbevelingen van de NZa serieus nam en aangreep als startpunt voor het doorvoeren van verbeteringen. Dit is in de afgelopen jaren niet veranderd. Uit interviews blijkt dat het CAK zich open opstelt richting de NZa als toezichthouder en de NZa proactief informeert over bijzonderheden, risico's of relevante veranderingen.

De NZa heeft in de evaluatieperiode het CAK kritisch gevolgd, maar is positiever over 2023
De NZa is in het grootste deel van de evaluatieperiode kritisch geweest op de stand van zaken en de voortgang van de veranderopgaven bij het CAK. Zo constateerde de NZa in haar rapport over het verantwoordingsjaar 2021 dat het CAK "nog een lange weg te gaan had"[49] en signaleerde de toezichthouder in het rapport over 2022 dat het "verbeteren van de uitvoeringsorganisatie nog traag verloopt", waarbij de "trage" voortgang van de vereenvoudiging van de ICT "zorgen baart".[50] In het rapport over het verantwoordingsjaar 2023 is de NZa positiever in haar oordeel over de stand van zaken bij het CAK.[51] Daarin stelt de toezichthouder dat het CAK duidelijke vooruitgang boekt in haar taakuitoefening en organisatieveranderingsopgave, al blijven aandachtspunten bestaan.

[49] Toezichtrapport NZa over het CAK verantwoordingsjaar 2022 - Nederlandse Zorgautoriteit
[50] CAK voert alle taken rechtmatig uit, verbeteringen uitvoeringsorganisatie verlopen traag | Nieuwsbericht | Nederlandse Zorgautoriteit
[51] CAK boekt duidelijke vooruitgang | Nieuwsbericht | Nederlandse Zorgautoriteit

Daarbij heeft de NZa verschillende thematische onderzoeken uitgevoerd

De NZa heeft in de evaluatieperiode, aanvullend op zijn reguliere toezichtsactiviteiten, een substantieel aantal thematische onderzoeken uitgevoerd. In het rapport over 2020 rapporteerde de NZa over twee thematische onderzoeken: een onderzoek naar 'governance klanttevredenheid' en naar communicatie en klachtenbehandeling. In 2021 onderzocht de NZa de afhandeling van bezwaar- en beroepszaken en in 2022 voerde de NZa vier thematische onderzoeken uit, onder meer naar incassoprocessen en debiteurenbeheer en naar de BRIC-lijsten. In 2023 onderzocht de NZa de opvolging van eerdere aanbevelingen uit thematische onderzoeken.

Het CAK ervaart een hoge verantwoordingsdruk

Er is sprake van stevig toezicht op de taakuitoefening door het CAK. Daarin vervullen met name de accountant (voor rechtmatigheid), VWS in zijn rol als opdrachtgever en eigenaar en de NZa als externe toezichthouder een rol. Ook had het CAK de afgelopen jaren te maken met externe onderzoeken door de Nationale Ombudsman en de Algemene Rekenkamer (AR). In het samenspel van deze verschillende actoren vallen een aantal zaken op.

Als eerste valt op dat de optelsom van de verschillende vormen van toezicht en verantwoording in de evaluatieperiode voor een forse verantwoordings- en toezichtslast voor het CAK heeft gezorgd. Het CAK besteedde in de afgelopen periode veel energie aan verantwoording, bijvoorbeeld door het maken van uitgebreide rapportages over de uitvoering van verschillende regelingen, die elk kwartaal worden opgeleverd. Deze basale verantwoording levert *an sich* geen problemen op en is ook nodig voor de interne planning en control. In combinatie met additionele verantwoordingsopgaven ervaart het CAK echter een stapeling die voor de nodige druk zorgt. Dit speelde in het bijzonder in de periode dat het CAK niet 'in control' was waardoor er aanvullende informatieverzoeken en aanwijzingen volgden van de NZa. Daarnaast vroeg de veranderaanpak van de afgelopen jaren om extra afstemming en verantwoording richting VWS, bovenop de reguliere verantwoordingslijnen. Ook onderzoeken van bijvoorbeeld de Ombudsman en de AR zorgden voor een extra verantwoordingsopgave.[52]

De verschillende vormen van toezicht lijken niet optimaal op elkaar afgestemd

Bij het CAK leven vragen over de ervaren stapeling van verantwoordings- en toezichtslijnen. In interviews geeft het CAK aan dat er sprake is van dubbelingen in het toezichtsregime en dat het geheel van vormen van toezicht en verantwoording stevige druk op de organisatie legt, die capaciteit vraagt die niet aan dienstverlening kan worden besteed.

In een samenwerkingsprotocol[53] hebben VWS en NZa afspraken gemaakt die erop zijn gericht om "overlap van toezichtsinspanningen" te voorkomen en "de belasting voor ondertoezichtstaanden tot een minimum te beperken." Daartoe is het uitgangspunt dat VWS "de inkomsten en uitgaven van het CAK die worden gefinancierd uit de begroting van VWS controleert" en de NZa "toezicht houdt op de premiegefinancierde uitgaven en ontvangsten van het CAK".

Hoewel deze afspraken in principe een goede basis vormen, lijkt de afbakening en verdeling van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden in het toezicht in de praktijk nog beter te kunnen.

Voor het toezicht op doelmatigheid door de NZa is de vraag hoe dit toezicht zich verhoudt tot de rol van VWS ten opzichte van het CAK. Het uitgangspunt is daarbij dat de NZa toezicht houdt op een doelmatige uitvoering van Wlz en Wmo, terwijl VWS zich richt op de doelmatigheid van het CAK als

[52] Zo stelt de Nationale Ombudsman op zijn website dat het CAK de Ombudsman "door de jaren heen" heeft geïnformeerd over de ontwikkelingen in de door het CAK ingezette veranderaanpak n.a.v. een kritisch rapport van de Ombudsman. Bron: https://www.nationaleombudsman.nl/publicaties/rapporten/2024035

[53] Samenwerkingsprotocol VWS-NZa bij het toezicht op het CAK - Nederlandse Zorgautoriteit: https://puc.overheid.nl/nza/doc/PUC_209207_22/1/

organisatie. Het is echter de vraag hoe goed die twee zaken in de praktijk van elkaar te scheiden zijn. Ook vanuit de NZa was er de afgelopen jaren sprake van toezicht op de organisatorische stand van zaken bij het CAK, zoals de voortgang van de veranderopgaven op het vlak van *control,* ICT en cultuur. Dat gebeurde weliswaar vanuit een andere insteek (toezicht op doelmatigheid van specifiek de premiegefinancierde gelden), maar lijkt in de praktijk toch tot een focus op dezelfde vraagstukken te zorgen, zoals de stand van zaken van de ICT-veranderopgave en de brede dienstverlening van het CAK, als waarmee VWS zich in de eigenaarsrol bezig houdt.

De NZa geeft daarnaast aan dat haar toezicht zich onderscheidt van VWS door de aandacht voor het burgerperspectief. Mede om die reden heeft de NZa de afgelopen jaren thematische onderzoeken uitgevoerd naar hieraan gerelateerde thema's (zie boven). Hoe deze gerichtheid op het burgerperspectief zich verhoudt tot de wettelijke taak van de NZa is echter niet duidelijk. De wettelijke bevoegdheden van de NZa zien immers slechts op de rechtmatige en doelmatige uitvoering door het CAK. De burgervriendelijkheid van de taakuitvoering door het CAK, hoe belangrijk ook, is daar niet direct aan te relateren.

Deze observaties lijken aanleiding voor een gezamenlijke herbezinning op de (uitvoering van de) afspraken uit het samenwerkingsprotocol. Er lijkt ruimte om de manier waarop het toezicht op het CAK vanuit verschillende partijen is georganiseerd te stroomlijnen, met aandacht voor bovenstaande punten, waaronder de reikwijdte van het toezicht van de NZa in relatie tot haar wettelijke taak.

/ 6 Voortgang organisatieverandering

Terugblik voorgaande evaluatieperiode (2013-2018)
De voorgaande ZBO-evaluatie van het CAK bevatte de conclusie dat het CAK bij voorrang moet werken aan 'het op orde krijgen van de basis'. Hieraan werd gewerkt middels een organisatie-verandering die het CAK in 2018 heeft opgezet. Hierover is geconcludeerd dat deze verandering aansluit op veel van de geconstateerde verbeterpunten, en dat er geen sprake is van opvallende witte vlekken.

Het ingrijpende veranderprogramma sloot aan bij de omvang van de problematiek. In het bijzonder zijn de volgende punten meegegeven:
- Neem de tijd voor de verandering.
- Zet in op realistisch verwachtingenmanagement
- Sluit aan bij de informatiebehoefte van VWS om de verandering samen vorm te geven.
- Neem ketenpartners mee in het proces.

Dit hoofdstuk beschrijft de inzet van het CAK tijdens de evaluatieperiode op de verandering van de organisatie en hoe effectief dat is gebleken. In paragraaf 6.1 worden de ontwikkelingen per jaar (2019-2023) op hoofdlijnen omschreven. In paragraaf 6.2 en 6.3 wordt vervolgens gereflecteerd op de effectiviteit van deze inzet en de wijze waarop verantwoording en afstemming over de veranderopgaven heeft plaatsgevonden.

6.1 Ontwikkeling en voortgang veranderprogramma

In deze paragraaf worden de ontwikkelingen op de veranderopgaven ten tijde van de evaluatie periode (2019-2023) op hoofdlijnen omschreven. In 2021 vond een herijking plaats, waarna verder is gewerkt langs de drie focusgebieden *In control, Vereenvoudiging ICT* en *Cultuur*. De focusgebieden Cultuur en In control worden afgerond in 2024 en overgedragen naar de lijnorganisatie. Vereenvoudiging ICT loopt door tot begin 2028.

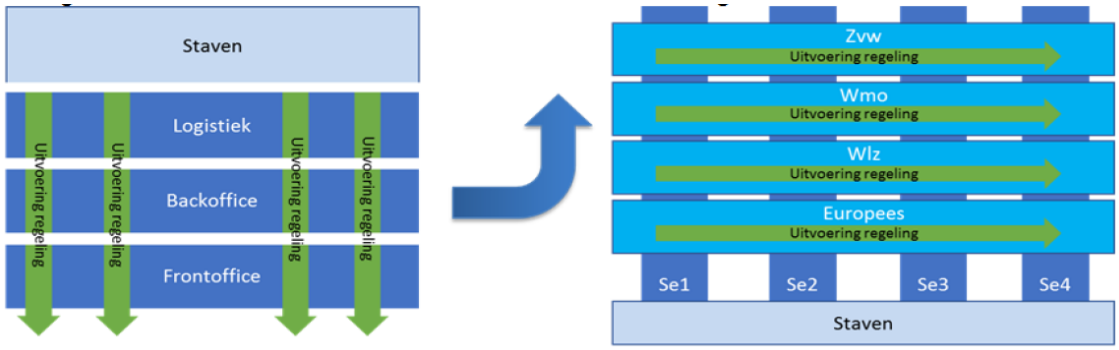
In 2019 is een ingrijpend veranderprogramma gestart, waaronder een kanteling van de organisatie
Het CAK is in 2019 gestart met een meerjarig en integraal veranderprogramma (CAK Change) gericht op het verbeteren van de organisatie. Het doel hiervan was om 'in control' te komen door de organisatie beter in staat te stellen om regelingen snel, foutloos en efficiënt uit te voeren, en hier correct en tijdig over te kunnen verantwoorden. In het licht van de grote urgentie en breedte en diepte van knelpunten die wordt omschreven bij het CAK Change programma[54], valt op dat de stip aan de horizon behoorlijk ambitieus is. Het CAK geeft aan 'de voorbeeld publieke dienstverlener' te willen worden, terwijl tegelijkertijd een focus in 2019 is om de basis op orde te brengen.

In afstemming met eigenaar, opdrachtgever en de NZa is steun en goedkeuring gegeven aan het veranderprogramma van het CAK. Oorspronkelijk was dit veranderprogramma ingericht langs drie werkstromen (organisatiestructuur, processen & systemen en cultuur & communicatie), die onderling

[54] CAK (mei 2019). CAK Change v1.0.

met elkaar zijn verbonden. De Change is vormgegeven in twee fasen, waarbij de eerste fase gericht is op het creëren van randvoorwaarden (structuur en governance, performance en portfolio management, type leiderschap en versterking control en risk & compliance) en de tweede fase gericht is op het stapsgewijs verbeteren van de uitvoering via het ICT-programma en LEAN methodieken.

Met een ingrijpende wijziging van de organisatiestructuur werd een verschuiving beoogd van een activiteit-georiënteerde organisatie richting een proces- en later systeemgeoriënteerde organisatie. Deze zogenoemde 'kanteling' betekende onder meer dat op directieniveau de integrale verantwoordelijkheid werd belegd voor de uitvoering van specifieke regelingen (zie ook H2.2). In 2019 is de kanteling voorbereid, waarbij vier clusters van regelingen (Wmo, Wlz, Zvw en Buitenland) centraal werden gezet, aangestuurd door regelingdirecteuren.



Figuur 6.1: Weergave kanteling CAK, uit CAK (Mei 2019). CAK Change versie 1.0.
Links de organisatiestructuur anno 2019, rechts de situatie na kanteling per 2020.

In 2020 lag er veel druk op de organisatie; desondanks is de kanteling doorgevoerd

In 2020 heeft BDO de voortgang van de organisatieverandering van het CAK beoordeeld.[55] BDO concludeerde dat de aanbevelingen voortvarend zijn opgepakt en dat het CAK werkte aan randvoorwaarden om meer in control te komen. Tegelijkertijd is geconstateerd dat er nog een lange weg is te gaan om structureel in control te komen. Daarbij constateerde het CAK[56] dat de moeizame invoering van het abonnementstarief voor de Wmo per 1 januari 2020 en de coronacrisis veel aandacht van de organisatie vroegen, waardoor de kanteling van de organisatie een beperkte vertraging van twee maanden opliep. In juni 2020 is fase 1 van de organisatieverandering afgerond, die gericht was op het inrichten van de randvoorwaarden, zoals de nieuwe organisatiestructuur en governance, een vernieuwing van het performance/portfoliomanagement en een versterking van de risk en compliance functie.

In 2021 bleek een reorganisatie noodzakelijk en is meer focus aangebracht in de veranderinzet

Eind 2020 bleek dat er een aanzienlijk financieel tekort was ontstaan, volgens betrokkenen met name vanwege eerdere miscalculaties aan de baten-kant bij de kanteling van de organisatie. Dit was aanleiding voor een ingrijpende reorganisatie in korte tijd, die in de zomer van 2021 is geëffectueerd. Door gesprekspartners van het CAK wordt dit jaar omschreven als bijzonder ingrijpend, mede aangezien de reorganisatie samenviel met de COVID-pandemie.

Daarnaast is in 2021 de veranderopgave van het CAK herijkt. De ambitie van de veranderopgave is hierbij grotendeels gelijk gebleven, gericht op *in control* komen, klanttevredenheid en het ontwikkelen van een betrouwbare dienstverlening. Uitgangspunt van de herijking was het aanbrengen van meer

[55] BDO (maart 2020). Terugblik en huidige stand van zaken 'CAK in control'.
[56] CAK (maart 2020). Bouwen aan dienstverlening met de menselijke maat.

focus en het optimaal benutten van verandercapaciteit via kleine concrete en meetbare stappen. Met de herijking is de organisatieverandering georganiseerd langs drie focusgebieden:

Vereenvoudiging ICT (V-ICT)
Het focusgebied V-ICT richt zich op de ontwikkeling van een toekomstbestendig maken en het versimpelen van de ICT-infrastructuur van het CAK. Aanleiding is onder meer een rapport van Gartner uit 2021[57], waarin is geconcludeerd dat het ICT-landschap van het CAK te duur en complex is en dat het CAK onvoldoende 'in control' is ten aanzien van de voortbrenging van ICT.

V-ICT is gefocust op het creëren van een ICT-landschap en -organisatie die de **continuïteit** van de dienstverlening van het CAK garandeert. Daarnaast wordt ingezet op een verhoging van de flexibiliteit en **wendbaarheid** in ICT, zodat wijzigingen sneller, effectiever en doelmatiger uitgevoerd kunnen worden. Ten derde is V-ICT gericht op **kostenbeheersing**, door middels optimalisaties en rationalisatie te werken richting een meer marktconforme omvang van de ICT-kosten van het CAK.

In Control (Roadmap in Control/RMIC)
Via het focusgebied in control wordt gewerkt aan het 'geborgd in control' komen van het CAK. Onder *in control* verstaat het CAK dat zij beschikt over een proces waarin met (redelijke) zekerheid geborgd kan worden dat vooraf gestelde doelen behaald worden.[58] In de voorgaande evaluatieperiode was de mate van control onvoldoende, wat resulteerde in onrechtmatigheden in de uitvoering van taken van het CAK en een moeizame verantwoording over deze uitvoering. Middels RMIC zet het CAK in op meer **aantoonbaar uitvoeren**, **voorspelbaar presteren** en **systematisch verbeteren**.

Cultuur
Het focusgebied Cultuur richt zich op de beweging naar de gewenste organisatiecultuur. Hierbij ligt de focus op **management en leiderschap**, **duidelijkheid over taken**, **verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB)**, het creëren van een **veilige omgeving** en **hybride werken.**

Voor ieder focusgebied is in 2021 een stuurgroep ingesteld en werd een lid van de RvB als portefeuillehouder aangewezen. Over de voortgang van verandering op de focusgebieden wordt in elk geval per kwartaal gerapporteerd. Waar nodig wordt, in afstemming met VWS, bijgestuurd op inhoud of doorlooptijd. Hierbij vindt de afstemming rondom *V-ICT* plaats met de opdrachtgever en eigenaar, ondersteund door het CIO office van VWS. *In Control* wordt met de opdrachtgever en de eigenaar besproken en over de voortgang en richting van het *cultuurprogramma* wordt afgestemd met de eigenaar. In paragraaf 6.2 wordt nader ingegaan op de (opbrengsten van) de drie focusgebieden.

In het jaarplan van 2021 riep de nieuwe RvB op om voldoende tijd en ruimte voor de veranderopgave te maken, om rekening te kunnen houden met de verandercapaciteit van de organisatie. Uit notulen van bestuurlijke overleggen blijkt dat vanuit de eigenaarskant aandacht hiervoor is en dat er een begripvol gesprek gevoerd wordt over de veranderopgave, -capaciteit en prioritering. Onderdeel van dit gesprek is ook de impact van de veranderopgave op de mogelijkheden van het CAK om aanvullende taken op te pakken.

In 2022 en 2023 is stapsgewijs meer effect zichtbaar van de inzet op de verschillende veranderprogramma's
In **2022** is verder ingezet op de drie focusgebieden en is afstemming bereikt met VWS in de lijn en aanpak van de veranderprogramma's. Per 2022 wordt in de jaarplannen van het CAK gerapporteerd

[57] Gartner (2021). CAK IT Budget review.
[58] CAK (2023). Jaarplan 2023. Bijlage 2: In control.

over de voortgang op de drie focusgebieden. Hierin valt onder meer de tijdige oplevering van de bestuurlijke verantwoordingen op en de stappen in het terugdringen van BRIC-verbeterpunten (bevindingen, risico's en issues in control). **2023** laat een versnelling zien qua positieve ontwikkelingen op de drie focusgebieden. Daarnaast is RMIC herijkt, waarbij programmalijnen zijn samengevoegd of uit elkaar gehaald, om zo meer inzicht op concretere resultaten te krijgen. Daarnaast is het programma gedecentraliseerd en zijn de beoogde resultaten geconcretiseerd, om meer focus aan te brengen.

6.2 Effectiviteit veranderprogramma

Hoewel niet vlekkeloos verlopen, heeft de kanteling van de organisatie het CAK veel gebracht
De kanteling van de organisatie vond plaats in een moeizame periode, door de invoering van het abonnementstarief en de impact van Covid op de organisatie. Tegelijkertijd is het gelukt om deze kanteling in een relatief korte periode door te voeren. Kort na de kanteling bleek echter ook een forse reorganisatie nodig, die volgens betrokkenen voortkwam uit een verkeerde inschatting van de financiële consequenties van de gekozen uitwerking van de kanteling. Deze reorganisatie betrof wijzigingen in een aantal organisatieonderdelen, wat onder meer als effect had dat 29 medewerkers boventallig zijn geworden.[59]

De reorganisatie wordt door geïnterviewde CAK-medewerkers bezien als pijnlijk, maar noodzakelijk en is in relatief korte tijd doorgevoerd. Hoewel de OR neutraal heeft geadviseerd, is in het interview met de OR waardering uitgesproken voor de wijze waarop de RvB de noodzaak en urgentie van de reorganisatie transparant heeft toegelicht. Na de reorganisatie zijn er in beperkte schaal optimalisaties en bijstellingen geweest in het organisatie-ontwerp, in goede afstemming met de OR.

Geïnterviewde leidinggevenden binnen het CAK rapporteren dat door de kanteling het eigenaarschap op het niveau van regelingen is versterkt, wat de organisatie helpt in het focussen op, en het doorontwikkelen van, de uitvoering van regelingen. Deze inrichting lijkt daarmee passend bij de taken van het CAK en de focus op regelingen draagt bij aan de keten- en klantgerichtheid van de organisatie.

Het CAK heeft de laatste jaren waardevolle stappen gezet op de drie focusgebieden
Het CAK heeft tijdens de evaluatieperiode ingezet op een aantal ingrijpende organisatie-veranderingen. De diepte en breedte van de inzet was passend bij de situatie waarin het CAK zich bevond, met name gezien de continuïteitsrisico's in de ICT en dienstverlening en de constatering dat het CAK niet 'in control' was.

In het begin van de evaluatieperiode (2019-2021) was de organisatieontwikkeling in het bijzonder uitdagend, vanwege o.a. de coronacrisis, bestuurswisselingen, reorganisaties en de (moeizame) invoering van het abonnementstarief voor de Wmo. De veranderopgave (CAK Change) leek daarnaast te stoelen op twee gedachten. Enerzijds werd een hoge ambitie gesteld om 'de voorbeeld publieke dienstverlener' te worden, terwijl er tegelijkertijd sprake was van een grote opgave om de basis(dienstverlening) op orde te krijgen. Hoewel het schetsen van een wenkend toekomstbeeld medewerkers en de omgeving kan motiveren, leek de veranderaanpak in die periode een gebrek aan focus te kennen, mede door de grote kloof tussen de huidige en gewenste situatie.

[59] CAK. (2021). Organisatie en personeelsrapportage

Met de herijking van de veranderopgave en aanpak in focusgebieden is meer focus en structuur aangebracht in de periode 2021-2023. Hierdoor wordt beter zichtbaar wat de opbrengsten zijn van de veranderopgaven, wat de gesprekken binnen de driehoek bevordert. De volgende drie bevindingen gaan in op de opbrengsten van de drie focusgebieden.

Reflectie effectiviteit veranderopgave 'cultuur'

Het CAK zet gericht – en op iteratieve wijze - in op ontwikkeling van de organisatiecultuur

Eén van de drie focusgebieden in de veranderaanpak van het CAK is 'cultuur'. Cultuur en Communicatie was ook een werkstroom binnen CAK Change, maar effecten zijn moeilijk vast te stellen over de eerste jaren van de evaluatieperiode door het ontbreken van passende metingen. Met de herijking van de veranderopgaven is de opgave op het gebied van de organisatiecultuur voortgezet via het 'programmaplan cultuur', dat is bijgevoegd in het jaarplan 2022 van het CAK. Het CAK zet hierin in op een organisatiecultuur die past bij de dienstverleningsstrategie, waarbij de nadruk ligt op een lerende organisatie die streeft naar continue verbetering van dienstverlening.

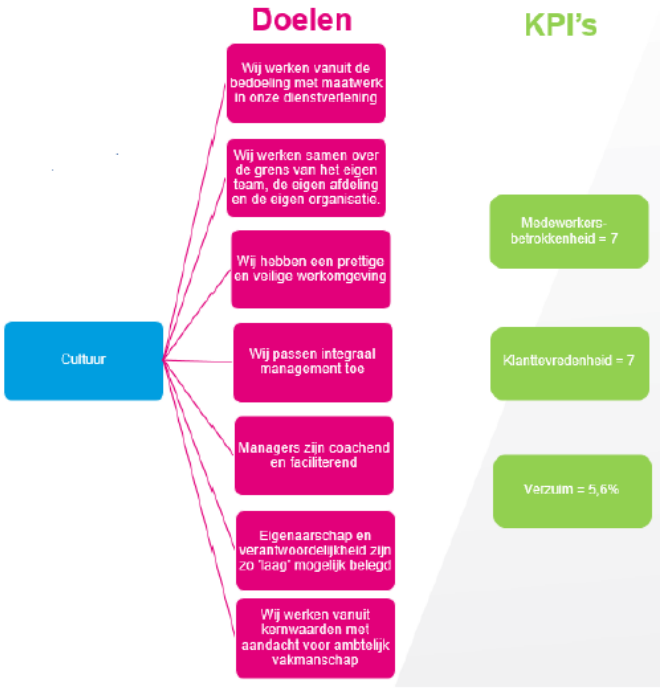
In de praktijk is een cultuurverandering lastig te organiseren en te plannen. Hier heeft het CAK aandacht voor door uit te gaan van een iteratief proces en door de gewenste cultuur niet alleen te koppelen aan een visie op de organisatie en de dienstverlening, maar door daarnaast ook in te zetten op een aantal gerichte interventies op het gebied van leiderschap, verzuim, transparantie, werkomgeving en het concretiseren van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarnaast is ook ingezet op interventies als een trainingsprogramma en een theaterbelevenis om de interne dialoog te stimuleren over werken bij het CAK en de relatie tot de burger.

In interne gesprekken en de gesprekken met directe ketenpartners wordt een culturele beweging herkend

In de gesprekken met medewerkers van het CAK hebben we positieve signalen gehoord over de cultuurverandering de laatste jaren. Hierbij wordt vooral ingegaan op het feit dat een meer open cultuur ervaren wordt dan voorheen, waardoor een fout of 'professionele buikpijn' eerder gedeeld wordt en waarbij er meer nadruk ligt op de maatschappelijke rol van het CAK. Het bestuur heeft in deze beweging een waardevolle rol gespeeld, bijvoorbeeld door in te zetten op een 'schoon-schip-actie' in 2021 waarin medewerkers werden aangemoedigd om knelpunten en fouten in de dienstverlening aan te kaarten. Medewerkers worden daarnaast meer betrokken bij de koers van het CAK en de communicatie hierover vanuit het bestuur van het CAK wordt gewaardeerd. Qua interventies is in het bijzonder waardering uitgesproken voor de theaterbeleving 'Wakker liggen', die inging op het werken binnen het CAK en dilemma's waarmee medewerkers kampen. De voorstellingen hebben volgens betrokkenen bijgedragen aan de (interne) dialoog over de rol van het CAK en haar medewerkers binnen de zorg. Dit draagt bij aan de beweging richting een lerende organisatie, waarin deze positie en dilemma's daarbinnen open en veilig besproken kunnen worden. De uitvoeringen zijn opengesteld voor alle medewerkers van het CAK en daarnaast ook voor enkele ketenpartijen, VWS en de NZa.

Het is lastig vast te stellen wat de exacte effecten van het cultuurprogramma zijn en in welke mate de gestelde doelen bereikt worden

Het is de in de praktijk lastig om effecten van een cultuurprogramma te meten. Het CAK heeft kpi's geformuleerd op het gebied van medewerkersbetrokkenheid, klanttevredenheid en verzuim. Uit de hiervoor opgestelde doelenboom ontbreekt de koppeling tussen de geformuleerd doelen en de kpi's (zie figuur 6.2). Tegelijkertijd geldt dat de effecten van culturele interventies in de praktijk ook lastig te meten zijn en geven de gekozen indicatoren wel enig indirect beeld van cultuurfactoren als klantgerichtheid en medewerkersbetrokkenheid en –tevredenheid.



Figuur 6.2: Doelenboom focusgebied Cultuur. Uit: Jaarplan 2023 CAK, bijlage 3 Cultuur

Op de kpi's ten aanzien van medewerkersbetrokkenheid en medewerkers- en klanttevredenheid rapporteert het CAK sinds de herijking positieve ontwikkelingen. Zo is er in de medewerkersonderzoeken een voorzichtige stijging te zien van de score op bevlogenheid (6,8 naar 7,1), medewerkersbetrokkenheid (6 naar 6,2), sociale veiligheid (7,6 naar 7,8) en herstelbehoefte (5,3 naar 5,6). De respons op deze onderzoeken is hoog (ca. 75%), waardoor het een goede indicatie geeft van ontwikkelingen. De kpi op het gebied van verzuim blijft een aandachtspunt, waarbij het onvoldoende lukt om het verzuimpercentage duurzaam omlaag te krijgen. In 2024 blijft verzuim een speerpunt en wordt verder ingezet op een herijkte verzuimaanpak.

In lijn met de aard van de opgave is er structurele aandacht voor de verdere ontwikkeling van de organisatiecultuur

In relatie tot haar aard en omvang heeft het cultuurprogramma een bijzonder korte doorlooptijd. Ten tijde van de evaluatie wordt het gesprek gevoerd over het benoemen van de ambities op cultuur als langdurige strategische opgaven en om de bijbehorende kpi's te integreren als de strategische kpi's van de eigen organisatie. Daarbij wordt de focus verschoven van een organisatiebrede aanpak naar het gericht inzetten op uitdagingen op afdeling en -regelingenniveau.

Reflectie effectiviteit op veranderopgave 'in control'

Er is stevig ingezet op de ontwikkeling van een organisatie die 'geborgd in control' is

Het focusgebied RMIC (Roadmap in Control) is gericht op het duurzaam *in control* komen van de organisatie. Een belangrijke ontwikkeling in dit kader is de verbetering in de tijdigheid en rechtmatigheid van de bestuurlijke verantwoordingen sinds 2022, wat volgens betrokkenen voor een belangrijk deel kan worden toegeschreven aan de bijdrage van dit focusgebied aan de interne gerichtheid op beheersing en verantwoording. Daarnaast zijn sinds 2022 belangrijke stappen gezet in het terugdringen van het aantal BRIC-verbeterpunten (bevindingen, risico's en issues in control). In het jaarplan 2023 rapporteerde het CAK dat 83% van de BRIC-punten uit 2020 zijn opgelost. De NZa uit in haar recente rapportages (zie ook 5.3) nog wel zorgen ten aanzien van risicomanagement en de gegevensverwerking van het CAK, hoewel ook onderschreven wordt dat het CAK belangrijke stappen heeft gezet richting het geborgd in control komen.

In een recent opgeleverde rapportage ten aanzien van de opbrengsten van RMIC stelt de afdeling Risk & Compliance van het CAK vast dat het RMIC-programma een basis heeft gecreëerd om 'geborgd in control' te zijn.[60] Op het ontwikkelde beheersingsinstrumentarium kan vervolgens worden voortgebouwd. Denk hierbij aan producten en opbrengsten als dashboards, concretisering van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en verantwoordelijkheden (tvb's) en aangescherpte issuemanagement-, risicomanagement-en verantwoordings-processen en -instrumenten. Naast het instrumentarium vraagt het in control komen ook om een organisatie die meer het belang inziet van interne beheersing. Op dit vlak wordt een duidelijke ontwikkeling gerapporteerd, waarbij verwezen wordt naar de verbeterde samenwerking tussen de 1e en 2e lijn op het gebied van risicomanagement en verantwoording, in lijn met de implementatie van het Three Lines of Defence model (3LoD-model).

De ontwikkeling op de opgave 'in control' wordt zowel intern als extern als positief ervaren

In de interviews wordt de positieve ontwikkeling van het CAK, met name sinds 2022, op het gebied van 'in control komen' onderschreven. Bij CAK-medewerkers is er een gevoel van trots bij de stappen die zijn gezet om beter zicht te krijgen op prestaties en risico's en leidinggevenden geven aan dat ze merken dat het 'in control' zijn meer een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de organisatie is geworden. Doordat het CAK sinds 2022 meer grip heeft op (risico's in) de eigen dienstverlening is er meer ruimte gekomen voor een pro-actieve houding ten opzichte van ketenpartners en opdrachtgevers. Ketenpartners onderschrijven dit. Gemeenten benoemen bijvoorbeeld de waarde van de inzichten die het Wmo-dashboard van het CAK oplevert. Vanuit VWS als opdrachtgever en eigenaar valt op dat het CAK in staat is om meer gericht en vroegtijdig te rapporteren over prestaties, risico's en incidenten. Ook de NZa rapporteert positief op de stappen die het CAK zet om geborgd in control te komen, hoewel zij in de rapportages van 2022 en 2023 benadrukt dat er nog stappen gezet moeten worden om de doelsituatie van 'geborgd in control' te creëren.[61] [62] De positieve bijdrage van het 3LoD-model in het creëren van verantwoordelijkheid bij de eerste lijn op het gebied van risico-management wordt door de NZa positief beoordeeld.

Het CAK gaat vanuit de lijn verder bouwen aan de opgave om geborgd in control te zijn

In control als focusgebied is afgerond per 1 juli 2024. Tegelijkertijd is er aandacht voor het gegeven dat de ontwikkelde producten beheerd en doorontwikkeld moeten worden met het oog op duurzame interne beheersing. Het CAK heeft daarom de verantwoordelijkheid voor het focusgebied belegd in de lijnorganisatie waarbij ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van dashboards, plaats moeten vinden via de reguliere PDCA-cycli.

Reflectie effectiviteit op veranderopgave V-ICT

Het CAK zet belangrijke stappen in het toekomstbestendig maken en versimpelen van de ICT-infrastructuur

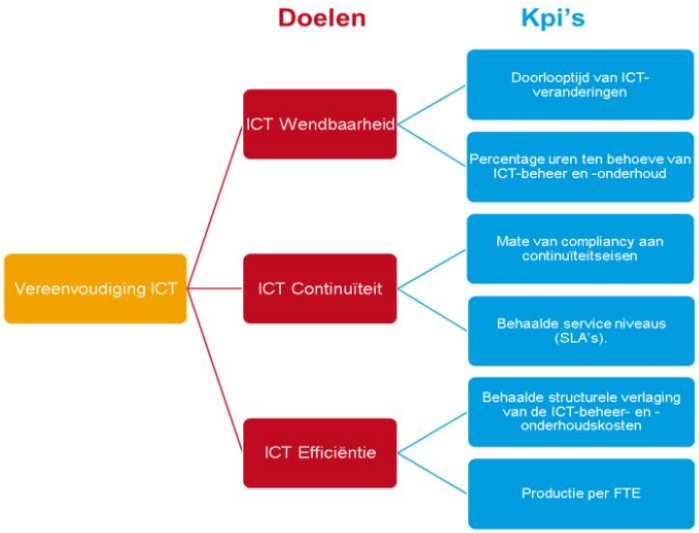
Middels het programma Vereenvoudiging ICT (V-ICT) zet het CAK in op een wendbare en efficiënte ICT waarvan de continuïteit gewaarborgd is. Dit volgt uit eerdere bevindingen dat de ICT van het CAK verouderd, onderhoudsintensief, kwetsbaar en instabiel is, wat tot risico's leidt voor een betrouwbare dienstverlening. V-ICT wordt vanuit VWS bekostigd via WaU middelen, waarop in september 2022 formeel akkoord is gegeven.[63] De vereenvoudiging van de ICT is gepland t/m 2027 en zet in op een rationalisatie van het applicatielandschap, optimalisatie van de ICT-infrastructuur, het doelmatig *sourcen* van bepaalde ICT-dienstverlening en de optimalisatie van ICT-processen, -organisatie en -besturing. In dit programma zijn sinds 2021 belangrijke stappen gezet, waarbij de rationalisatie van

[60] CAK R&C (oktober 2024). Rapportage Roadmap in Control. Uitkomsten beoordeling Risk & Compliance.
[61] NZa. (2022). Toezichtsrapport NZa over de uitvoering van de wettelijke taken door het CAK.
[62] NZa (2023). Toezichtsrapport NZa over de uitvoering van wettelijke taken door het CAK
[63] Ministerie van VWS (september 2022). Opdrachtbrief Werk aan Uitvoering.

het domein 'Portalen' een belangrijk wapenfeit is. Het ontmantelen van ongebruikte of overlappende onderdelen van de ICT-infrastructuur levert efficiencyslagen en bespaart uitgaven op dure licenties. Hoewel er belangrijke stappen zijn gezet, heeft het programma V-ICT nog een lange weg te gaan. Het BIT Advies van de Ac-ICT uit 2023 onderschrijft de noodzaak van rationalisatie en de stappen die het CAK zet op het gebied van de uitvoering en besturing van ICT.

De effect kpi's laten een positieve ontwikkeling zien op de doelen, hoewel de grootste impact pas later goed in beeld komt

Voor V-ICT zijn met ingang van 2022 KPI's vastgesteld en gemeten op het gebied van wendbaarheid, continuïteit en efficiëntie (figuur 6.3). Op de subonderdelen als productie per FTE en de behaalde SLA's zijn aan het einde van de evaluatieperiode voor het eerst effecten te zien. Veel effecten van het V-ICT programma worden echter pas op termijn zichtbaar. Zo worden in de periode 2025-2028 de grootste effecten verwacht qua een verlaging van beheer- en onderhoudskosten, aangezien dan vruchten geplukt kunnen worden van de huidige inzet op rationalisatie. Over de gerealiseerde baten tot en met Q1 2023 rapporteert het CAK echter al wel een realisatie van €3,46 miljoen[64] aan structureel lagere ICT-beheer- en -onderhoudskosten. De prognose is dat deze besparing verder oploopt richting een structurele besparing van €9,5 miljoen per 2028[65].



Figuur 6.3: Doelen en effect KPI's V-ICT

V-ICT vraagt veel focus en capaciteit van het CAK, wat de flexibiliteit van de organisatie beperkt.

De veranderopgaven waarop het CAK inzet, en V-ICT in het bijzonder, vragen veel focus, middelen en capaciteit van de organisatie. Dit heeft onder meer als gevolg dat de flexibiliteit van de organisatie beperkt wordt, wat ook wordt opgemerkt door ketenpartners. Zo geven ketenpartners als het CJIB en zorgkantoren aan dat het CAK in de nodige gevallen niet kan meebewegen met wijzigingsverzoeken uit de keten, vanwege afhankelijkheden of beperkte capaciteit door de inzet op V-ICT. In gevallen dat het CAK toch voorrang moet geven aan nieuw beleid, heeft dit effect op de doorlooptijd van ICT. Zo lopen op dit moment gesprekken over een mogelijke uitstel of een beperking van de scope van V-ICT, vanwege de benodigde inzet bij de invoering van de inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage voor de Wmo 2015.

[64] CAK (2024). Kwartaalrapportage Vereenvoudiging ICT Q2 2024.
[65] CAK (2024). Jaarplan 2024, bijlage 2: Vereenvoudiging ICT

Door ontwikkeling V-ICT dicht op de lijn te organiseren, wordt tijdens de uitvoering gewerkt aan borging

Een risico bij een omvangrijke veranderopgave als V-ICT is dat de reguliere organisatie (run) losgezongen raakt van de veranderorganisatie (change). Dit kan leiden tot een slechte integratie van opgeleverde ICT-ontwikkelingen in de lijn, waardoor veronderstelde baten niet gerealiseerd worden. Door de wijze waarop V-ICT is ingericht wordt dit risico voor een belangrijk deel gemitigeerd. Het uitgangspunt is dat de verandering plaats vindt in en door de lijn, wat ook betekent dat een groot deel van de verandercapaciteit en de aansturing vanuit de lijn plaats vindt. Vanuit de hulpconstructie V-ICT wordt met beperkte capaciteit ingezet op het creëren van randvoorwaarden en het besturen van de overkoepelende ambities. Tegelijkertijd speelt er een afhankelijkheid van externe (tijdelijke) capaciteit, aangezien een aanzienlijk deel van de verandercapaciteit in de lijn bestaat uit externe inhuur. Deze afhankelijkheid hangt samen met de eerder benoemde financieringswijze van het CAK, waardoor er beperkt ruimte is voor het duurzaam contracteren van structureel benodigde ontwikkelcapaciteit.

/ A Evaluatiekader

Op de volgende pagina's is het evaluatiekader voor dit onderzoek uitgewerkt. Dit kader was richtinggevend voor de uitvoering van het onderzoek. De drie onderzoeksthema's zijn in het kader uitgewerkt tot een aantal toetsbare criteria (indicatoren) die richting geven aan de dataverzameling.

Doeltreffendheid: de manier waarop het CAK haar taken uitvoert, en de mate waarin het met de door hem ondernomen activiteiten en geboekte resultaten de gewenste effecten teweegbrengt ('effectiviteit').

Ten aanzien van bovenstaande ligt de focus op de sturing op doeltreffendheid. Dit betekent dat in de evaluatie niet per taak wordt onderzocht of er sprake is van een doeltreffende taakuitvoering. De focus ligt op de mate waarin er bij het CAK als organisatie (en haar sturingsrelatie met VWS en de samenwerking met ketenpartners) voldaan wordt aan de randvoorwaarden om te voldoen aan een efficiënte taakuitvoering. Rode draden in de (kwaliteitsborging van) de uitvoering van kerntaken nemen we wel op in deze evaluatie, waarbij waar relevant gebruik wordt gemaakt van bijvoorbeeld NZa-rapportages.

Doelmatigheid: de mate waarin de ingezette middelen voor de taakuitvoering van de CAK in verhouding staan tot de prestaties en resultaten ('efficiëntie'), en de (interne) sturing hierop. Hierbij kijken we specifiek naar de inrichting en het functioneren van de bedrijfsvoering;

Voortgang organisatieverandering: Ten derde kijken we in de evaluatie ook naar de organisatieveranderingen binnen het CAK en de ontwikkelingen daarbinnen gedurende de evaluatieperiode, in het bijzonder in het licht van drie focusgebieden (vereenvoudiging ICT, In Control en Cultuur. Hierbij richten we ons op de ontwikkelingen op deze gebieden, de wijze waarop is ingezet op verandering, hoe dit zich verhoudt tot de beleidsdoelen en taken van het CAK en de wijze waarop op de veranderopgaven is gestuurd.

Thema	Indicatoren per subthema	Onderzoeksmethode
Doeltreffendheid *De mate waarin de activiteiten en geleverde prestaties bijdragen aan de beleidsdoelen en beoogde maatschappelijke effecten* *Hoofdvraag 1:* 1. Is het functioneren (taakuitoefening) van het CAK doeltreffend? *Deelvragen 1.1 t/m 1.3:* 1.1 (In welke mate) draagt het functioneren van het CAK bij aan het realiseren van de gestelde doelstellingen? 1.2 (In welke mate) voert het CAK wettelijke taken goed uit en gebruikt het CAK haar bevoegdheden op de juiste wijze? 1.3 Zijn er verbeteringen t.a.v. de doeltreffendheid mogelijk? Zo ja, welke verbeteringen zijn mogelijk?	*Sturing op doeltreffendheid* ▸ Praktijkwerking van missie en strategie ▸ Rode draden uitvoering kerntaken en kwaliteitsborging daarbinnen ▸ Mate waarin kpi's inzicht geven in doeltreffendheid ▸ Mate waarin kpi's sturing mogelijk maken ▸ Verbetermogelijkheden voor kpi's ▸ Opvolging aanbevelingen uit evaluaties/audits ▸ Prestaties op relevante kpi's	▸ Documentstudie van missie en visie, strategisch beleid, evaluaties/audits en bestuurlijke verantwoordingen en NZa-rapporten voor kpi's. ▸ Analyse van kpi's i.r.t. doelen. ▸ Interviews met RvB en management CAK, NZa, VWS, en ketenpartijen (SVB, ZiN, gemeenten en CJIB)
	Grip op het takenpakket ▸ Ontwikkelingen in takenpakket ▸ Uitvoeringstoetsen en mate waarin aandacht is voor cumulatieve impact van nieuwe taken en wijzigingen in taken op organisatie als geheel	▸ Documentstudie van jaarverslagen, uitvoeringstoetsen, evaluaties/audits en Standen van de Uitvoering ▸ Interviews met RvB, management CAK en opdrachtgever en eigenaar VWS
	Klanttevredenheid en menselijke maat ▸ Omgang met burgerregelingen ▸ Prestaties op kpi's ▸ Innovatie binnen CAK m.b.t. initiatieven rond versterken maatschappelijke effectiviteit en menselijke maat ▸ Bezwaar- en beroep (aantal en afhandeling) ▸ Klachtenprocedures (aantal en afhandeling)	▸ Documentanalyse van dienstverlenings-strategie, relevante beleidsdocumenten, verslaglegging over bezwaar, beroep en klachten en Stand van de Uitvoering. ▸ Interviews met cliëntenraad, directie en management CAK, groepsinterview gemeenten, zorgverzekeraars en NZa.

	Samenwerking met externe partijen
	▸ Driehoekssturing op doeltreffendheid
	  ▸ Inrichting governancerelatie
	  ▸ Verloop P&C-cyclus
	  ▸ Dynamiek in de driehoek
	▸ Toezichtsrelatie NZa
		▸ Documentstudie van bestuurlijke verantwoordingen, NZa rapportages, Kamerbrieven en verslaglegging van overleggen.
		▸ Interviews met RvB, management CAK, opdrachtgever en eigenaar VWS, NZa en ZiN.

Doelmatigheid *De mate waarin de geleverde prestaties van het CAK worden geleverd tegen zo laag*	▸ *Financiële ontwikkeling en verantwoording*	▸ Documentanalyse van 'Herijkte programmalijnen en producten In

mogelijke kosten en zo hoog mogelijke kwaliteit *Hoofdvraag 2:* *2.* Functioneert het CAK doelmatig? *Deelvragen 2.1 t/m 2.4:* 2.1 (In welke mate) zijn de interne organisatie en bedrijfsvoering efficiënt en toekomstbestendig ingericht? 2.2 (In welke mate) is de samenwerking tussen de ketenpartners (lees; gemeentes, zorgaanbieders etc.) efficiënt en effectief? 2.3 (In welke mate) zijn de huidige kpi's goede indicatoren om de doelmatigheid en doeltreffendheid van de organisatie te meten? 2.4 Zijn er verbeteringen t.a.v. de doelmatigheid mogelijk? Zo ja, welke verbeteringen zijn mogelijk?	▸ Ontwikkeling financiële sturing en verantwoording ▸ Ontwikkeling beheerskosten (incl. ontwikkeling bekostigingsstructuur) ▸ Ontwikkeling personeelskosten: samenstelling (intern/extern), verzuim en verloop ▸ Ontwikkeling eigen vermogen ▸ Aanbevelingen voor eventueel verder onderzoek op basis van gevonden trends	Control' en voortgangsrapportages RMIC om na te gaan welke stappen het CAK heeft gezet m.b.t. financiële sturing en verantwoording en welke stappen het nog heeft te zetten. ▸ Analyse van financiële gegevens op basis van jaarverslagen voor CAK-breed beeld van ontwikkeling voornaamste indicatoren (beheerskosten, eigen vermogen, ontwikkeling personeelskosten)
	▸ *Efficiëntie en toekomstbestendigheid ontwikkeling* ▸ *interne organisatie en bedrijfsvoering* ▸ (Ontwikkelingen) interne organisatie (structuur, formatie, interne checks & balances en driehoeksturing op doelmatigheid) en bedrijfsvoering (sturing op efficiëntie)	▸ Documentanalyse ontwikkeling interne organisatie en bedrijfsvoering, opvolging en reacties. W.o. ▸ Documentanalyse van kwartaalrapportages CAK voor nader begrip P&C cyclus per cluster. ▸ Analyse van ontwikkeling personeelsbestand, verloop, verzuim en verhouding intern/extern. ▸ Interviews met RvB en management CAK, OR, eigenaar VWS en RvA.
	▸ *Kosteneffectiviteit* ▸ Functioneren CAK op kpi's doelmatigheid ▸ Passendheid van kpi's doelmatigheid ▸ Aanbeveling vergroten doelmatig-heid (en/of aanbevelingen vergroten validiteit kpi's) ▸ Kostenontwikkeling per cluster ▸ Kostenontwikkeling afgezet tegen ontwikkeling doeltreffendheid per cluster ▸ Vergelijking kosteneffectiviteit per cluster ▸ Zienswijzen van betrokkenen ▸ Aanbevelingen verlagen kosten (en/of aanbevelingen verder onderzoek tot mogelijke verlaging)	▸ Analyse van gegevens financiële kaart (kostprijsmodel) voor begrip kostenontwikkeling per cluster. ▸ Analyse van financiële ontwikkeling per cluster afgezet tegen eigen bevindingen in het voorgaande hoofdstuk over doeltreffendheid. ▸ Analyse van kpi's op het gebied van doelmatigheid. ▸ Analyse van inzet personeel veranderopgaven (w.o. relatie intern/extern) ▸ Interviews met RvB en management CAK, AAC, VWS eigenaar en opdrachtgever.

	▸ *Samenwerking externe partijen*
	▸ Ketensamenwerking i.r.t. kerntaken
	  ▸ Samenwerkingsafspraken
	  ▸ Functioneren ketensamenwerking
		▸ Documentstudie van samenwerkingsafspraken en verslaglegging van overleggen.

	▸ Dynamiek in de samenwerking ▸	▸ Interviews met RvB en management CAK, contactpersonen bij SVB, CJIB, zorgkantoren, NZa en ZiN. ▸ Groepsinterview met gemeenten.
Voortgang organisatieverandering ***De stand van zaken met betrekking tot de veranderopgaven voor de organisatie, en de mate waarin deze effectief zijn in het bereiken van de beoogde (deel)resultaten op de focusgebieden*** *Hoofdvraag 3:* *3.* Wat is de voortgang van de organisatie-verandering op de drie focusgebieden? *Deelvragen 3.1 t/m 3.5* 1.1 Op welke wijze is de interne organisatie momenteel ingericht en welke veranderingen zijn er gedurende de evaluatieperiode ingezet ten aanzien van de drie focusgebieden? 1.2 (In welke mate) is de aanpak van de verandering gedurende de evaluatieperiode effectief ingericht? Hoe heeft deze aanpak zich ontwikkeld? 1.3 Wat is de voortgang op de veranderopgaven op de drie focusgebieden gedurende de evaluatieperiode? 1.4 (In welke mate) is het veranderprogramma in staat om beoogde (deel)resultaten op de drie focusgebieden gedurende de evaluatieperiode te bereiken? 1.5 Zijn er verbeteringen mogelijk ten aanzien van de inrichting van het programma? Zo ja, welke verbeteringen zijn mogelijk?	▸ *Samenhang en gerichtheid overkoepelende organisatie-verandering* ▸ Verbinding van missie en visie CAK met veranderopgaven ▸ Samenhang tussen veranderopgaves onderling ▸ Overkoepelende aansturing en wendbaarheid veranderprogramma	▸ Analyse van samenhang en richting veranderopgaven CAK in jaarplannen en jaarverslagen, missie en visie documenten Standen van de uitvoering, strategiedocumenten, memo vervolg veranderopgaven (herijking) en praatplaten veranderopgaven. ▸ Interviews managers veranderopgaven CAK ▸ Interviews RvB CAK manager en manager Strategie & Beleid ▸ Interviews opdrachtgever en eigenaar CAK (VWS).
	▸ *Aansturing en inrichting per focusgebied (V-ICT, In control en Cultuur)* ▸ (Ontwikkeling) aansturing en inrichting veranderprogramma's ▸ Risico-verslaglegging en bijsturing	*Per focusgebied*: ▸ Documentanalyse van voortgang veranderopgaven (memo's, updates, business cases, kwartaalrapportages, opvolging en reacties), praatplaten veranderopgaven. onderzoeken ten aanzien van opgave en aanpak (w.o. BIT advies rationalisatie ICT landschap) en opvolging, memo vervolg veranderopgaven (herijking). ▸ Analyse van risico-analyses ten aanzien van effectiviteit programma van (de besluitvorming over) mitigerende maatregelen, w.o. PDCA-verslaglegging ▸ Interviews managers veranderopgaven CAK ▸ Interviews RvB en manager Strategie & Beleid, directeur ICT en CIO. ▸ Interviews opdrachtgever en eigenaar CAK (VWS).
	▸ *Effectiviteit veranderprogramma's* ▸ Ontwikkeling in relatie tot planning (voortgang) ▸ Effecten herijking veranderprogramma's	▸ Documentanalyse van voortgang veranderopgaven (memo's, updates, business cases,

	▸ Relatie effecten veranderopgaven op beleidsdoelen CAK ▸ Effecten veranderprogramma's	kwartaalrapportages, herijking, opvolging en reacties) ▸ Analyse van jaarplannen en jaarverslagen over focus CAK en relatie tot inzet en bijsturing veranderprogramma's ▸ Effectrapportages en onderbouwing. ▸ Interviews managers veranderopgaven CAK ▸ Interviews RvB CAK en management en OR ▸ Interviews opdrachtgever en eigenaar CAK (VWS)

/ B Bestudeerde documentatie

Documentatie	Nadere omschrijving
Overzicht wettelijke kader taken CAK	▸ Juridisch kader 2024 CAK
Documenten mbt taakuitvoering CAK (beschrijving inrichting ketens en kernprocessen)	▸ Overzichtsplaten processen cluster Zvw ▸ Overzichtsplaten processen cluster Btl. ▸ Overzichtsplaten processen cluster Wlz ▸ Overzichtsplaten processen cluster Wmo
Jaarplannen en jaarverslagen	▸ Jaarplannen en begrotingen 2019-2023 ▸ Jaarverslagen CAK 2019-2023
Stukken P&C cyclus	▸ Jaarplannen CAK. + aanbiedingsbrieven VWS ▸ Kwartaal- en maandrapportages CAK
Bestuurlijke verantwoording	▸ Bestuurlijke verantwoordingen 2019-2024 (incl. controleverklaringen)
Medewerkerstevredenheidsonderzoeken	▸ Medewerkerstevredenheidsondderzoeken CAK 2021-2023
Beleids- en strategiestukken CAK (ontwikkelagenda, meerjarenplan, voortgangsrapportages)	▸ Ontwikkelagenda – zie veranderplannen van de programma's (Cultuur, RMIC, V-ICT), zie punt 4 ▸ Meerjarenplan (ICT) ▸ Voortgangsrapportages, zie punt 11 (kwartaalrapportages)
Samenwerkingsafspraken met derden	▸ Convenantenregister
Governance afspraken	▸ Governance arrangement en werkafsprakenlijst VWS-CAK ▸ Protocol uitvoeringstoets ▸ Internal Control Framework (ICF en ITCF) ▸ Audit Charter ▸ AAC-reglement ▸ RvA-reglement ▸ Bevoegdhedenschema ▸ Handboek besturing ▸ Concept onderzoeksrapport evaluatie RvA en AAC CAK
Eerdere verslagen en rapportages	▸ Stand van de Uitvoering CAK: 2022, 2023, 2024 ▸ Toezichtsrapportages NZa wettelijke taken CAK ▸ Rapportages Ombudsman: 2022/024, 2024/035 ▸ Voorgaande kaderwetevaluatie
Stukken ten aanzien van de inrichting en voortgang van het veranderprogramma (vanaf 2021)	▸ Kwartaalrapportages Cultuur ▸ Voortgangsrapportages RMIC. ▸ Herijkte programmalijnen en producten in Control ▸ Rapportage beoordeling RMIC ▸ Kwartaalrapportages V-ICT ▸ Aanvullende informatie V-ICT
Documentatie bestuurlijke overleggen	▸ Verslagen en documenten bestuurlijke overleggen 2019-2023
Overige relevante documenten	▸ Praatplaten + missie, visie en kernwaarden ▸ CIO office relevant voor Kaderwetevaluatie ▸ Dienstverleningsstrategie en film klantbeloften ▸ Wmo Keten – Wmo Abonnementstarief ▸ Rol van de financiële kaart in besturing CAK

/ C Geïnterviewde organisaties

Organisatie	Afdeling/functie
CAK	▸ Cliëntenraad ▸ CIO ▸ COO ▸ Directeur ICT ▸ Directeur Risk & Compliance ▸ Directeur regeling Wmo ▸ Directeur regeling Zvw ▸ Manager Communicatie ▸ Manager Finance & Control ▸ Manager Strategie & Beleid ▸ Programmamanager V-ICT ▸ Voorzitter Raad van Advies ▸ Voorzitter Audit Adviescommissie ▸ Voorzitter Raad van Bestuur ▸ Voorzitter Ondernemingsraad
CJIB	▸ Afdelingshoofd Innen & Incasseren/Overheidsincasso
Gemeenten	▸ Ede ▸ Tilburg ▸ Venlo
Ministerie van VWS	▸ DG Langdurige zorg, directie zorgverzekeringen ▸ Plaatsvervangend SG, eigenaarsadvisering
Nederlandse Zorgautoriteit	▸ Toezicht
Sociale Verzekeringsbank	▸ Beleidsadviseur Strategie ▸ Manager klantdomein
Zorginstituut Nederland	▸ Financial control ▸ Fondsbeheer
Zorgkantoren	▸ Zilveren Kruis ▸ VGZ
Zorgverzekeraars	▸ ZN ▸ Achmea ▸ VGZ ▸ CZ

/ D Samenstelling begeleidingscommissie

Organisatie	Functie
CAK	▸ Manager Bestuurszaken ▸ Manager Strategie en Beleid
Ministerie van VWS	▸ Beleidsmedewerker directie Zorgverzekeringen ▸ Eigenaarsadviseur directie Bestuurlijke en Politieke Zaken

/ E Wettelijke taken van het CAK

Wetten	Taken van het CAK
Huidige taken	
Wet langdurige zorg (Wlz)	▸ Eigenbijdrageregeling Wlz ▸ Financiering van Wlz-erkende instellingen (FI)
Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo)	▸ Eigenbijdrageregeling Wmo 2015 (inclusief beschermd wonen en abonnementstarief)
Zorgverzekeringswet (Zvw)	▸ Subsidieregeling medisch noodzakelijke zorg aan onverzekerden (SOV)[66] ▸ Onverzekerdenregeling ▸ Regeling betalingsachterstand zorgpremie (voorheen: Wanbetalersregeling) ▸ Verstrekking compensatiebijdrage aan zorgverzekeraars voor wanbetalers
Zorgverzekeringswet en Wet langdurige zorg	▸ Gemoedsbezwaardenregeling ▸ Onverzekerbare vreemdelingenregeling (OVV) ▸ Administratie en inning bijdrage verdragsgerechtigden (verzekeringskantoor)
Invoerings- en aanpassingswet Zorgverzekeringswet	▸ Overgangsregeling Missionarissen ▸ Overgangsregeling AWBZ-zorg buitenland
Opiumwet	▸ Verstrekken Schengenverklaringen en Engelstalige medicijnverklaringen
Internationale wet- en regelgeving	▸ Verrekening zorglasten met verdragslanden (verbindingsorgaan). ▸ Verrekening verdragslanden via Orgaan van de woonplaats. ▸ Verrekening verdragslanden via Orgaan van de verblijfplaats. ▸ Verrekening zorglasten via Bevoegd orgaan voor tijdelijk verblijf van Nederlands verdragsgerechtigden. ▸ Vorderingen op zorgverzekeraars inzake verdragen. ▸ Medefinanciering kosten sociaal attachés. ▸ Vrijwillige overeenkomst zorgkostendekking (VOZD). ▸ Nationaal Contactpunt grensoverschrijdende zorg (NCP).
Tijdens de evaluatieperiode formeel beëindigde taken [67]	
Wet langdurige zorg *t/m december 2020, zie toelichting hieronder*	▸ Tijdelijke subsidieregeling extramurale behandeling

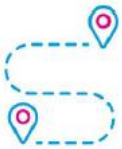
[66] Dit is formeel geen zvw-regeling, maar hier geplaatst omdat het hier gaat om de vergoeding van Zvw-zorg.
[67] In dit overzicht zijn alleen de tijdens de evaluatieperiode formeel beëindigde taken opgenomen. Taken die vóór de evaluatieperiode formeel zijn beëindigd, maar in de praktijk nog doorliepen in de evaluatieperiode totdat ze volledig waren afgewikkeld, zijn hier niet in opgenomen.

/ F Klantbeloften

De in 2021 herijkte dienstverleningsstrategie is opgebouwd rond vijf klantbeloften:

Wij denken mee in uw situatie

- Wij denken met u mee door de service te bieden die past bij uw situatie of behoefte. Daarbij zorgen we ervoor dat u van onze diensten gebruik kunt maken op een manier die u past.
- Kunnen wij u niet helpen? Dan geven we u advies hoe andere organisaties u verder kunnen helpen.



U weet waar u aan toe bent

- Onze informatie is actueel en juist. En onze medewerkers beantwoorden uw vragen vriendelijk en vakkundig. Zo heeft u altijd inzicht in uw situatie. Via Mijn CAK –uw persoonlijke digitale omgeving -kunt u uw eigen gegevens vinden en zo nodig aanpassen.
- Wij zorgen dat u informatie op het juiste moment heeft en dat u weet wat u moet doen. Zo voorkomen wij vragen of onduidelijkheden.
- Wij werken nauw samen met andere overheidsorganisaties om informatie uit te wisselen. Zo hoeft u maar één keer informatie aan ons door te geven.

Gelijk geregeld

- Bij het CAK regelen we uw zaken in één keer goed. Of dat digitaal of telefonisch is. Ook kunt u via Mijn CAK –uw persoonlijke digitale omgeving -uw zaken zelf regelen.
- We handelen zoveel mogelijk vragen en verzoeken direct af. Hebben wij langer de tijd nodig? Dan laten we dat aan u weten.
- Houden wij ons niet aan een afspraak? Spreek ons er dan gerust op aan. Dan lossen we het alsnog voor u op.

Duidelijke taal

- Wij vinden het belangrijk dat u onze informatie begrijpt. Zodat u precies weet wat u van ons kunt verwachten. Daarnaast geven wij een duidelijke uitleg als u iets moet doen of een keuze moet maken.
- Dit doen we door eenvoudige taal te gebruiken gericht op uw situatie. En overzichtelijke informatie aan te bieden.

Altijd binnen handbereik

- U kunt op verschillende manieren met ons contact hebben. Altijd op de manier die bij u en uw situatie past.
- Direct uw zaken regelen? Onze website en klantportaal is 24 uur per dag beschikbaar, zodat u uw zaken kunt regelen wanneer u dat wilt
- Liever persoonlijk contact? Wij zijn op werkdagen telefonisch goed bereikbaar voor u. Heeft u meer hulp nodig? We bekijken samen met u hoe we u vragen kunnen beantwoorden en uw zaken kunnen regelen.

/ G Prestatie-indicatoren

Hieronder staat een overzicht van de prestatie-indicatoren waar het CAK over rapporteert in de eigen kwartaalrapportages als onderdeel van de interne P&C-cyclus. Voor de indicatoren waar een norm voor is geformuleerd, is in rood aangegeven waar het CAK in het betreffende jaar onder de norm heeft gepresteerd. Wanneer een vlak leeg is gelaten, betekent dit dat het CAK in dat jaar niet op deze prestatie-indicator heeft gerapporteerd.

In 2019, 2022 en 2023 hebben wij steeds het vierde kwartaal in het vergelijkingsoverzicht opgenomen. In 2021 en 2022 heeft het CAK tijdelijk maandelijks, i.p.v. per kwartaal, gerapporteerd.[68] In deze jaren hebben wij steeds de maand november in het overzicht opgenomen, omdat gegevens over december in enkele gevallen niet beschikbaar waren. Deze cijfers gelden steeds uitsluitend voor de maand (of het kwartaal) waarover wordt gerapporteerd. De cijfers zijn dus niet cumulatief en kunnen over de jaren heen dus niet 1-op-1 met elkaar vergeleken worden.

Prestatie-indicatoren	Norm	2019	2020	2021	2022	2023
Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)						
Klanttevredenheid	-	-	-	-	-	-
Gemiddelde facturatietermijn in dagen na ontvangst van alle gegevens (LEB_HEB)	<28	15	13	-	-	-
Gemiddelde facturatietermijn in dagen na ontvangst van alle gegevens (MPB)	<28	21	499	-	-	-
% gefactureerd binnen 8 weken na ontvangst van alle gegevens (LEB_HEB)	97,5%	99,96%	99,96%	-	-	-
% gefactureerd binnen 8 weken na ontvangst van alle gegevens (MPB)[69]	97,5%	94,74%	20,63%	-	-	-
% klachten in relatie tot totaal aantal verstuurde facturen	<1%	0,005%	0,85%	-	-	-
Telefonische bereikbaarheid	90%	83%	84%	-	-	-
Gemiddelde antwoordsnelheid calls (in seconden)	<90	202	265	-	-	-
Responspercentage (aantal calls n.a.v. verstuurde uitingen)	<3%	-	-	5%	4,9%	4,3%
Telefonische bereikbaarheid KCC – herijking 2021	80%	-	-	64%	81%	94%
% uitval berichten in MDM	99%	-	-	99%	99,2%	99,7%
% verzonden berichten vanuit MDM	98%	-	-	99%	99,9%	98,6%
% klanten waarvoor 1 factuur per maand wordt verzonden	97%	-	-	95%	96,5%	97,1%
Inningspercentage	98%	-	-	89%	-	99,9%
Tijdigheid afdrachten naar Gemeenten	100%	-	-	100%	100%	-
Tijdige behandeling klachten	95%	-	-	-	93,2%	-
Tijdige behandeling bezwaren	95%	-	-	-	69,9%	
Tijdigheid aanlevering start/stop berichten	72%	-	-	-	66,6%	73%
% succesvol verwerkte notificaties	98%	-	-	-	99,6%	98,2%

[68] Geraadpleegde rapportages:
2019: CAK Kwartaalrapportage Q4 2019
2020: CAK Kwartaalrapportage Q4 2020
2021: 2021 Rapportage CAK November
2022: 2022 Rapportage CAK November
2023: 2023 CAK Rapportage CAK Vierde Kwartaal

Prestatie-indicatoren	Norm	2019	2020	2021	2022	2023
Ouderdom uitval	-	-	-	-	-	-
Doorlooptijd beschikken en factureren	-	-	-	-	-	
% Wmo AT gefactureerd binnen 9 weken na ontvangst van alle gegevens	98%	-	-	-	-	-
Doorlooptijd afhandeling klachten (% afgehandeld binnen wettelijke termijn)	95%	-	-	-	-	95,1%
Doorlooptijd afhandeling bezwaren (% afgehandeld binnen wettelijke termijn)	95%	-	-	-	-	75,4%
Wet langdurige zorg (Wlz)						
Gemiddelde facturatietermijn in dagen na ontvangst van alle gegevens	<42	14	14	13	12	17
Percentage gefactureerd binnen acht weken na ontvangst van alle gegevens	97,5%	99,02%	99,99%	-	-	-
Percentage klachten in relatie tot totaal aantal verstuurde facturen	<1%	0,03%	0,02%	-	-	-
Telefonische bereikbaarheid (tot 2021)	90%	86%	76%	-	-	-
Telefonische bereikbaarheid (herijking norm 2021)	80%	-	-	77%	83%	95%
Gemiddelde antwoordsnelheid calls (in seconden)	<90	188	460	-	-	-
Afhandeltijd per gesprek (in seconden)	<600	-	-	761	560	545
Tijdige facturatie nieuwe klanten (binnen 42 dagen)	97,5%	-	-	98,5%	98,7%	97,7%
% stapelfacturen (op basis van norm Q4 2021)	2,5	-	-	4,2%	-	-
Maatschappelijk verantwoord incasseren (doorzetting naar incassopartner)	0,31%	-	-	-	0,39%	-
Tijdigheid betaalopdrachten FI	99%	-	-	100%	100%	100%
Juistheid betaalopdrachten FI	99%	-	-	100%	100%	99,99%
Grootboek op orde (aantal benodigde dagen)	3	-	-	3	3	3
% aangemaakte facturen met 1 of 2 periodes	97,5%	-	-	-	-	99,7%
Instroom, uitstroom en werkvoorraad bezwaren						
Instroom	-	-	-	-	-	90
Uitstroom	-	-	-	-	-	94
Werkvoorraad	-	-	-	-	-	203
Instroom, uitstroom en werkvoorraad klachten						
Instroom	-	-	-	-	-	36
Uitstroom	-	-	-	-	-	25
Werkvoorraad	-	-	-	-	-	41
Financiering instellingen (FI)						
Percentage eenmalige betalingsopdrachten uitgevoerd binnen drie weken na ontvangst van de opdracht door het CAK	99%	100%	-	-	-	-
Percentage voorschotbetalingen uitgevoerd binnen vijf weken (dan wel de opgedragen termijn) na ontvangst van de opdracht door het CAK	99%	100%	-	-	-	-
Juistheid uitgevoerde betaalopdrachten	99%	100%	-	-	-	-
Zorgverzekeringswet (Zvw)						
Klanttevredenheid	7	-	-	8,1	7,9	8
Telefonische bereikbaarheid	80%	-	-	89%	83%	-
% declaraties SOV afgehandeld binnen wettelijke termijn	90%	-	-	98%	99%	-
% declaraties OVV afgehandeld binnen termijn	90%	-	-	99%	98%	-

Prestatie-indicatoren	Norm	2019	2020	2021	2022	2023
% beschikkingen regeling betalingsachterstand zorgpremie verzonden binnen termijn[70]	95%	-	-	100%	100%	-
% beschikkingen ONV verzonden binnen termijn	95%	-	-	97%	98%	-
Gemoedbezwaarden						
Bezwaren productie binnen wettelijke termijn	100%	-	-	-	-	50%
Telefonische bereikbaarheid	80%	-	-	-	-	79%
Productie binnen wettelijke termijn	100%	-	-	-	-	100%
Onverzekerbare vreemdelingen						
Bezwaren productie binnen wettelijke termijn	100%	-	-	-	-	100%
Telefonische bereikbaarheid	80%	-	-	-	-	79%
Productie binnen termijn termijn (13 weken)	90%	-	-	-	-	99%
Subsidieregeling onverzekerden						
Bezwaren, productie binnen wettelijke termijn	100%	-	-	-	-	86%
Telefonische bereikbaarheid	80%	-	-	-	-	79%
Productie binnen termijn (13 weken)	90%	-	-	-	-	98%
Onverzekerden						
Productie binnen termijn (uiterlijk 5e werkdag van de opvolgende maand)	95%	-	-	-	-	96%
Bezwaren, productie binnen wettelijke termijn	100%	-	-	-	-	70%
Telefonische bereikbaarheid	80%	-	-	-	-	79%
Ambtshalve verzekeren, productie binnen wettelijke termijn	100%	-	-	-	-	-
Opleggen boete, productie binnen wettelijke termijn	100%	-	-	-	-	-
Regeling betalingsachterstand zorgpremie (voorheen: wanbetalers)		-	-	-	-	-
Bezwaren productie binnen wettelijke termijn	100%	-	-	-	-	100%
Telefonische bereikbaarheid	80%					79%
Compenseren zorgverzekeraars, afhandeling conform afspraken koppelvlakdocument	95%	-	-	-	-	-
Opleggen en innen van bestuursrechtelijke premie, productie binnen termijn (uiterlijk 5e werkdag van de opvolgende maand)	95%	-	-	-	-	-
Buitenlandregelingen						
Klanttevredenheid	7	-	-	7+	7,8	7,8
Telefonische bereikbaarheid	80%	-	-	65%	72%	64%
Project VIB/EESSI (binnen budget)	100%	-	-	100%	100%	-
Wettelijke termijnen						
DJGL: jaar T-1 voor 1-4T	95%	-	-		99%	99%
VJPS: jaar T-1 voor 1-9T	90%	-	-	98%	99%	99%
WUVV <18 mnd. betaald	98%	-	-	100%	100%	100%
WUVO <12 mnd. Ingediend	100%	-	-	100%	100%	100%

[70] In de kwartaalrapportage van het CAK wordt deze prestatie-indicator weergegeven als: percentage beschikkingen WAN verzonden binnen termijn.

Prestatie-indicatoren	Norm	2019	2020	2021	2022	2023
Tijdigheid klachten	90%	-	-	92%	100%	-
Bezwaar buiten wettelijke termijn	0	-	-	3	1	-
Tijdigheid mutaties	100%	-	-	-	100%	-
Voortschrijdend ziekteverzuim%	4,5%	-	-	4,6%	4,3%	-
% klanten bij deurwaarder vs. totaal aantal klanten	<10%	-	-	-	-	12%
Tijdigheid verwerking mutaties (<30 dagen)	100%	-	-	-	-	100%

/ H Cijfers bezwaar en beroep

Onderstaand overzicht geeft inzicht in de ontwikkeling van het aantal tijdens de evaluatieperiode ingediende bezwaren en beroepen met betrekking tot de eigenbijdrageregelingen die het CAK uitvoert.[71]

Kengetal	2019	2020	2021	2022	2023
Eigenbijdrageregeling Wlz					
Aantal ontvangen bezwaarschriften	2175	2026	1440	1623	1422
Als percentage van het totaal aantal beschikkingen	0,62%	0,21%	0,23%	0,25%	n.b.
Aantal beroepszaken	42	44	28	36	38
Waarvan (deels) gegrond	4	3	1	4	8
Eigenbijdrageregeling Wmo 2015-2019					
Aantal ontvangen bezwaarschriften	3299	1264	451	351	375
Als percentage ten opzichte van totaal aantal verstuurde facturen	0,06%	0,11%	0,85%	0,66%	n.b.
Aantal beroepszaken	44	38	8	9	5
Waarvan (deels) gegrond	1	3	1	2	0
Eigenbijdrageregeling Wmo 2020 (AT)[72]					
Aantal ontvangen bezwaarschriften	n.v.t.	933	1576	2100	1372
Als percentage ten opzichte van totaal aantal verstuurde facturen	n.v.t.	0,02%	0,02%	0,03%	n.b.
Aantal beroepszaken	n.v.t.	1	9	16	11
Waarvan (deels) gegrond	n.v.t.	0	0	0	0

[71] CAK (2019-2023), Bestuurlijke Verantwoording EB. De cijfers voor het aantal ontvangen bezwaarschriften in 2021 zijn separaat door het CAK aangeleverd.
[72] Per 1 januari 2020 werd het abonnementstarief Wmo van kracht. Door technische en operationele problemen binnen het CAK werd het abonnementstarief vertraagd geïmplementeerd.