

Vergaderjaar 2024–2025

34 104

Langdurige zorg

AQ

BRIEF VAN DE MINISTER VAN VOLKSGEZONDHEID, WELZIJN EN SPORT

Aan de Voorzitter van de Eerste Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 21 februari 2025

Geachte Voorzitter,

Hierbij bied ik u het eindrapport van de Zbo-evaluatie over het functioneren van het CAK in de periode 2019–2023 met als titel «Goed op weg» aan. Het CAK draagt zorg voor publieke dienstverlening in delen van de zorg en het sociaal domein. CAK is onder meer verantwoordelijk voor het innen van eigen bijdragen voor de Wet maatschappelijke ondersteuning en de Wet langdurige zorg. Ook voert het CAK taken uit voor burgers die anders buiten ons zorgstelsel dreigen te vallen. Deze evaluatie komt voort uit de verplichting in de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen (zbo) om elke vijf jaar aan beide Kamers der Staten-Generaal een verslag over de doeltreffendheid en doelmatigheid van de organisatie te zenden. Deze brief heb ik daarom eveneens verstuurd aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal.

Opzet onderzoek

Ik heb onderzoeksbureau Andersson Elffers Felix (AEF) gevraagd het evaluatieonderzoek uit te voeren. AEF voerde ook de evaluatie over de periode 2013–2018 uit.¹ De evaluatie focust op de doeltreffendheid, de doelmatigheid, de governance en de organisatieverandering van het CAK.

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden heeft AEF, aan de hand van een evaluatiekader, een documentstudie uitgevoerd, interviews gehouden met diverse kernspelers binnen het CAK, het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en ketenpartners en meege- lopen bij het CAK. Het onderzoek is begeleid door een begeleidingscom- missie met vertegenwoordigers van het Ministerie van VWS en het CAK.

¹ De basis op orde brengen - Wettelijke evaluatie CAK over de periode 2013-2018 | Rapport | Rijksoverheid.nl

Appreciatie

Ik ben blij met de positieve toonzetting van dit rapport. In algemene zin onderschrijf ik de conclusies en bevindingen uit het evaluatierapport. Het CAK heeft de afgelopen jaren fors ingezet op haar veranderopgaven. De ingezette verandering is omvangrijk en vraagt tijd, maar in de praktijk zien we duidelijk dat dit zijn vruchten afwerpt. Het is goed te constateren dat de positieve effecten van de ingezette veranderingen ook in deze doorlichting zichtbaar zijn. Ik ondersteun de veranderopgaven en ben de afgelopen jaren waar mogelijk terughoudend geweest met taakwijzigingen om het CAK rust en ruimte te bieden voor haar eigen veranderopgaven. Waarbij het wenselijk is dat het CAK op termijn wel weer ruimte heeft om nieuw taken of wijzigingen te implementeren.

Conclusies rapport

Hieronder wordt een samenvatting van de conclusies weergegeven uit het onderzoek voor de vier focusgebieden van de evaluatie.

Doeltreffendheid

AEF concludeert dat het CAK de afgelopen jaren de focus heeft gelegd op de kwaliteit en rechtmatigheid van de dienstverlening. Het CAK heeft zich ontwikkeld richting een meer klantgerichte, empathische en wendbare organisatie. Ook heeft het CAK een belangrijke ontwikkeling gemaakt om geborgd in control te komen.

Verder concludeert het rapport dat het CAK meer grip gekregen heeft op de kwaliteit van dienstverlening. Een aantal prestatie-indicatoren blijft een aandachtspunt. Verder ervaren ketenpartners van het CAK een verbeterde samenwerking. De rol die het CAK pakt in de keten wordt gewaardeerd en aangemoedigd. Het doorvoeren van verbeteringen in de keten wordt nog bemoeilijkt door beperkingen in de (ICT-)verander capaciteit van het CAK.

Doelmatigheid

Het rapport concludeert dat de focus de afgelopen jaren meer op de kwaliteit en rechtmatigheid van de dienstverlening lag, dan op de doelmatigheid. Dit is te verklaren door de grote uitdagingen op doeltreffendheid, waardoor er beperkt aandacht voor monitoring en sturing op doelmatigheid was. Het CAK heeft desondanks wel stappen gezet in het versterken van doelmatigheid.

Het CAK werkt aan een CAK breed doelmatigheidskader. Hiervoor is helderheid nodig over wanneer het CAK, VWS en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) kunnen spreken over een doelmatig CAK. Het kostprijsmodel dat momenteel in ontwikkeling is kan hier een goede basis voor bieden. Verder stelt het rapport dat het CAK behoefte heeft aan een passend financieringskader, met name voor meerjarige financiering van IT-innovatieprojecten en een passend budget voor loon- en prijsindexatie.

Governance

Ten aanzien van de governance concludeert het onderzoek dat de interne en externe checks and balances zijn verbeterd tijdens de evaluatieperiode. De open en transparante houding van het CAK in de afgelopen jaren heeft hier sterk aan bijgedragen. De Raad van Advies, de Audit Advies Commissie en de Ondernemingsraad van het CAK ervaren een verbeterde samenwerking en sterkere positionering. In de externe governance heeft de afstemming binnen de driehoek van opdrachtgever, eigenaar en opdrachtnemer zich eveneens positief ontwikkeld. In deze driehoek is

tevens aandacht voor de situatie van het CAK en de onderlinge informatiebehoeften. Door het versterken van de planning- en controlcyclus en het risicomanagement is het CAK beter in staat zich te verantwoorden. De verantwoording is tevens verschoven van een focus op incidenten, naar sturing op de ontwikkeling van het CAK. Tegelijkertijd ervaart het CAK een hoge verantwoordingsdruk. AEF stelt dat het CAK een stapeling van verantwoordings- en toezichtslijnen ervaart. De NZa heeft het CAK de afgelopen evaluatieperiode kritisch gevolgd en schetst de laatste jaren een positiever beeld. De reikwijdte van het toezicht van de NZa is niet altijd direct te relateren aan haar wettelijke opdracht en lijkt in de praktijk overlap te vertonen met ander toezicht.

Organisatieverandering

Het rapport laat zien dat het CAK intensief heeft ingezet op een aantal veranderopgaven en hiervoor van VWS de ruimte heeft gekregen. In 2021 is de organisatieverandering herijkt langs de gebieden: «In Control», «Vereenvoudiging van haar ICT» (V-ICT) en «Cultuur», wat heeft bijgedragen aan focus en inzicht. Met name de laatste jaren zijn duidelijk stappen merkbaar op deze drie focusgebieden. De voortgang op de diverse gebieden wordt intern en extern gewaardeerd, hoewel de inzet voor «V-ICT» ook de flexibiliteit van het CAK beperkt.

Aanbevelingen rapport

Doeltreffendheid

AEF stelt dat de gekozen koers van het CAK resultaat oplevert en dat het van belang is dat het CAK deze koers vasthoudt. Ook de komende jaren dient het CAK scherp te blijven op de haalbaarheid van het takenpakket. Het is waardevol als het CAK voortbouwt op de wijze waarop zij haar verantwoordelijkheid neemt in de keten. Ook stelt het rapport dat het goed is te blijven reflecteren op de relevantie en volledigheid van de prestatie-indicatoren.

Doelmatigheid

AEF stelt dat nu het CAK meer «in control» is, doelmatigheid sterker de aandacht verdient. Voor het monitoren en verbeteren van doelmatigheid zijn inzichten en heldere afspraken nodig. De ontwikkeling van het kostprijsmodel en het doelmatigheidskader verdienen aandacht van zowel het CAK als VWS. Daarnaast stelt het rapport dat het terugbrengen van de externe inhuur en (langdurig) verzuim de komende jaren een aandachtspunt blijft. Ook dient het gesprek gevoerd te worden over een passend financieringskader voor IT-(innovatie) projecten.

Governance

AEF beveelt aan om verder in te zetten op versterking van de cliëntenraad. Ten aanzien van de governance in de driehoek is de aanbeveling om aandacht te hebben 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. Ook beveelt het rapport aan om gezamenlijk als VWS, de NZa en het CAK de inrichting van het toezicht op het CAK onder de loep te nemen en te bezien welke verbeteringen mogelijk zijn.

Organisatieverandering

Op het vlak van de organisatiecultuur zijn de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet in een relatief korte tijdsperiode. Het rapport benadrukt voldoende aandacht te besteden aan de borging en voortgang van veranderingen in de organisatiecultuur. Het rapport stelt dat het van belang is dat, naast de opbrengsten, ook de prestatie-indicatoren op het gebied van verbeterde control en ICT in de lijn geborgd worden, zodat ontwikkeling op deze functies een focus blijft van het CAK.

Tot slot

De aanbevelingen in het rapport geven aanknopingspunten om het functioneren van het CAK verder te verbeteren. Voor een aantal aanbevelingen geldt ook een directe betrokkenheid voor het Ministerie van VWS, daar ga ik hierna verder op in.

Doelmatigheidskader

Ten aanzien van de ontwikkeling van een doelmatigheidskader heb ik met het CAK afspraken gemaakt om te komen tot een kostprijsmodel, dat van alle regelingen binnen het CAK de kostenopbouw zichtbaar maakt. Het kostprijsmodel wordt gezien als een goede basis voor het doelmatigheidskader. Samen met het CAK zal ik hierin de komende tijd verder stappen zetten.

Financieringskader

Het CAK geeft aan behoefte te hebben aan een passend financieringskader, met name voor structurele ICT-innovatieprojecten. Dergelijke projecten worden momenteel vaak met incidentele middelen bekostigd. Dit knelpunt is mij bekend en speelt tevens bij meer concernorganisaties en vergt naar verwachting een bredere blik op de financiering van concernonderdelen.

Rolscheiding

AEF stelt dat er aandacht dient te zijn voor rolscheiding tussen opdrachtgever en eigenaar. Ik ben mij bewust van de diverse rollen binnen de driehoek. Ondanks dat er de afgelopen jaren constructief met elkaar is samengewerkt in de driehoek, onderschrijf ik dat het goed is om alert te zijn op ieders rol, met name in tijden van relatieve schaarste.

Toezicht

Tot slot stelt het rapport dat het Ministerie van VWS, de NZa en het CAK gezamenlijk de inrichting van het toezicht op het CAK onder de loep dienen te nemen. Ik zal aan het CAK en de NZa vragen om dit samen met mij te doen.

Ik heb het CAK tevens gevraagd uit te werken hoe zij opvolging zullen geven aan de aanbevelingen uit het rapport. Hierover ga ik de komende tijd graag het gesprek aan met het CAK.

De Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport,
M-F. Agema