



Verbeterplan CAK

Datum:
Naam auteur:
Versie:

Directie CAK
26 Januari 2009
Directie
Definitief 1.0

Inhoudsopgave

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Inleiding | 2 |
| 1.1 | Verbeterpunten | 2 |
| 1.2 | Succesfactoren/risico's | 3 |
| 1.3 | Status verbeterplan | 3 |
| 2 | Verbetering Frontoffice – korte termijn | 4 |
| 2.1 | Aanpak Telefonie | 4 |
| 2.2 | Aanpak Correspondentie & Digitale voorlichting | 6 |
| 2.3 | Aanpak achterstand Klachten & Bezwaren | 7 |
| 2.3.1 | <i>Achterstand Klachten</i> | 7 |
| 2.3.2 | <i>Afhandeling nieuw aanbod Klachten</i> | 8 |
| 2.3.3 | <i>Achterstand Bezwaren</i> | 8 |
| 2.3.4 | <i>Afhandeling nieuw aanbod Bezwaren en Klachten</i> | 8 |
| 2.3.5 | <i>Implementatie registratie- en bewakingssysteem</i> | 8 |
| 3 | Verbetering Backoffice – korte en middellange termijn | 9 |
| 4 | Aanpak Ketenproblemen – korte termijn | 10 |
| 5 | Verbetering keten – (middel-)lange termijn | 11 |
| 6 | Verzakelijking relatie VWS en CAK – middellange termijn | 13 |
| 7 | Professionalisering management en organisatie - (middel-) lange termijn | 14 |
| 7.1 | Professionalisering management | 14 |
| 7.2 | Professionalisering organisatie | 14 |
| 7.2.1 | <i>Overhead/Staf</i> | 14 |
| 7.2.2 | <i>Relatiemanagement</i> | 14 |
| 7.2.3 | <i>Verbetering Beheer</i> | 14 |
| 7.2.4 | <i>Communicatie</i> | 15 |

1 Inleiding

Het CAK bevindt zich in een turbulente omgeving. De staatssecretaris van VWS heeft naar aanleiding van (spoed-)debatten in de Tweede Kamer (maart en oktober 2008), het onderzoeksrapport van Berenschot (september 2008) en de kabinetsreactie op dit onderzoeksrapport aan het CAK, gevraagd om een verbeterplan op te stellen.

De afspraken met de staatssecretaris van VWS, het onderzoeksrapport Berenschot en het Businessplan CAK 2007-2009 vormen dan ook de uitgangspunten van dit verbeterplan. Dit verbeterplan betreft de maatregelen die het CAK zelf kan nemen om bepaalde knelpunten op te lossen, op de (middel-) lange termijn te voorkomen en tot structurele verbeteringen te komen.

Dit verbeterplan moet worden beschouwd als een dynamisch document. Dat wil zeggen dat de aanpak voor verbeteringen, geldend voor de korte termijn, concreter zijn uitgewerkt dan de aanpak voor de middellange en lange termijn. In ieder geval vindt in het eerste kwartaal van 2009 een actualisering plaats van dit verbeterplan. Naast een aantal nieuwe verbeterpunten zal ook een aantal onderwerpen uit het businessplan CAK 2007-2009 versneld worden uitgewerkt en uitgevoerd.

Voor een deel van de knelpunten geldt dat deze buiten de directe invloedssfeer van het CAK liggen, met name de knelpunten voortkomend uit de afhankelijkheid van de ketenpartners. Ook de bestuurlijke structuur van het CAK valt buiten de scope van dit verbeterplan. De knelpunten voortkomend uit de afhankelijkheid van de keten evenals de bestuurlijke structuur zijn onderwerp van gesprek in de daarvoor reeds ingestelde/in te stellen gremia.

1.1 Verbeterpunten

In overleg met de staatssecretaris is afgesproken dat verbetering van de Frontoffice voor de korte termijn prioriteit behoeft. Dit omvat:

- Vergroten bereikbaarheid
- Verlagen schriftelijke reactietijd
- Oplossen achterstanden

In hoofdstuk 2 wordt de aanpak nader toegelicht.

Voor de korte en (middel-)lange termijn worden de volgende zaken opgepakt:

- Aanpak ketenproblematiek voor zover deze binnen de invloedssfeer van het CAK ligt
- Verbetering prestaties Backoffice
- Verbetering, monitoring en bewaking processen Frontoffice, ook in relatie tot de Backoffice.

In de hoofdstukken 3, 4 en 5 wordt verder ingegaan op de aanpak met betrekking tot deze verbeterpunten.

Voor de (middel-)lange termijn:

Het huis op orde, dat wil zeggen:

- Professionalisering van de organisatie en het (hoger) management
 - Strategisch anticiperen
 - Verbeteren en versterken (beheer)organisatie
 - Verbeteren van de communicatie

De hiervoor genoemde verbeteronderwerpen hebben een relatie met de in het businessplan 2007-2009 genoemde beleidsthema's planning & controlcyclus, structuur & besturing, interne en externe communicatie, management development en relatiemanagement met (keten)partners.

De met de professionalisering management en organisatie samenhangende verbeterpunten komen in hoofdstuk 7 aan de orde.

Kostenbaten analyse

Bij de uitwerking van de verbeterpunten zal steeds worden bepaald welke activiteiten in eigen beheer worden uitgevoerd, welke activiteiten in aanmerking komen om te outsourcen en/of in samenwerking met een andere partij uit te voeren zijn. Om tot een overwogen oordeel te komen zullen hiertoe telkens kostenbaten analyses worden gemaakt.

1.2 Succesfactoren/risico's

Een succesvolle realisatie van dit verbeterplan is van een aantal factoren afhankelijk:

- Voldoende en tijdige capaciteit om alle extra inspanningen en wegwerken van achterstanden waar te maken.
- Continuïteit in het primaire proces en going concern. Om dit te kunnen garanderen worden diverse verbeteractiviteiten projectmatig en met externe inhuur aangepakt, uiteraard onder verantwoordelijkheid van het lijnmanagement.
- Commitment in de organisatie voor verbetering. De betrokkenheid van medewerkers in de organisatie is groot, zij worden via het lijnmanagement actief geïnformeerd en betrokken bij de diverse verbeteractiviteiten.
- Herwinnen van vertrouwen bij cliënten en opdrachtgever, en vergroten van de tevredenheid zijn belangrijke doelstellingen van het CAK. Negatieve media-aandacht vormt hierbij een risicofactor die het (imago van) het CAK verder onder druk kan zetten. Door het transparant maken en te zijn over afspraken en het naleven van de normen zal het CAK het vertrouwen weer opbouwen.

1.3 Status verbeterplan

Het verbeterplan is in eerste concept op 7 november 2008 aangeboden aan het ministerie van VWS. In goed overleg zijn aanvullingen gemaakt en voorstellen verwerkt. Dit heeft geleid tot dit definitieve document. Zoals afgesproken met het ministerie is niet op een definitief akkoord gewacht, maar zijn afspraken gemaakt over delen welke al in gang gezet moesten worden. Dit heeft geresulteerd in het feit dat alle genoemde activiteiten in dit document conform tijd en middelen zijn gerealiseerd tot en met 26 januari 2009 (datum van oplevering van deze versie) en dat alle genoemde nog lopende activiteiten op schema liggen.

2 Verbetering Frontoffice – korte termijn

In dit hoofdstuk wordt de aanpak voor de verbetering van de Frontoffice op korte termijn, te weten het vergroten van de telefonische bereikbaarheid, het verlagen van de schriftelijke reactietijd en het oplossen van achterstanden bij de afhandeling van klachten en bezwaren uitgewerkt.

Eén van de verbeterpunten die prioriteit behoeft is de bereikbaarheid van de Frontoffice, zowel schriftelijk als per e-mail als telefonisch. Zoals afgesproken in het overleg met de staatssecretaris van VWS op 2 oktober 2008 zijn vanuit de directie van het CAK de volgende doelen vastgesteld:

- Vanaf 15 december 2008 is de telefonische bereikbaarheid verhoogd naar het door VWS gewenste serviceniveau, waarbij gemiddeld 80% van de inkomende telefoongesprekken in 60 seconden wordt opgenomen (ITO-norm);
- Vanaf 15 november 2008 zal de beantwoording van e-mail binnen 5 werkdagen worden gerealiseerd;
- Vanaf 15 november 2008 zal de beantwoording van brieven binnen 10 werkdagen worden gerealiseerd.

Ten aanzien van klachten en bezwaren zijn per 1 februari 2009 de volgende doelen bereikt en geborgd:

- Afhandeling klachten vindt plaats binnen 6 weken;
- Afhandeling bezwaren vindt plaats binnen 6 weken.

In dit plan van aanpak wordt uiteengezet hoe bovenstaande doelen bereikt zullen worden cq zijn bereikt binnen de gestelde termijnen.

2.1 Aanpak Telefonie

Doelstelling

De doelstelling van dit plan van aanpak is het realiseren van de ITO norm bij het CAK binnen de hiervoor genoemde termijn. De ITO norm stelt dat 80% van de inkomende telefoongesprekken binnen 60 seconden wordt aangenomen. Om dit te realiseren dienen meerdere stappen te worden genomen binnen de afdeling Telefonie.

Huidige situatie

Wekelijks krijgt de afdeling Telefonie circa 30.000 gesprekken aangeboden. Een deel van de omvang van dit aanbod wordt veroorzaakt door herhaalverkeer als gevolg van onvoldoende beantwoording van de gestelde vragen. De bereikbaarheid wordt hiernaast extra beïnvloed door de groei van cliënten, onvoldoende capaciteit aan medewerkers Telefonie en lange afhandeltijden door systemen, die onvoldoende ingericht zijn voor telefonische cliëntvragen.

Oplossingsrichting

Om de ITO norm conform afspraken te realiseren dient de bezetting op de afdeling Telefonie verder te worden uitgebreid. Deze extra capaciteit is op middellange termijn niet door het CAK te huisvesten en op korte termijn niet op te leiden/in te werken. Derhalve wordt in dit plan van aanpak uitgegaan van een parallel traject waarbij het onderstaand scenario ten aanzien van bezetting dient te worden bewerkstelligd.

Stap 1

In samenwerking met een extern trainingsbureau is vanaf week 42 gestart met het opbouwen van het aantal beschikbare uren, door wekelijks nieuwe medewerkers in te werken en te trainen. Wekelijks wordt getoetst of verdere instroom noodzakelijk is. De toename van het aantal medewerkers leidt op korte termijn tot problemen met het aantal beschikbare werkplekken. Om dit te ondervangen is een uitwijklocatie in gebruik

genomen. Op middellange termijn is deze oplossing, in combinatie met andere (nieuwe) trajecten, echter niet houdbaar. Hiervoor worden scenario's uitgewerkt om tot semi-structurele oplossingen te komen.

Stap 2

Verhogen van de huidige productiviteit door een reductie van het herhaalverkeer en een verkorting van de afhandeltijd. Om dit te realiseren en de productie per medewerker te verhogen worden de volgende zaken opgepakt:

- Inzet van Quality Monitoring (QM), waarmee de vaardigheden en de uitvoering worden getoetst. Vervolgens wordt feedback hierop gegeven, evenals eventuele coaching en aanvullende training. Door QM in te zetten op de afdeling Telefonie wordt gewerkt aan een verbetering van de kwaliteit. Dit draagt bij aan een verlaging van het herhaalverkeer;
- Inzet van een trafficmanager, die verantwoordelijk is voor een optimale inzet van de aanwezige capaciteit. Hiermee wordt de productiviteit per medewerker verder verhoogd;
- Het CAK past systemen zodanig aan dat informatie direct en volledig op de werkplek beschikbaar is voor de agent. Hiermee wordt een verlaging van de "on hold time" en derhalve een verlaging van de gemiddelde afhandeltijd gerealiseerd.

Stap 3

Een verdere reductie van het inkomende telefoonverkeer kan worden bewerkstelligd door de onderstaande zaken binnen een tot twee maanden uit te voeren:

- Het creëren van specifieke teams met de focus op bepaald type vraagstukken, waardoor een hoge mate van ervaring met en deskundigheid op deze vraagstukken ontstaat;
- Verbetering van efficiency door empowerment van agenten en beschikbaarheid van de hiervoor noodzakelijke systemen;
- Selectie van de vraagstukken passend bij de agent qua ervaring en kennisniveau;
- Nabellen van cliënten die een gewijzigde factuur ontvangen (als gevolg van correcties en/of een betalingsregeling);
- Verhogen aantal teamleiders (ratio 1:15). Door een verhouding te hanteren van 1:15 medewerkers is een intensievere coaching mogelijk en worden foutieve antwoorden en handelingen snel gelokaliseerd.

Stap 4

In navolging van stap 3 en om een verdere efficiency en 'First Call Resolution' (volledige vraagbeantwoording bij de 1^e keer dat een cliënt belt) te verhogen wordt er een Intelligent Voice Respons-structuur ingericht, dat wil zeggen dat de inkomende telefoontjes langs verschillende routes worden geleid. De vraagstukken van cliënten worden daarmee ingedeeld in categorieën en door groepen van hiertoe gespecialiseerde medewerkers behandeld.

Binnen elke groep worden één of meerdere teamleider(s) en een vraagbaakfunctionaris toegewezen. Deze zijn continu gefocust op antwoord- en procesverbetering. Door de focus op een specifieke vraagstelling is het mogelijk om binnen afzienbare tijd een analyse van veelgestelde vragen (FAQ's) te realiseren en de antwoorden daarop te borgen in het primaire proces. Door directe communicatie naar de verschillende teams worden verdere fouten voorkomen.

Capaciteit

Het komend jaar (2009) wordt beschouwd als een jaar van investeren. Na de initiële fase van vier maanden wordt de bezetting verder afgestemd op behaalde verbeteracties ten opzichte van het aantal inkomende telefoontjes. Dit betekent dat de uitgebreide personele bezetting dan naar verwachting weer gereduceerd

kan worden. Bij deze reductie wordt te allen tijde rekening gehouden met het behalen van het afgesproken serviceniveau.

Door een goede bereikbaarheid te waarborgen bij de afdeling Telefonie worden de onderstaande secundaire doelen bereikt:

- Een hogere bereikbaarheid van de afdeling Telefonie leidt tot een verminderd aantal vragen aan de afdelingen Correspondentie & Digitale voorlichting en Klachten & Bezwaren;
- Een hogere mate van kwaliteit van de medewerkers en daarbij een verhoging van het percentage First Call Resolution;
- Hogere cliënttevredenheid;
- Een verbetering van het imago;

2.2 Aanpak Correspondentie & Digitale voorlichting

Doelstelling

De afgesproken beantwoordingstermijnen voor de afdeling Correspondentie & Digitale voorlichting zijn voor brieven 10 werkdagen en voor e-mail 5 werkdagen. Deze situatie dient op 15 november 2008 te zijn gerealiseerd. Vooralsnog betreft dit alleen de doorlooptijd van vragen die de afdeling Correspondentie & Digitale voorlichting zelfstandig kan afhandelen. Voor deze vragen worden de processen/procedures eveneens doorgelicht, worden interne afspraken gemaakt over doorlooptijden en worden deze door de Frontoffice gemonitord en bewaakt. De maatregelen ten behoeve van deze categorie vragen vinden vanaf het 1^e kwartaal 2009 plaats.

Huidige situatie

De huidige werkvoorraad (peildatum 6 oktober 2008) van de afdeling Correspondentie & Digitale voorlichting is in kaart gebracht, evenals de instroom van het werkaanbod gedurende de laatste weken. Op basis van de huidige werkvoorraad en de instroom is capaciteit bepaald, die nodig is om de beantwoordingstermijnen te realiseren.

Oplossingsrichting

Om de beantwoordingstermijn te verkorten wordt tijdelijk en structureel capaciteit uitgebreid. Daarnaast worden in de komende maanden ook quick-wins opgepakt, die leiden tot efficiëntere en structurele verbeteringen van de werkprocessen. In oktober is het plan van aanpak uitgewerkt en de daaruit voortvloeiende acties zijn in gang gezet, zoals het starten van werving en selectie van nieuwe medewerkers, voorbereiden inwerktraject nieuwe medewerkers en borging van de kwaliteit.

Quick wins die op korte termijn (voor jaareinde 2008) worden opgepakt en begin 2009 zijn gerealiseerd:

1. Update van de standaardstukken;
2. Opstellen bezoekersprotocol;
3. Verbeteren inwerktraject;
4. Bijscholing van de huidige medewerkers;
5. Aanstellen extra vraagbaakfunctionarissen (vanuit de huidige afdeling) voor de extra groep medewerkers;
6. Opstellen plan van eisen deugdelijke e-mailapplicatie/webformulieren
7. Inhoudelijke controle teksten intranet/internet

De aanpak voor de komende periode ziet er als volgt uit. Op dit moment wordt de afdeling Correspondentie & Digitale voorlichting ondersteund met externe inhuur ten behoeve van het wegwerken van de achterstand. Ten behoeve van de aanpak van de quick-wins is nog extra inzet nodig. Nadat de achterstand is ingelopen zal de externe inhuur worden gebruikt om de quick-wins versneld af te handelen, waarna vervolgens de externe inhuur eind 2008 kan worden teruggebracht. Door de werving van vaste medewerkers kan de externe inhuur in de loop van het jaar 2009 helemaal worden afgebouwd, uitgaande van een normaal werkaanbod en een succesvol werving- en selectieproces. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de huidige situatie in de arbeidsmarkt.

Afhankelijkheden

Zoals eerder is aangekondigd, leidt dit plan van aanpak tot gewenste beantwoordingstermijnen binnen de afdeling Correspondentie & Digitale voorlichting. De afdeling is aan de 'voorkant' gedeeltelijk afhankelijk van de Backoffice.. Ook hiervoor zijn afspraken gemaakt om de normtijden te realiseren. De aanpak voor verkorten doorlooptijden, door middel van herinrichten werkprocessen, in de Backoffice wordt in het volgende hoofdstuk weergegeven.

2.3 Aanpak achterstand Klachten & Bezwaren

Doelstelling

De doelstelling is om per 1 februari 2009 de volgende termijnen te hebben bereikt en te hebben geborgd:

- Afhandeling klachten vindt plaats binnen 6 weken;
- Afhandeling bezwaren vindt plaats binnen 6 weken.

Huidige situatie

Op dit moment is zowel voor klachten als bezwaren sprake van een achterstand. Dit plan van aanpak beschrijft daarom twee doelstellingen:

- Zo spoedig mogelijk wegwerken van de huidige achterstanden;
- Zorgen dat nieuwe klachten en bezwaren conform de wettelijke termijnen worden afgehandeld.

Oplossingsrichting

Voor het oplossen van de achterstanden en voorkomen van nieuwe achterstanden wordt onderscheid gemaakt tussen 1) achterstand klachten, 2) afhandeling nieuwe klachten, 3) achterstand bezwaren, 4) afhandeling nieuwe bezwaren.

2.3.1 Achterstand Klachten

De achterstand in de behandeling van klachten bestaat veelal uit klachten waarvan de afhandeling al buiten de wettelijke termijn valt. Deze groep bestaande klachten worden als het ware 'bevroren'. Dat wil zeggen er wordt extra inspanning gepleegd, door de inzet van een extra team, om deze achterstand versneld op te lossen, zodat begin december 2008 de achterstand ingehaald is. Tegelijkertijd worden andere maatregelen getroffen voor de stroom nieuwe klachten (zie paragraaf 2.3.2).

Het merendeel van de bestaande 'klachten' betreft niet zozeer gedragingen van het CAK, maar zijn feitelijk inhoudelijke cliëntvragen. Het grootste deel van de cliënten heeft geen behoefte aan een formele klachtenprocedure, maar verlangt een oplossing voor zijn/haar probleem. Daarom wordt voor het oplossen van de achterstand een onderscheid gemaakt naar de aard van de klachten. Er wordt een drietal categorieën onderscheiden: klachten waarvan verondersteld mag worden dat het probleem is opgelost (bijvoorbeeld met een nieuwe beschikking), zaken waarvan het probleem nog niet is opgelost, maar waar een inhoudelijke vraag aan de orde is die niet per direct op te lossen is en daadwerkelijke klachten over gedragingen van het CAK (zoals onbereikbaarheid, bejegening etc.):

1. (Inhoudelijke) Klachten die feitelijk al zijn opgelost

Deze klachten kunnen worden afgesloten door middel van een eenmalige actie (schriftelijk) ofwel door middel van telefonisch contact te zoeken met de cliënten met de boodschap dat het probleem is opgelost.

2. Inhoudelijke vragen die nog niet zijn opgelost

Hierbij wordt de EHBO-werkwijze toegepast, waarbij zoveel mogelijk telefonisch contact wordt gezocht met de cliënt. Met de cliënt wordt besproken wat het exacte probleem is (vraagverheldering) en wordt aangegeven wat het CAK gaat doen om het probleem op te lossen. Acties worden uitgezet bij betreffende afdelingen. Deze zaken worden door de afdeling Klachten & Bezwaren bewaakt om te zorgen dat de aanwezige problemen ook daadwerkelijk worden opgelost. Na bevestiging van de betrokken afdeling dat de reden van de klacht is weggenomen wordt dit door afdeling Klachten & Bezwaren aan de cliënt bevestigd.

3. Klachten over gedragingen CAK

De meeste klachten in deze categorie gaan over de onbereikbaarheid van het CAK. Deze cliënten ontvangen een brief waarin aangegeven wordt dat hun klacht serieus wordt genomen en dat het CAK op dit moment alles in het werk stelt om de bereikbaarheid zo spoedig mogelijk te verbeteren. Het

uitgangspunt is hierbij om de cliënten op korte termijn van een reactie te voorzien en er geen uitgebreide klachtenprocedure van te maken.

2.3.2 Afhandeling nieuw aanbod Klachten

Bij nieuw aanbod wordt het uitgangspunt van regie gehanteerd voor de afhandeling. Dit betekent dat medewerkers van afdeling Klachten & Bezwaren die klachten behandelen, zoveel mogelijk zorgen dat de inhoudelijke punten worden afgehandeld door betreffende afdelingen in het primaire proces. De functionarissen van Klachten & Bezwaren houden regie op de afhandeltermijn en rapporteren hierover. Betrokken afdelingen in het primaire proces zijn verantwoordelijk voor de afhandeling. Om te zorgen dat de klachten zo goed mogelijk binnen de wettelijke termijnen worden afgehandeld, worden procedures en werkprocessen herzien en worden hierover nadere afspraken gemaakt met individuele afdelingen. Deze afspraken worden vastgesteld in de vorm van een Service Level Agreement. Deze herziening en afspraken daarover zijn in het eerste kwartaal 2009 gereed.

2.3.3 Achterstand Bezwaren

Ook voor de achterstand in bezwaarschriften geldt dat deze vanaf 1 november 2008 als het ware wordt 'bevroren'. Deze werkvoorraad dient binnen twee maanden afgehandeld te zijn. Daar waar de afhandeling afhankelijk is van processen die voor eind december niet aangepast kunnen worden, zal een handmatige oplossing getroffen worden. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van externe inhuur. De huidige voorraad wordt verdeeld in drie werkstromen, waarbij één deel per brief en/of telefonisch direct kan worden afgehandeld. Voor de overige bezwaren wordt gestart met een pilot waarbij alle cliënten telefonisch worden benaderd met als doelstelling te trachten het bezwaar te kunnen afhandelen zonder dat deze als een bezwaarschrift de formele procedure moet doorlopen. Hierdoor kan worden getoetst of de voorraad werkelijke bezwaren naar beneden kan worden bijgesteld en er alsnog een uitsplitsing kan worden gemaakt tussen bezwaren die direct af te handelen zijn en bezwaren die de formele procedure moeten doorlopen. Op deze manier kan voor zowel de cliënt als de organisatie een efficiëntere werkwijze worden gecreëerd. Vervolgens wordt voor de overgebleven categorie bezwaarschriften de formele procedure gehanteerd. Indien deze pilot succesvol blijkt zal deze werkwijze structureel worden ingebed. De eerste en de laatste categorie werkstromen zal met externe inhuur worden aangepakt, zodat de einddatum (jaareinde 2008) ook daadwerkelijk wordt gehaald, hetgeen via (interne/externe werving niet haalbaar is).

2.3.4 Afhandeling nieuw aanbod Bezwaren en Klachten

Nadat de huidige voorraden zijn geïsoleerd en hier een inhaalslag op is gepleegd, wordt het nieuwe aanbod van klachten en bezwaren volgens de wettelijke termijn afgehandeld. Op dit moment kan gemiddeld het aanbod van nieuwe klachten en bezwaarschriften met de huidige bezetting niet worden afgehandeld. De huidige externe ondersteuning dient aangevuld te worden. Hierbij dient rekening te worden gehouden met piekbelasting en dat in zijn algemeenheid het aantal beroepszaken toeneemt. Om te zorgen dat klachten en bezwaren zo goed mogelijk binnen de wettelijke termijnen worden afgehandeld, moeten processen en procedures worden herzien en moeten nadere afspraken worden gemaakt, ook met individuele afdelingen in het primaire proces. Deze afspraken worden vastgesteld in de vorm van een Service Level Agreement. De herziening van de procedures en processen, evenals de hierover te maken afspraken zijn in het eerste kwartaal 2009 gereed. Daarnaast is het noodzakelijk te voorkomen dat bij plotseling hoger aanbod, direct de wettelijke termijnen wederom in het geding komen mede gezien de wettelijke regels per 2009.

2.3.5 Implementatie registratie- en bewakingssysteem

In de maand november 2008 wordt een registratie- en bewakingssysteem geïmplementeerd. Dit houdt in dat alle binnen komende klachten en bezwaren op een uniforme manier worden geregistreerd (zoals registratie van de aard van de klacht) en hieraan een reactietermijn en een afhandeltermijn worden gekoppeld. Door deze termijnen er aan te koppelen wordt de bewaking eveneens geautomatiseerd ondersteund. Daarnaast zal het systeem standaard correspondentie-documenten en managementinformatie genereren. Op het moment dat ook de werkprocessen en procedures zijn herzien, waaronder ook de routing van de bezwaarschriften, zal afdeling Klachten & Bezwaren *alle* binnengekomen klachten en bezwaren kunnen monitoren, ook de klachten en bezwaren die nu direct naar een andere afdeling gaan voor afhandeling. Op de beoogde manier van werken wordt een 100% bewaking van de gewenste afhandeltermijnen geborgd.

3 Verbetering Backoffice – korte en middellange termijn

Dit hoofdstuk gaat in op de aanpak voor de verbetering van de Backoffice, te weten het verbeteren van werkprocessen, procedures en systemen in het primaire en ondersteunende proces. Dit betreffen in eerste instantie knelpunten die prioriteit hebben en een aanpak op korte termijn behoeven. Van belang is hierbij te realiseren dat de resultaten hiervan op middellange termijn kunnen worden behaald.

Doelstelling

De doelstelling is om tot verbeteringen te komen in het primaire proces en in het ondersteunende proces, zoals ook in het onderzoeksrapport van Berenschot wordt aanbevolen. Deze liggen vooral op het optimaliseren, monitoren en borgen van processen en doorlooptijden. De verbeteractiviteiten zullen in 2009 zijn afgerond en geïmplementeerd.

Stapsgewijze aanpak

De aanpak is stapsgewijze:

1. Inventarisatie van de belangrijkste processen;
2. Vaststellen achterstand en inlopen achterstand;
3. Inventarisatie van de doorlooptijden van deze processen;
4. Herziening van de werkprocessen gericht op kwaliteitsverbetering en met een meer cliëntgerichte blik;
5. Borging van de processen en inrichten monitoringssysteem:
 - a. Vaststellen Kritieke Proces Indicatoren (KPI's)
 - b. Meten van KPI's
 - c. Bewaken en sturen op KPI's
 - d. Inrichten van ondersteunende systemen hierbij
 - e. Uitbreiding en professionalisering van ondersteunende capaciteit hierbij.

Processen die in elk geval onderdeel uit maken van deze verbeteraanpak zijn de processen die samenhangen met het beheer van de cliëntgegevens, de oplegging, inning/facturering van de Eigen Bijdragen en de terugkoppeling aan ketenpartners (met name de zorgaanbieders en zorgkantoren). Daarnaast vloeien uit de verbetering van de Frontoffice noodzakelijke verbeteringen in de Backoffice voort, zoals optimalisering van werkprocessen en procedures naar aanleiding van acties voortkomend uit contacten van cliënten met de Frontoffice. Bovendien betekenen de verbeteringen in de Frontoffice dat ondersteunende systemen ten behoeve van registratie, monitoring en bewaking ingericht moeten worden.

4 Aanpak Ketenproblemen – korte termijn

Voor de zeer korte termijn is een 'EHBO-aanpak' in werking gesteld om voor cliënten met de meest schrijnende gevallen tot een oplossing te komen. Dit betreft een aanpak voor cliënten die de dupe zijn geworden van de ketenproblemen. Wetende dat de oorzaak van deze problemen in de keten zijn gelegen en deze eigenlijk niet door het CAK zelf op te lossen zijn, worden voor deze groep cliënten specifieke, incidentele maatwerkoplossingen getroffen om toch met een oplossing te komen. Uiteraard blijven de wet- en regelgeving hierbij uitgangspunt. Met de staatssecretaris van VWS is begin oktober 2008 afgesproken dat de bezetting van het EHBO-team op korte termijn (binnen 4 weken) moet zijn gerealiseerd;

De EHBO-aanpak bestaat uit:

- Werken met extra specialistische teams, bestaande uit deskundigen van verschillende betrokken afdelingen. Spoed procedures verder inregelen
- Extra workarounds inrichten; indien noodzakelijk oplossingen buiten reguliere proces inregelen
- Gecontroleerd ingrijpen, dit betekent dat de cliëntgegevens en de getroffen oplossing c.q. regeling apart worden geregistreerd.

Voor deze aanpak geldt dat er geen 100%-norm (alle gevallen opgelost) wordt gehanteerd, maar wel een inspanningsverplichting. Er wordt nagestreefd om voor de cliënten met de meest schrijnende gevallen eerst een oplossing te vinden.

5 Verbetering keten – (middel-)lange termijn

Hoewel problemen voortkomend uit de afhankelijkheid in de keten niet op korte termijn oplosbaar zijn, is het van groot belang te zoeken naar oplossingen die binnen de invloedssfeer en mogelijkheden van het CAK liggen. Dit betekent processen, procedures en systemen aanpassen om in de keten te kunnen ingrijpen en daarmee de cliënt te kunnen helpen.

Aanpak middellange termijn

Per 1 oktober 2008 is een KnelpuntenBeraad Bedrijfsvoering (KBB) bestaande uit afgevaardigden van betrokken afdelingen ingesteld. Dit KBB heeft als taak om de bestaande knelpunten te inventariseren, op aantal en impact voor cliënt, deze te analyseren naar aard en oorzaak en mogelijke (tijdelijke) oplossingen aan te reiken. Daarnaast moet de impact worden bepaald voor processen, procedures en systeemconsequenties. Vervolgens worden de knelpunten en mogelijke oplossingen geprioriteerd en worden acties ondernomen om de geprioriteerde knelpunten op te lossen. Een belangrijk aspect hierbij is tevens te beoordelen wat de eventuele gevolgen voor de wet- en regelgeving hierbij zijn. De resultaten van dit KBB vormen onder andere de input voor het verbetertraject Backoffice en wellicht voor verbetering van de keten op de lange termijn.

De randvoorwaarden bij deze verbeterslag zijn de te treffen maatregelen, zoals eventuele systeemaanpassingen (bijstellen procedures en processen evenals quick wins in de systemen) en extra bemensing. Hierbij valt te denken aan specialistische expertise en uitbreiding huidige capaciteit. Tevens dient rekening gehouden te worden met organisatiewijzigingen en versterking (project-)management.

Het kader voor de oplossingen van de 'ketenknelpunten' ligt binnen de huidige wet- en regelgeving in termen van rechtmatigheid en verantwoording.

Aanpak lange termijn

Voor de lange termijn wordt aan een structurele verbetering van de ketenproblematiek gewerkt, die maar ten dele binnen de invloedssfeer van het CAK ligt. De aanbevelingen uit het onderzoeksrapport Berenschot vormen hierbij het vertrekpunt, zoals

- Meer nadrukkelijk behartigen van de eigen belangen in een adequaat bestuurlijk overleg met ketenpartners;
- Creëren van harde eisen aan de ketenpartners, via SLA's, convenanten, enz.;
- Expliciteren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden in keten (ketenpartijen en CVZ, Nza, VWS);
- Verbeteren van de onderhandelingspositie CAK via een bewustwordingsproces en andere benadering in overleg met VWS/ketenpartners;
- Volgen en beïnvloeden van de ontwikkeling van het sanctiebeleid van VWS;
- Zorgdragen voor de volgende terugkoppelingen in de informatieketen:
 - Terugkoppeling waarmee gecontroleerd kan worden of iedereen die zorg ontvangt ook een EB betaalt. Dit kan bijvoorbeeld via bestandsvergelijkingen met de gemeenten, de zorgkantoren en het CIZ. De bestaande procedures behoeven aanscherping.
 - Terugkoppeling naar zorgaanbieder, gemeente en zorgkantoor over de incorrecte gegevens.

De aanpak zal met overige ketenpartners tezamen geschieden (aanpak is vergelijkbaar met het migratietraject ZmV 2006 van Zorgkantoren naar het CAK). Dit wil zeggen dat door VWS een projectgroep wordt ingericht die regie, eigenaarschap, structuur, verantwoording, taken en bevoegdheden, proces, procedures, systeem gevolgen, monitoring, handhaving, toezicht etc. regelt.

Randvoorwaarden

Deze aanpak moet in samenwerking met VWS plaatsvinden, waarbij VWS het primaat en initiatief heeft. De kaders worden bepaald door de vigerende wet en regelgeving en financiering.

Het CAK kan bijdragen aan het verbeteren van de keten door tot prestatieafspraken met ketenpartners te komen. Hierbij is het van belang om tot informatie (cijfers) over de prestaties van de keten en de daarbij benodigde randvoorwaarden te komen.

6 Verzakelijking relatie VWS en CAK – middellange termijn

Een verzakelijking in de relatie tussen het VWS en het CAK is geboden, zo werd in het onderzoeksrapport van Berenschot geconcludeerd. Een deel van de invulling van deze verzakelijking zit reeds besloten in de aanpak van de ketenproblematiek zoals verwoord in het vorige hoofdstuk.

Daarnaast zal het CAK vanaf 2009 werken aan een uitvoeringsprotocol, waarin afspraken over taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en resultaten worden vastgelegd die overeen gekomen zijn tussen CAK en VWS. Dit houdt tevens in dat er daarmee ook een contractrelatie ontstaat, waarin helder is waarover op welk moment aan wie verantwoording wordt afgelegd.

Eén van de onderdelen van het uitvoeringsprotocol is het inregelen van een procedure die voorziet in het standaard toetsen van nieuwe regelingen en wettelijke taken op uitvoerbaarheid, de zogenaamde uitvoeringstoetsen. Het spreekt voor zich dat bij deze uitvoeringstoetsen de ketenpartners worden betrokken.

Ook wordt structuur aangebracht in de ambtelijke en bestuurlijke contacten die tussen CAK en VWS plaatsvinden.

In overleg en afstemming met VWS wordt gestreefd naar het realiseren van deze doelstelling medio 2009.

7 Professionalisering management en organisatie - (middel-) lange termijn

Eén van de aspecten om tot een structurele verbetering van de ontstane knelpunten te komen is een (verdere) professionalisering van de organisatie en het (hoger) management. Dit betekent een investering in de (middel-)lange termijn, die wel op korte termijn in gang gezet moet worden.

7.1 Professionalisering management

Naast het, uit het businessplan 2007 – 2009 voortgekomen, Management Development-traject zal er een overall HRM-beleidsplan moeten komen. Voor de korte termijn houdt dit in:

- Continueren actieplan Management Development
- Onderzoek naar mogelijkheden Coaching
- Vooronderzoek en vervolgens opstellen HRM-beleidsplan

Essentieel hierbij is dat deze acties prioriteit houden naast alle operationele aangelegenheden. Dit betekent sturen op en bewaken van de planning en voortgang die in de lijn moet zijn ingebed.

7.2 Professionalisering organisatie

7.2.1 Overhead/Staf

Naast de korte termijn acties moet een heroriëntatie op de overheadstructuur plaatsvinden aan de hand van een functionele analyse, dat wil zeggen een scan van ontbrekende functionaliteiten.

7.2.2 Relatiemanagement

Relatiemanagement is eveneens een van de beleidsthema's dat voortkomt uit het businessplan 2007 – 2009 en meer structurele aandacht behoeft. Naast het continueren en uitvoeren van de reeds bestaande activiteiten en voornemens is een actiever relatiemanagement van belang, gelet op de noodzaak om de organisatie te versterken qua cliëntoriëntatie. Gezien het feit dat het CAK een gevoelige relatie heeft met een kwetsbare en afhankelijke cliëntpopulatie en haar cliënttevredenheid in hoge mate afhankelijk is van de prestaties van ketenpartners is investeren in de relaties met die ketenpartners noodzakelijk.

Er wordt daarom een plan van aanpak opgesteld om de belangrijke relaties, ook op bestuurlijk niveau, verder in kaart te brengen en per relatie aan te geven hoe de relatie wordt onderhouden. Dit betreft eveneens de inspanning zoals overleg, afspraken, handhaving etc. Op termijn wordt aansluiting gezocht bij initiatieven van andere uitvoerende organisaties, zoals handvestgroep Publiek Verantwoord en bijvoorbeeld de rijksbrede benchmarkgroep.

Ook voor relatiemanagement geldt dat deze acties prioriteit houden naast alle operationele aangelegenheden. Dit betekent sturen op en bewaking van planning en voortgang, dit dient in de organisatie te worden ingebed.

7.2.3 Verbetering Beheer

Planning & Control-cyclus

Voor een betere beheersing van de organisatie en een adequate borging is het verder doorvoeren van de Planning & Controlcyclus (P&C-cyclus) en kwaliteitsmanagement noodzakelijk. Dit is reeds in gang gezet bij de uitvoering van het businessplan 2007 – 2009, onderdelen Planning & Control / Richtlijnen, Structuur en Besturing.

In 2007 is een extra leidinggevende laag ingevoerd, zijnde de unitmanagers. De P&C-cyclus is tot op heden nog op afdelingsmanagers ingericht. De doelstelling is nu om de huidige P&C-cyclus vanaf 1 januari 2009 ook voor unitmanagers in te richten, hetgeen inhoudt dat de managementinformatie op een hoger aggregatieniveau (unitniveau) wordt ingeregeld. Tevens zal er meer structuur in de rapportages worden aangebracht, waarbij door Interne Controle wordt gemonitord in hoeverre het sjabloon voor de rapportages wordt gevolgd. De structuur van de rapportages bestaat uit KPI's. Deze zijn voor een deel generiek en worden vanuit Concerncontrol bewaakt. Een deel van de KPI's is specifiek, hierover wordt tijdens de managementoverleggen verantwoording afgelegd.

Kwaliteitsmanagement

De doelstelling is om eind 2009 een formele nulmeting door een extern bureau te laten plaatsvinden ter voorbereiding op mogelijke hercertificering. Op basis van deze nulmeting wordt het traject van hercertificering verder bepaald. De voorbereidingen hiertoe worden nu reeds getroffen door het inregelen van een interne auditcyclus, waarmee intern de huidige situatie wordt beoordeeld.

7.2.4 Communicatie

In 2007 en 2008 zijn interne communicatie-instrumenten ontwikkeld en is een huisstijlwijziging doorgevoerd waarmee het CAK zich extern beter kan profileren. De afdeling Communicatie heeft in haar afdelingsplan 2009 de doelstellingen en activiteiten opgenomen waarmee de interne en externe communicatie van de organisatie nog verder versterkt worden. Deze worden hieronder samengevat weergegeven.

Doelstellingen

In 2008 heeft de focus gelegen op de interne communicatie en de voorbereiding voor een betere profilering naar externe relaties en cliënten. Richting cliënten zijn, mede onder de vlag van de intentieverklaring die is ondertekend met VWS en de ketenpartners, al verschillende verbetertrajecten ingezet. In 2009 worden de verbetertrajecten voortgezet. Met de introductie van de nieuwe huisstijl op 1 september 2008 is het startsein gegeven voor een (pro-)actievere benadering van onze externe omgeving, waarbij de nadruk ligt op de relaties. Dit is de belangrijkste organisatiebrede communicatiedoelstelling in 2009. Overige doelstellingen zijn verdere professionalisering van de (jonge) afdeling en het verder uitbouwen van de rol en positie van de afdeling binnen de organisatie. Daarnaast zullen heldere afspraken met VWS worden gemaakt over doelgerichte communicatie naar doelgroepen en afspraken over taakverdeling VWS – CAK.