Handvestgroep Publiek Verantwoorden

# Verslag van de visitatie van het **College voor zorgverzekeringen**

Maart 2007

## Inhoudsopgave

**1 Inleiding 1**
1.1 Achtergrond 1
1.2 Werkwijze 2
1.3 Opzet rapportage 3
**2 Algemene observaties 4**
2.1 Inleiding 4
2.2 Observaties 4
**3 Kwaliteit 6**
3.1 Definitie 6
3.2 Zelfevaluatie 6
3.3 Observaties 7
**4 Prijs/prestatie 9**
4.1 Definitie 9
4.2 Zelfevaluatie 9
4.3 Observaties 10
**5 Responsief handelen en participatie 11**
5.1 Definitie 11
5.2 Zelfevaluatie 12
5.3 Observaties 14
**6 Transparantie 16**
6.1 Definitie 16
6.2 Zelfevaluatie 16
6.3 Observaties 16
**Bijlage: reactie van CVZ over de observaties van het Visitatiecollege 18**
Inleiding 18
Reactie CVZ 18

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

In november 2000 heeft een aantal Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's) het Handvest Publieke Verantwoording opgesteld. In de loop der jaren hebben ook andere organisaties, zoals het College voor zorgverzekeringen (CVZ) zich aangesloten. In dit Handvest geven de deelnemende ZBO's aan dat ze zich niet willen beperken tot het afleggen van verantwoording die nodig is voor uitoefening van de ministeriële verantwoordelijkheid, maar zich ook publiek willen verantwoorden voor hun handelen en voor de kwaliteit van de dienstverlening.

De beginselen uit het Handvest zijn geconcretiseerd in het zogeheten "Tastbaar Arrangement". Het arrangement voorziet in een instrument waarmee organisaties hun relatieve positie kunnen bepalen. Publiek Verantwoorden wordt hierin opgevat als leerproces en veronderstelt een maatstaf te zijn die recht doet aan het ontwikkelperspectief van de organisaties in hun specifieke maatschappelijke omgeving.

Dit leerproces start met een zelfevaluatie door de organisatie. Deze zelfevaluatie omvat een positiebepaling voor vier thema's, te weten:

- kwaliteit: het informeren van de omgeving over kwaliteitseisen, uitkomsten van kwaliteitsmetingen en het functioneren van het kwaliteitssysteem;
- prijs/prestatie: het beoordelen en toetsen of producten, diensten en dienstverlening worden geleverd volgens de specificaties en tegen de afgesproken prijs/prestatieverhouding;
- responsief handelen en participatie, inhoudende:
  - het actief betrekken van de omgeving bij de ontwikkeling van de organisatie en de kwaliteit van de diensten en de dienstverlening;
  - het openstaan voor de (beleids)wensen van de politieke principaal t.a.v. het beleidssysteem;
  - het openstaan voor ontwikkelingen in de samenleving en die effectief en doelmatig vertalen in maatschappelijke doelstellingen en daarover verantwoording afleggen;
- transparantie: het actief inzicht verschaffen in de inrichting van de organisatie, de werkzaamheden, de verdeling van verantwoordelijkheden, doelstellingen en beleid, aangegane verplichtingen, voornemens, handelen en presteren.

De scores in de zelfevaluatie van CVZ zijn uitgedrukt als cijfer op een range van nul tot en met vijf. De zelfevaluatie is opgebouwd aan de hand van de thema's uit het Handvest. Van elk thema wordt, na een algemene beschouwing op het thema, de huidige positie van CVZ bepaald ten opzichte van de indicatoren uit de checklist van het Tastbaar Arrangement. Vervolgens wordt een kwalitatieve toelichting gegeven op deze positiebepaling, aan de

hand van de door CVZ gehanteerde instrumenten.

Nadat de zelfevaluatie is afgerond bezoekt een onafhankelijk Visitatiecollege het ZBO. Het College beoordeelt op basis van het arrangement de positie van het ZBO ten opzichte van de waarden uit het Handvest, waarbij de zelfevaluatie als vertrekpunt wordt gehanteerd. Tevens adviseert het College het ZBO over de gewenste leercurve. Het Visitatiecollege vormt zich een oordeel op basis van de verkregen informatie en spreekt zich in zijn aanbevelingen uit over de gewenste leercurve, rekening houdend met een noodzakelijk evenwicht in de ontwikkeling van het ZBO. Het College richt zich in zijn aanbevelingen in het bijzonder op de relaties en mogelijke discrepanties in de instrumentatie en operationalisering van de thema's uit het Handvest.

In november 2006 heeft de visitatie plaatsgevonden bij CVZ. Het onderliggende rapport bevat de bevindingen van het Visitatiecollege ten aanzien van de visitatie bij deze organisatie.

### 1.2 Werkwijze

Om te komen tot deze rapportage heeft het Visitatiecollege een groot aantal documenten bestudeerd en gesproken met vertegenwoordigers en stakeholders van CVZ. De meeste gesprekken hebben plaatsgevonden op 10 november 2006. Daarvoor is ook gesproken met enkele externe stakeholders. Al met al gaat het (in alfabetische volgorde) om (vertegenwoordigers van):

- Centrum Indicatiestelling Zorg
- College voor zorgverzekeringen
- Directie van CVZ
- Chronisch zieken en gehandicapten Raad Nederland
- Koninklijke Nederlandse Maatschappij tot bevordering der Geneeskunst
- Management van CVZ
- Ministerie van VWS
- Nederlandse Patiënten en Consumentenfederatie
- Nefarma
- NVZ, vereniging van ziekenhuizen
- Ondernemingsraad van CVZ
- Raad voor de Volksgezondheid en Zorg
- Wetenschap
- Zorgverzekeraars Nederland, alsmede twee zorgverzekeraars
- Zorgkantoor

Het Visitatiecollege heeft zijn eerste voorlopige observaties aan het einde van de dag teruggekoppeld aan de directie van CVZ. Vervolgens is de onderliggende rapportage in conceptvorm opgesteld. Deze is voor wederhoor aan CVZ voorgelegd. De opmerkingen

van CVZ zijn daarna in de definitieve rapportage verwerkt, althans voor zover het Visitatiecollege de opmerkingen kan onderschrijven.
De definitieve rapportage wordt aangeleverd aan de Handvestgroep Publiek Verantwoorden die zorg draagt voor publicatie ervan, onder andere via de website van de Handvestgroep.

### 1.3 Opzet rapportage

Het rapport kent een opbouw waarbij grotendeels aansluiting is gezocht bij de thematiek van het Handvest Publiek Verantwoorden, dat wil zeggen dat achtereenvolgens op de thema's kwaliteit, prijs/prestatie, responsief handelen/ participatie en transparantie wordt ingegaan. Per hoofdstuk wordt allereerst een definitie gegeven van het thema en worden de indicatoren benoemd, vervolgens wordt kort aangegeven hoe CVZ zichzelf in de zelfevaluatie op het thema heeft gescoord, waarbij wordt verwezen naar de score uit de hierboven uiteengezette systematiek die CVZ heeft gehanteerd. Met nadruk wordt gesteld dat dit slechts een zeer korte samenvatting van die zelfevaluatie is. Daarna volgen de observaties van het Visitatiecollege op deze thema’s (inclusief suggesties voor verbeteringen).
Alvorens deze themagewijze observaties te behandelen, geeft het Visitatiecollege eerst een aantal algemene observaties die in het volgende hoofdstuk aan de orde komen.

De gevisiteerde organisatie wordt in de gelegenheid gesteld een reactie op de definitieve rapportage te formuleren. Deze reactie is als bijlage bij dit rapport gevoegd.

# 2 Algemene observaties

## 2.1 Inleiding

Het Visitatiecollege verricht zijn werkzaamheden op basis van de thematiek van het Tastbaar Arrangement. De observaties van het College zijn dan ook goeddeels ondergebracht in deze verdeling. Het Visitatiecollege heeft daarnaast ook zaken waargenomen die minder goed in deze onderverdeling van de thematiek onder te brengen zijn. Deze meer algemene observaties komen in dit hoofdstuk aan de orde.

## 2.2 Observaties

Allereerst een opmerking vooraf. Visitaties die worden gehouden in het kader van het Handvest Publiek Verantwoorden beogen de organisatie een spiegel voor te houden over de wijze waarop de organisaties vorm en inhoud geven aan publiek verantwoorden. Het maakt daarmee deel uit van een leerproces. Doordat dit leerproces zich in de openbaarheid afspeelt, immers de rapportages zijn openbaar (tenzij de Handvestgroep Publiek Verantwoorden anders besluit), stelt de gevisiteerde organisatie zich kwetsbaar op. Deze kwetsbaarheid betreft primair het publiek verantwoorden, maar kan ook breder zijn. Het Visitatiecollege is zich hier terdege van bewust.
In het onderhavige geval heeft het College zich echter in steeds sterkere mate en bij voortduring afgevraagd in hoeverre deze rapportage invloed heeft op de positie van CVZ. Niet zozeer vanwege de wijze waarop CVZ functioneert, maar vanwege de ingewikkeldheid van en de voortdurende onduidelijkheid over de positie van CVZ. Temeer omdat het transitieproces bij CVZ nog plaatsvindt. Zo wordt CVZ een ZBO genoemd, alleen vertoont CVZ allerlei kenmerken die eerder bij een agentschap dan een ZBO passen, bijvoorbeeld het meedraaien binnen VBTB.
Om hier verder geen onnodige discussies over uit te lokken, heeft het Visitatiecollege besloten om prudent met sommige observaties om te gaan, zonder hierbij de integriteit van het optreden van het Visitatiecollege in het geding te brengen.

CVZ heeft, zo vinden alle stakeholders, veel lef getoond door in dit stadium deze visitatie te laten plaatsvinden. De organisatie is (nog) net (niet) bekomen van een ingewikkelde reorganisatie binnen een sterk veranderd veld als gevolg van de invoering van het nieuwe zorgverzekeringsstelsel. Er wordt veel lof voor deze moed uitgesproken. Het Visitatiecollege deelt deze lof.
In de zelfevaluatie heeft CVZ volgens de meeste stakeholders van zichzelf overigens een goed en evenwichtig beeld geschetst. Het College ondersteunt deze zienswijze.

CVZ is naar het oordeel van het Visitatiecollege een organisatie met een complex takenpakket, waarbij zowel geldt dat de afzonderlijke taken an sich complex zijn, maar dat de taken in hun verhouding ook complex zijn. CVZ omschrijft het takenpakket zelf als

synergetisch. Niet alle actoren in de omgeving van CVZ onderschrijven dit standpunt. Het College zelf is wel partieel overtuigd geraakt door de synergetische redeneringen van CVZ. Als voorbeeld de afhandeling van geschillen. Vanzelfsprekend kan de indruk worden gewekt als of de adviesfunctie bij de afhandeling van geschillen door zorgverzekeraars een onnodige drempel is. Hierbij wordt dan wel vergeten dat van het advies van CVZ een algemene werking uitgaat. Daarmee vormt het een belangrijke aanvulling bij het uitoefenen van het pakketbeheer. Bovendien wordt er door de afdeling Geschillen door de werkzaamheden kennis georganiseerd die ook weer voor het pakketbeheer belangrijk is.

Eén van de consequenties van het gegeven dat CVZ veel taken uitvoert, en vooral van het feit dat al die taken ook onder druk staan van verschillende externe omstandigheden, is dat er interne culturele spanningen ontstaan. De vraag hierbij is hoe je dan toch de synergie kunt benutten. CVZ heeft ervoor gekozen om een besturingsmodel in te richten waarbij er een multi-tasking (matrix) model onder leiding van de drie koppige directie is ontstaan. Een model waarvan de meerwaarde, zo geeft CVZ zelf aan, zich in de praktijk moet bewijzen. Partiële aanpassingen zijn niet uitgesloten. Ook het Visitatiecollege meent dat de consequenties van het ingevoerde model nog verder doordacht en uitgewerkt moeten worden om synergie te bevorderen maar tegelijkertijd risico’s in de besturing in te dammen. De directie van CVZ is overigens naar de mening van het Visitatiecollege een mooi, complementair team dat kan steunen op een managementlaag eronder waar veel enthousiasme en passie is.

Het Visitatiecollege heeft de indruk gekregen dat CVZ zich onvoldoende realiseert hoezeer een goede Ondernemingsraad (OR) en een goede samenwerking tussen directie en OR positief kunnen werken. Dit is vanzelfsprekend geredeneerd vanuit bijna een politieke opvatting over hoe een OR zou moeten/kunnen functioneren, en vanuit de overtuiging dat een goed functionerende OR een bron van informatievoorziening is over “the state of the art” van een organisatie. Er is binnen CVZ echter sprake van een lage graad van participatie, waarbij er bovendien sprake is van een zeer eenzijdige samenstelling van de OR. Dit kan veroorzaakt worden doordat de OR onvoldoende aanzien heeft als gevolg van de wijze waarop CVZ met de OR omgaat. Het College wil CVZ aanbevelen meer te investeren in de OR. En dat ook zichtbaar te maken voor de organisatie door bijvoorbeeld een afdeling te compenseren wanneer één van zijn medewerkers voorzitter of lid wordt van de OR. Uiteindelijk moet de meest gewenste situatie zijn dat het gehele management zich volledig bewust is van een goede OR en dit actief uitdraagt.

# 3 Kwaliteit

## 3.1 Definitie

Kwaliteit: het informeren van de omgeving over kwaliteitseisen, uitkomsten van kwaliteitsmetingen en het functioneren van het kwaliteitssysteem.
Indicatoren zijn:

| |
|---|
| Het ZBO heeft voor alle producten, diensten en dienstverlening externe kwaliteitseisen geformuleerd. |
| Het ZBO raadpleegt (een vertegenwoordiging van) de afnemers naar hun oordeel over de inhoud van de eigen externe kwaliteitseisen alvorens het ZBO deze vaststelt. |
| De door het ZBO geformuleerde externe kwaliteitseisen zijn openbaar en op een eenvoudige en snelle wijze te vinden op de website van het ZBO. |
| De afnemer wordt in de dienstverlening actief uitgenodigd om kennis te nemen van de informatie m.b.t. de kwaliteitseisen. |
| De resultaten van eigen externe kwaliteitsmetingen zijn openbaar en worden besproken met (een vertegenwoordiging van) de afnemers. |
| Voor producten/productgroepen, diensten en dienstverlening waarvoor externe kwaliteitseisen zijn geformuleerd, zijn (op basis van kwaliteitsmetingen) ontwikkeldoelstellingen geformuleerd. Deze ontwikkeldoelstellingen worden besproken met (een vertegenwoordiging van) de afnemers. |

## 3.2 Zelfevaluatie

Op de eerste indicator geeft CVZ zichzelf een 2, op een range van 5. CVZ is vanouds erg gericht op de inhoudelijke kwaliteit van producten en diensten. Bovendien geldt dat voor pakketbeheer gestreefd wordt naar ISO-certificering in 2008, er bij de verzekeringsuitvoering periodiek kwaliteitsaudits plaatsvinden en een herinrichting van het buitenlandproces plaatsvindt.

Op de tweede indicator geeft CVZ zichzelf ook een 2: CVZ communiceert met de afnemers over de inhoud van de kwaliteitseisen en organiseert frequent expertmeetings.

Indicator drie krijgt een 2: door middel van diverse activiteiten wordt kwaliteit gemeten, de resultaten hiervan worden vastgelegd in interne documenten.

Op de vierde indicator scoort CVZ zichzelf ook een 2: de in- en extern bepaalde kwaliteitseisen zijn niet goed toegankelijk voor stakeholders. CVZ wil dit gaan verbeteren en betere aansluiting zoeken bij de stakeholders.

De vijfde indicator krijgt een 3: CVZ is een imago- en produkttevredenheidsonderzoek (op een deel van het takenpakket) begonnen in 2006, de resultaten zijn kortgesloten met diverse afnemers.

Op de laatste indicator scoort CVZ zichzelf een 3: CVZ besteedt veel aandacht aan het 'van buiten naar binnen werken': het managen van verwachtingen van afnemers is in 2006 ingebed in het interne controle instrumentarium.

De ambitie van CVZ is om in 2007 een totaalscore van 3 te halen op dit thema, daar waar het thans nog 2,3 is.

### 3.3 Observaties

CVZ heeft een gedifferentieerd takenpakket. De performance hierbij is gevarieerd in kwaliteit. Een taak als pakketbeheer speelt zich af in een wereld met grote belangen. Stakeholders hierbij zijn allen van mening dat CVZ hierbij grote kwaliteit levert. Enig kritiekpunt is dat CVZ volgens enkele stakeholders, althans volgens door hen aangekaarte internationale benchmarkgegevens, menen dat de doorlooptijden van CVZ naar beneden kunnen.
Op de wijze waarop in eerste instantie de 'pensionado-kwestie' is afgehandeld is daarentegen meer kritiek geleverd door externe stakeholders, waarbij het College wil aanmerken dat dit niet uitsluitend op het conto van CVZ kan worden geschreven.
Hoe dan ook, het risico van variatie in kwaliteit is wel dat de laagste performance de beoordeling door de buitenwereld bepaalt.
In principe zijn er enkele manieren om met dit vraagstuk om te gaan: de processen zo managen dat de performance op alle taken op een hoog niveau ligt door minder goed verlopende processen te verbeteren door er meer focus op te leggen, of je op die taken, die minder goed scoren, te herbezinnen. Het is aan CVZ om hierin keuzen te maken, uiteraard binnen de mogelijkheden die de wetgever biedt. Er zal om de genoemde reden wel iets moeten gebeuren aan die processen die minder goed verlopen.

Een soortgelijke redenering doet zich voor bij de wijze waarop CVZ zijn kennis organiseert. Er is veel gespecialiseerde kennis nodig om de ingewikkelde taken van CVZ uit te voeren. Op bepaalde gebieden, bijvoorbeeld binnen specifieke terreinen bij het pakketbeheer, is die kennis binnen de organisatie erg hoog en wordt deze dan ook geprezen door externe stakeholders. De keerzijde is echter dat ook duidelijk is dat de kwaliteit op andere gebieden binnen de organisatie op een minder hoog niveau ligt. Kern van het probleem lijkt te zijn dat de transparantie van de kennishuishouding laag is, terwijl de kwetsbaarheid hoog is (de dekking is dun).
De vraag die zich dan voordoet is op welke wijze je de kennis gaat organiseren. Ok hierbij zijn twee opties denkbaar: enerzijds veel energie steken in het verhogen van de kennis in de organisatie zelf; anderzijds je als organisatie zo gaan inrichten dat je in staat bent meer en betere kennisallianties in te richten, om via die weg kennis te verwerven wanneer het nodig is.
Op dit moment lijkt het erop dat CVZ op beide paarden wedt: er zijn verschillende allianties met instituten en er wordt nagedacht over andere allianties. Daarnaast wordt ook

bevorderd dat het kennisniveau binnen de organisatie omhoog gaat en wordt bijvoorbeeld het tentoonspreiden van die kennis in publicaties door middel van een prijs beloond.
Het College wil CVZ meegeven nog eens goed de strategie op dit gebied te overdenken en, wanneer er keuzen zijn gemaakt, hier vervolgens een duidelijke regie op te voeren om die strategie uitgevoerd te krijgen.

Het College heeft met instemming kennis genomen van de initiatieven die CVZ neemt op het terrein van het verbeteren van kwaliteit van processen. Met name invoering van INK en ISO zijn voorbeelden hiervan. Het tijdpad dat CVZ voor zichzelf heeft uitgestippeld komt het College als zinvol en goed doordacht over.

# 4 Prijs/prestatie

## 4.1 Definitie

Definitie: het beoordelen en toetsen of producten, diensten en dienstverlening worden geleverd volgens de specificaties en tegen de afgesproken prijs/prestatieverhouding. Dit is uitgewerkt in de volgende indicatoren:

| |
|---|
| Een systeem is voor alle producten/productgroepen beschikbaar met informatie over de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding op basis waarvan een oordeel kan worden gegeven. |
| Op basis van de beschikbare informatie voert het ZBO zelf een toets uit naar de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding. |
| Het oordeel van het ZBO inzake de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs- prestatieverhouding wordt extern getoetst. |
| In dit systeem wordt ook per product/productgroep inzicht gegeven in de prijsopbouw en –ontwikkeling en de kostprijsopbouw en – ontwikkeling van dat product. |
| De afnemer wordt in de dienstverlening actief uitgenodigd om kennis te nemen van de informatie. |
| Deze informatie is eenvoudig benaderbaar en qua opzet afgestemd op de klantenbehoefte. |
| Onderdeel van deze informatie is duidelijkheid over zijn rechten/mogelijkheden indien niet conform de specificatie wordt geleverd. |

## 4.2 Zelfevaluatie

CVZ geeft zichzelf een totaalscore van 2,3 op dit thema, met dien verstande dat er op de laatste vier indicatoren niet is gescoord omdat deze nog een stap te vroeg zijn voor CVZ.

Op de eerste indicator geeft CVZ zichzelf een 3: het ministerie van VWS zorgt voor de financiering van producten en diensten; in deze context ziet CVZ het als een maatschappelijke plicht om zo doelmatig en effectief mogelijk met de beschikbare middelen om te gaan en hierover verantwoording af te leggen. CVZ zet hiertoe diverse middelen in.

Op de tweede indicator geeft CVZ zichzelf een 2: er zijn verschillende instrumenten voor de interne bedrijfsvoering en financiële verantwoording beschikbaar, waar informatie voor management en afdelingshoofden uit beschikbaar komt. Een geïntegreerd financieel en niet-financieel managementinformatiesysteem ontbreekt. CVZ heeft een passende AO/IC. Medio 2004 is een auditcommissie geïnstalleerd.

De derde indicator krijgt van CVZ een 2: de minister van VWS toetst jaarlijks het functioneren van CVZ, er wordt een mededeling over gedaan in de bedrijfsvoeringverklaring en CVZ heeft een benchmark laten doen naar de verhouding tussen primaire en ondersteunende capaciteit.

Medio 2007 wil CVZ een score van 3 op dit themagebied behalen. Onder andere door in samenspraak met afnemers en stakeholders een producten- en dienstenoverzicht op te stellen en op de website te plaatsen.

### 4.3 Observaties

In haar zelfevaluatie scoort CVZ zichzelf relatief het laagste op het thema prijs-prestatie, mede in ogenschouw genomen dat op een aantal indicatoren CVZ zichzelf nog helemaal niet gescoord heeft omdat dit een stap te vroeg is. Het College onderschrijft deze relatieve waardering en heeft het thema ook beperkt aan de orde gesteld tijdens de visitatie zelf.

Toch twee opmerkingen waarmee CVZ mogelijkerwijs (in de toekomst) zijn voordeel kan doen.

Allereerst de interessante suggestie van één van de stakeholders om, voor de taak pakketbeheer, een tariefstructuur in te voeren. Partijen zijn bereid om te betalen voor het duiden van het pakket, overigens zonder een stem te willen hebben in de oordeelsvorming door CVZ. Er wordt wel één voorwaarde gesteld en dat is dat de behandeltermijnen worden verkort. Feitelijk wordt dus eenzelfde constructie als bij het College Beoordeling Geneesmiddelen aanbevolen.
Het is naar de mening van het Visitatiecollege een interessante constructie die nadere verkenning verdient. Niet alleen omdat dit een nieuwe, interessante dimensie geeft aan de relatie tussen stakeholders, maar ook omdat dit de financiële band met de rijksbegroting verkleint. De ervaring van het Visitatiecollege is inmiddels dat dit bij positioneringvraagstukken niet ongelegen komt.

De tweede opmerking betreft de accountant van CVZ. Accountants kunnen behulpzaam zijn voor een organisatie om een thema als prijs-prestatie goed invulling te geven. Echter niet alleen op dit gebied, maar ook via de managementletter kan er waardevolle informatie aan het bevoegd gezag worden geleverd.
Het Visitatiecollege heeft kennis genomen van de managementletters over de afgelopen jaren van de externe accountant van CVZ en is geschrokken van het lage niveau ervan. Deze accountant vormt op de wijze waarop hij nu functioneert naar de stellige overtuiging van het Visitatiecollege geen bijdrage voor CVZ. Het College beveelt CVZ dan ook aan de vraag onder ogen te zien of het inhuren van een andere externe accountant, waarmee een goede relatie opgebouwd kan worden, wellicht wenselijk is.

# 5 Responsief handelen en participatie

## 5.1 Definitie

Responsief handelen en participatie: het actief betrekken van de omgeving bij de ontwikkeling van de organisatie en de kwaliteit van de diensten en de dienstverlening; het openstaan voor de (beleids)wensen van de politieke principaal t.a.v. het beleidssysteem; het openstaan voor ontwikkelingen in de samenleving die effectief en doelmatig vertalen in maatschappelijke doelstellingen en daarover verantwoording afleggen.

Concreet in indicatoren betekent dit voor de omgeving:

| |
|---|
| Het ZBO heeft een zorgvuldige analyse gemaakt van de klanten en stakeholders in de samenleving en toetst de actualiteit daarvan gestructureerd. |
| Het ZBO heeft per klanten/stakeholdergroep helder de belangen en bevoegdheden in de relatie met het ZBO beschreven, hierover overleg gevoerd met de desbetreffende belanghebbenden en de overlegstructuur hierop afgestemd. |
| Gestructureerd en regulier informeren van de omgeving of de taken en bevoegdheden zijn nagekomen, zoals deze zijn omschreven. |
| Omgeving gestructureerd en regulier vragen om oordeel conform afspraken over de taken, belangen en bevoegdheden, zoals deze zijn omschreven. |
| Als organisatie oordeel gestructureerd en regulier vertalen in ontwikkeldoelstellingen. |
| In overleg met omgeving gestructureerd en regulier ontwikkeldoelstellingen formuleren, conform afspraken over de taken, belangen en bevoegdheden zoals deze zijn omschreven. |
| Omgeving beslist, binnen de door de wetgever bepaalde grenzen, mee over ontwikkeldoelstellingen. |

Ten aanzien van de principaal kent het Tastbaar Arrangement de volgende indicatoren:

| |
|---|
| Het ZBO heeft een functie gecreëerd voor vertaling van de beleidsagenda van de principaal in doelen voor de eigen organisatie. |
| Het ZBO kan de agenda van de principaal voor (de dienstverlening) door het ZBO op redelijke termijn realiseren. |
| Het ZBO draagt proactief bij aan de agenda van de principaal voor (de dienstverlening door) het ZBO. |
| Het ZBO draagt proactief bij aan de beleidsagenda van de principaal voor het gehele beleidssysteem. |
| Het ZBO verantwoord zich over de effectiviteit en doelmatigheid van bovengenoemde fasen. |

Voor de samenleving worden de volgende indicatoren gebruikt:

| |
|---|
| Het ZBO heeft een functie gecreëerd voor het verkrijgen van informatie over ontwikkelingen in de samenleving. |
| Het ZBO vertaalt de ontwikkelingen in de samenleving in eigen doelstellingen. |
| Het ZBO levert een bijdrage aan de realisatie van maatschappelijke doelstellingen. |
| Het ZBO vertaalt ontwikkelingen in de samenleving op een effectieve en doelmatige wijze in maatschappelijke doelstellingen. |
| Het ZBO legt publiekelijk verantwoording af over de eigen effectiviteit en doelmatigheid van bovengenoemde fasen. |

## 5.2 Zelfevaluatie

*Omgeving*
Op de eerste indicator van dit subthema (zorgvuldige analyse) geeft CVZ zichzelf een 3: er is een globale omgevingsanalyse en CVZ heeft daarin de relaties met en de belangen van klanten en stakeholders beschreven. Het externe en interne communicatie- en informatiebeleid van CVZ is uitgewerkt en operationeel.

De tweede indicator (per klant/stakeholder zijn belangen/bevoegdheden in de relatie met het ZBO beschreven) krijgt ook een 3: er is geen samenhangend document hierover, maar in de praktijk blijkt het goed te verlopen, mede doordat er omschrijvingen zijn in wetgeving, regelgeving en codes.

Indicator drie (omgeving gestructureerd om oordeel informeren) krijgt een 2 van CVZ: CVZ informeert de omgeving zo goed mogelijk over het opvolgen van gemaakte afspraken, er vindt actieve verspreiding van informatie plaats, de website wordt actueel gehouden.

Indicator vier (omgeving vragen om oordeel) scoort een 3: er wordt geen breed opgezet benchmark- of klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd, CVZ vraagt evenwel aan relevante stakeholders om een oordeel. Dit gebeurt echter onvoldoende en ongestructureerd.

Indicator vijf (oordeel omgeving vertalen in doelstellingen) krijgt een 3 van CVZ: verkregen informatie wordt vertaald in verbeteracties en projecten.

De zesde indicator (overleg over ontwikkeldoelstellingen) krijgt ook een 3: de samenwerking met RAND Europe over pakketbeheer, de expertmeetings en overleg met patiëntenorganisaties zijn hiervan voorbeelden.

De laatste indicator (omgeving beslist mee) krijgt een 2: CVZ streeft naar een betekenisvolle omgevingsparticipatie maar heeft niet een vorm om hier structureel invulling aan te geven.

CVZ heeft voor 2007 de ambitie uitgesproken om de totaalscore op dit subthema naar 3 te brengen (nu: 2,3).

*Principaal*
De eerste indicator (functie voor vertaling beleidsagenda) krijgt een 2: er is geen aparte accountfunctie, hetgeen niet nodig is aangezien contacten met de principaal op strategisch niveau met de directie/College van CVZ plaatsvinden. Daarnaast zijn fijnmazige contacten tussen medewerkers van CVZ en VWS.

De tweede indicator (agenda principaal kan worden gerealiseerd) krijgt van CVZ een 3: CVZ brengt regelmatig advies uit over ontwikkelingen op het gebied van de Zvw en de AWBZ.

De derde indicator (proactief bijdragen aan agenda principaal voor ZBO) krijgt ook een 3: CVZ streeft ernaar om vanuit zijn kennis en maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel een bijdrage te leveren aan de beleidsagenda van de principaal, bijvoorbeeld door middel van rapporten.

Nummer vier (proactief bijdragen aan agenda principaal voor beleidssysteem) scoort ook een 3: ter voorbereiding van belangrijke stelselwijzigingen in de verzekerde zorg heeft CVZ diverse signalen en adviezen uitgebracht.

De laatste (ZBO verantwoordt zich) krijgt van CVZ een 2: CVZ verantwoordt zich onder andere door middel van het jaarverslag.

Totaalscore is daarmee een 2,6 waarbij de ambitie voor 2007 is om op een 3 te komen.

*Samenleving*

Op indicator één (functie voor verkrijgen van informatie) scoort CVZ zichzelf een 4: spilfunctie in deze wordt gevormd door de afdelingen Innovatie en Communicatie & Informatie die de “ogen en oren” zijn van CVZ. Daarnaast gelden voorbeelden als het wekelijks overleg erover in het MT, de antennefunctie van medewerkers, voeren van een eigen onderzoeksprogramma etc.

De tweede (ontwikkelingen in samenleving in eigen doelstellingen) krijgt een 3: als voorbeeld worden de contacten genoemd die CVZ heeft met de overheid en vele andere organisaties en de in dat contact opgepikte signalen snel uitwisselt.

Indicator drie (ZBO levert een bijdrage aan realisatie maatschappelijke doelstellingen) scoort een 2: in maatschappelijk opzicht draagt de missie van CVZ al bij aan de belangen van burgers: de burger staat daarin centraal.

De vierde indicator (ontwikkelingen in samenleving worden vertaald) krijgt een 2: dit komt tot uiting in signalementen en monitorrapportages en (op termijn) pakketadviezen.

Op de laatste indicator (publiekelijk verantwoording afleggen) scoort CVZ zichzelf een 4: op diverse manieren legt CVZ verantwoording af, bijvoorbeeld door middel van informatiebijeenkomsten, persbeleid en brochures.

CVZ wil de totaalscore van 3 in 2007 naar een 4 brengen.

### 5.3 Observaties

Het Visitatiecollege is onder de indruk geraakt van de ingewikkeldheid van de verhouding van CVZ met "Den Haag". Het departement is erop uit, ook als onderdeel van een VWS-brede visie op de wijze hoe om te gaan met de eigen ZBO's, om de relatie met CVZ te verstrakken en te verzakelijken. Het College vindt dat dit een gezonde doelstelling is voor een departement voor de wijze waarop het met een ZBO om wil gaan.
Alle goede voornemens van het departement ten spijt, heeft het College moeten constateren dat deze goede intenties nog niet zijn doorgedrongen tot CVZ. In alle lagen van de organisaties heerst een gevoel dat het departement juist de touwtjes aantrekt en verder wil aantrekken. Het gevoel kan ook door middel van voorbeelden worden geïllustreerd.
Deze discrepantie in beleving en gevoelens van onduidelijkheid over de positionering zijn naar het oordeel van het Visitatiecollege niet gewenst. Na de moeilijke periode die CVZ heeft doorgemaakt, verdient ze ook duidelijkheid. Het Visitatiecollege hoopt dan ook dat VWS en CVZ op korte termijn met elkaar in dialoog treden, met als resultaat dat er over en weer dezelfde beelden bestaan over de positie van CVZ ten opzichte van VWS.

Wat in deze discussie meespeelt, is de ambitie van CVZ om een brugfunctie te vervullen tussen de overheid en het veld. Om deze reden wil het ook de diverse taken vervullen zoals die nu vervuld worden.
Het College zou zich kunnen voorstellen dat een dialoog tussen CVZ en VWS over het synergetische karakter van de werkzaamheden van CVZ ook iets zegt over de mate van zelfstandigheid van CVZ. De conclusie van deze dialoog kan overigens ook zijn dat het gewenst is taken te scheiden. Of minder stringent: hanteer een andere methode van omgang met elkaar, afhankelijk van de taak.

Ten aanzien van de verhouding tot VWS wil het College tot slot nog meegeven dat ze het verontrustend vindt dat de vaststelling van het onderzoeksprogramma van CVZ in toenemende mate door VWS gebeurt, terwijl dat naar stellige overtuiging van het College een rol is die niet bij VWS past.

Zoals hierboven aangegeven wil CVZ een brugfunctie vervullen tussen de overheid en het veld. Om zover te komen zal CVZ moeten investeren in de ontwikkeling van de relatie met

het veld. Hierbij is het vertrekpunt gunstig, aangezien de klanten CVZ zien als een onafhankelijk expert. Het veld is daarin overigens ruimhartiger in het oordeel over CVZ dan VWS is.
Investeren in de relatie met het veld is evenwel nodig omdat de klanten zelf ook wensen hebben ten aanzien van de invulling van die relatie, waarbij de winst voor CVZ met name behaald kan worden ten aanzien van het verbeteren van de transparantie van de besluitvorming: CVZ is volgens de klanten nog teveel een “black box” . In het volgende hoofdstuk (Transparantie) wordt hier verder op ingegaan.

Maar ook ten aanzien van de vraag wat voor soort relatie CVZ onderhoudt dan wel wil onderhouden met stakeholders is er nu en dan verwarring. De vraag die bij enkelen opkomt, is of er überhaupt sprake is van een volwaardige tweezijdige relatie of dat er sprake is van een relatie waarvan CVZ gebruik maakt wanneer het haar uitkomt. Duidelijkheid is voor die stakeholders gewenst, aangezien ze anders zelf ook niet meer bereid zijn energie in de relatie te steken.
Dat sommige van deze relaties nog niet tot volledige ontwikkeling zijn gekomen, verbaast het College niet gezien de ‘levensfase’ van CVZ als organisatie en de ingewikkelde problemen waarvoor CVZ heeft gestaan in de afgelopen jaren. Naar het oordeel van het Visitatiecollege verdient het thans evenwel aanbeveling dat CVZ een heldere visie formuleert op de vraag of en zo ja, op welke wijze het de dialoog met de externe stakeholders wil vormgeven en dat dan ook, voor die stakeholders, duidelijk wordt gemaakt welke betekenis dan aan die relatie gehecht kan worden. Om de relatie gelijk goed en naar beider wensen in te richten, zou deze visie in goed overleg met die stakeholders tot stand moeten komen.

# 6 Transparantie

## 6.1 Definitie

Transparantie: het actief inzicht verschaffen in inrichting van de organisatie, de werkzaamheden, de verdeling van verantwoordelijkheden, doelstellingen en beleid, aangegane verplichtingen, voornemens handelen en presteren.
Dit is in het Tastbaar Arrangement uitgewerkt in drie indicatoren, te weten:

| |
|---|
| Voldoen aan de eisen uit wetten, regelingen, protocollen en contracten (o.a. Burgerlijk Wetboek, instellingswet, WOB) en bij afwijkingen hierover rapporteren aan direct betrokkenen. |
| Op verzoek informatie verschaffen. |
| Omgeving pro-actief informeren. |

## 6.2 Zelfevaluatie

Op de eerste indicator scoort CVZ zichzelf een 4: CVZ voldoet aan alle wettelijke eisen die aan haar worden gesteld, een auditcommissie ondersteunt en adviseert het College over de naleving van wet- en regelgeving.

Op de tweede indicator geeft CVZ zichzelf een 3, evenals voor de laatste indicator: CVZ is voor informatie goed bereikbaar, desalniettemin blijft klantgerichtheid een belangrijk aandachtspunt. De vernieuwde website is een cruciaal instrument voor het adequaat informeren van de omgeving. Daarnaast worden belanghebbenden actief benaderd, worden symposia georganiseerd en wordt anderszins de publiciteit gezocht.

## 6.3 Observaties

CVZ staat in diverse processen in verschillende relaties tot stakeholders. Bijvoorbeeld ten aanzien van pakketbeheer is daar de farmaceutische industrie met (grote) belangen ten aanzien van het wel/niet opgenomen worden van een nieuw medicijn in het pakket. Maar ook belangenbehartigers van patiënten die vanuit hun ervaringen CVZ willen voeden door informatie te delen. Al deze partijen, maar ook andere en ook in andere processen, hebben veel belang bij een goede en zorgvuldige besluitvorming door CVZ.
De algehele indruk is dat CVZ geen slechte beslissingen neemt. Er is echter wel veel onduidelijkheid over hoe een beslissing uiteindelijk tot stand is gekomen. Hierbij is er feitelijk sprake van drie klachten van de stakeholders:

- De aard van de procesvoering is onduidelijk;
- De methode is onduidelijk;
- De argumentatie bij beslissingen is onduidelijk.

In de opbouw van de relaties met stakeholders is dit een belangrijk punt. Praktisch alle externe stakeholders die direct betrokken zijn bij de taakuitvoering hebben dit punt aangekaart. Er is overigens thans geen woede over CVZ, maar wel onbegrip.

CVZ doet er daarom naar de stellige overtuiging van het Visitatiecollege goed aan om energie te steken in het verbeteren van de transparantie over de wijze waarop de taken worden uitgeoefend.

Een tweede aspect dat het College onder dit thema wil behandelen is de beeldvorming over CVZ. Deze is bij externen nog flets. Pas na lezing van de zelfevaluatie hebben externe partners een goed beeld gekregen over wat CVZ nu allemaal doet. Partieel is men op de hoogte, maar een goed overall beeld bestond niet.
De vraag die hierbij naar voren komt is of CVZ moet worden “gebrand”, of dat een strategie waarbij binnen de specifieke relaties specifieke onderdelen als merk worden neergezet de voorkeur verdient. Ter illustratie van het verschil: Philips brand op concernniveau, Unilever op productniveau.
Het is overigens een keuze die het Visitatiecollege niet wil maken, dat zal CVZ zelf moeten doen, al dan niet in overleg met de stakeholders.
Wel wil het College meegeven dat de constructie waarbij ‘CVZ als pakketbeheerder’ een allesomvattend merk moet zijn voor alle taken, dus niet alleen voor pakketbeheer maar ook voor de overige, zelfs na uitleg voor het College nog moeilijk te begrijpen was.
Verder wil het College in overweging geven dat wanneer CVZ ertoe besluit om het merk CVZ te “branden”, en dus alle taken onder één noemer zal uitbrengen, dit een kwestie van lange adem en veel inspanningen zal zijn.

## Bijlage: reactie van CVZ over de observaties van het Visitatiecollege

### Inleiding

De visitatierapporten worden gepubliceerd onder verantwoordelijkheid van de Handvestgroep Publiek Verantwoorden. Dit maakt het mogelijk dat niet alleen de observaties van het Visitatiecollege, maar ook de reactie van de gevisiteerde organisatie tegelijkertijd worden gepubliceerd. Daarmee wordt tevens de cirkel van publieke verantwoording rond gemaakt: de gevisiteerde organisatie geeft immers in de reactie aan op welke wijze de observaties van het Visitatiecollege tot aanpassingen zullen leiden.

### Reactie CVZ

Handvestgroep Publiek Verantwoorden
T.a.v. de heer mr. U.H. Oelen
Secretaris Visitatiecollege
Postbus 9046
7300 GH APELDOORN

| Uw brief van | Uw kenmerk | Datum |
|---|---|---|
| | | 16 maart 2007 |
| Ons kenmerk | Behandeld door<br>Doorkiesnummer | |
| ORG/27016745 | mw. A.J.M. Schoutsen | (020) 797 83 16 |

Onderwerp
Reactie op rapport visitatie CVZ

Geacht college,

Hierbij ontvangt u onze reactie op het definitieve rapport van de visitatie van het CVZ. De mondelinge samenvatting van de bevindingen, die de voorzitter van het Visitatiecollege op de visitatiedag heeft gegeven, herkennen wij goed in het rapport. De Raad van Bestuur herkent en onderschrijft de aanbevelingen van het Visitatiecollege.

Behalve deze aanbevelingen heeft het CVZ ook vanuit twee andere perspectieven aanbevelingen voor ontwikkeling van de organisatie ontvangen. Eind 2006 heeft het CVZ door een extern bureau laten onderzoeken welke doelstellingen van de reorganisatie al zijn bereikt, en op welke punten verbetering mogelijk is. De resultaten geven het beeld weer vanuit de medewerkers, het management en de Raad van Bestuur. Ook heeft een ander extern bureau, dat in 2006 het nieuwe management van het CVZ heeft begeleid, de Raad

van Bestuur vanuit die ervaring enkele aanbevelingen gedaan. Het CVZ combineert de aanbevelingen uit deze drie trajecten tot één verbeterplan, dat in het tweede kwartaal van 2007 gereed is voor besluitvorming en uitvoering. Met deze aanpak volgt het CVZ al meteen één van de aanbevelingen uit het visitatierapport op: het combineren van verschillende verbeterinitiatieven.

Ten slotte willen wij het Visitatiecollege bedanken voor de waardevolle aanbevelingen. Wij hebben de visitatie als inspirerend ervaren

Hoogachtend,

dr. P.C. Hermans
Voorzitter Raad van Bestuur

Portefeuille algemeen bestuurlijke zaken en uitvoering internationale verdragen

De Handvestgroep Publiek Verantwoorden bestaat (tijdens het verschijnen van deze rapportage) uit de volgende organisaties:

- Centraal Bureau voor de Statistiek
- Centraal Orgaan opvang Asielzoekers
- Centrale Financiën Instellingen
- Centraal Orgaan werk en inkomen
- College voor zorgverzekeringen
- IB-Groep
- Kadaster
- RDW
- Sociale Verzekeringsbank
- Staatsbosbeheer

Het Visitatiecollege dat in opdracht van de Handvestgroep de visitaties uitvoert bestaat uit zes personen, die in wisselende teams visitaties doen. Deze visitatie is uitgevoerd door:

- Hans Dijkstal
- Roel in 't Veld
- Peter van Zunderd
- Udo Oelen (secretaris)

Voor meer informatie over deze rapportage of over de Handvestgroep Publiek Verantwoorden kunt u contact met de secretaris opnemen. Udo Oelen is bereikbaar via 055-5285472.

© Handvestgroep Publiek Verantwoorden
februari 2007