

Jaarplan 2025



Inhoudsopgave

1. Voorwoord

3

Iedere burger kan met ons te maken krijgen. Dat brengt een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee. Het stelt eisen aan de manier waarop wij ons werk doen en aan onze dienstverlening.

2. Onze koers

6

Wij dragen met de zorgvuldige uitvoering van onze wettelijke taken bij aan de betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg.



3. Tevreden klanten

11

We werken met de menselijke maat en dat vraagt ons om klantgericht te zijn en aandacht te hebben voor de situatie en het doenvermogen van onze klanten.



4. In control

15

We realiseren een beheerste uitvoering van onze wettelijke taken en onze bedrijfsvoering en zijn in staat om voorspelbaar te presteren en te verantwoorden.



5. Wendbaar en betrouwbaar

18

We spelen flexibel in op veranderingen in onze omgeving en zijn solide in de implementatie en uitvoering van (nieuwe) wet- en regelgeving.



6. Medewerkers in hun kracht

22

We zijn een lerende organisatie met een cultuur waarin medewerkers eigenaarschap tonen, staan voor vakmanschap, samenwerken en klantgericht denken en handelen. We werken lean en agile.



7. Kader en begroting

25

We werken met publieke middelen. Daar gaan we zorgvuldig mee om. In dit onderdeel geven wij een overzicht van ons kader, begroting en onderbouwing.

Bijlages

1. Kritische prestatie indicatoren (kpi's)

34

2. Overzicht van (voorgestelde) wettelijke wijzigingen en beleidswijzigingen

38

3. Kerncijfers 2025 uitgebreid

41

4. Plan Vereenvoudiging ICT



5. Strategische risico's

43

Voorwoord

Samen elke
dag beter

Iedere dag zetten we ons in om onze wettelijke taken volledig, juist, tijdig en rechtmatig uit te voeren en onze dienstverlening aan burgers verder te verbeteren. Dat doen we met aandacht voor de menselijke maat. Of het nu gaat om mensen die een bijdrage of premie aan ons moeten betalen, zorgaanbieders die een declaratie bij ons indienen of mensen die buiten het zorgstelsel dreigen te vallen. Iedere burger kan met ons te maken krijgen. Dat brengt een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee. Het stelt eisen aan de manier waarop wij ons werk doen en aan onze dienstverlening.

Goed fundament

De afgelopen jaren zijn op meerdere vlakken verbeteringen nodig geweest om als publieke dienstverlener goed te kunnen blijven functioneren. We gingen medio 2021 van start met onze herijkte veranderopgave met drie focusgebieden: In control, Cultuur en Vereenvoudiging ICT. De effecten hiervan worden steeds meer zichtbaar. Onze koers en aanpak van de benodigde veranderingen hebben

ons gebracht waar we nu staan. We zijn betrouwbaar in onze uitvoering en zijn trots op de zichtbare resultaten en verbeteringen in onze organisatie en dienstverlening. We krijgen goede beoordelingen van burgers, behalen onze doelstellingen in de uitvoering, zijn steeds meer in control en verbeteren stapsgewijs onze dienstverlening. We groeien in een cultuur van continu leren en verbeteren en onze medewerkers ontwikkelen mee in hun eigenaarschap en vakmanschap. Het vertrouwen van onze omgeving is gegroeid en dat geeft ons een goed fundament om samen verder te gaan.

Voortzetting koers en focus

Voor de termijn 2025-2028 bestendigen we onze huidige koers en veranderaanpak. Dit draagt bij aan onze stabiliteit en focus. In de loop van 2024 ronden we de veranderprogramma's In control en Cultuur af en borgen we het in ons dagelijks werk. De thema's zijn blijvend van belang en daarom ook de komende jaren onderdeel van onze strategische doelen. Ons meerjarig veranderprogramma

Vereenvoudiging ICT loopt nog door. Het stap voor stap rationaliseren en verbeteren van onze processen en systemen is de basis voor de continuïteit en betrouwbaarheid van onze uitvoering. Het is tevens de basis om verdere verbeteringen in onze uitvoering en dienstverlening te kunnen waarmaken. En om de uitvoering van onze taken te kunnen combineren met het implementeren en uitvoeren van wettelijke wijzigingen en nieuwe taken.

Samenloop van wijzigingen

De samenloop van verschillende wijzigingen is een flinke uitdaging. We moeten de complexiteit van onze ICT reduceren. Tegelijkertijd staat in 2025 (en verder) een aantal grote en complexe wijzigingen op de planning. Onder meer de implementatie van de inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage Wmo per 1 januari 2026 en het voldoen aan eisen op het gebied van privacy & security. Ook hebben we te maken met de gevolgen van eerder ingevoerde regelgeving of beleid. Deze wijzigingen vragen doorlopend aandacht en (ICT-) inzet.

We vinden het belangrijk dat we verantwoord en beheerst alle wijzigingen implementeren. We kunnen echter niet alles tegelijk doen. Dit betekent dat we keuzes moeten maken. We blijven met onze ketenpartners en onze opdrachtgever in gesprek om de wijzigingen en verbeteringen zorgvuldig door te voeren.

Vereenvoudiging voor burger en uitvoering

Knelpunten die burgers ervaren in onze dienstverlening lossen we waar het kan zelf of met onze ketenpartners op. Het stelsel van zorg en welzijn is echter ingewikkeld. Wetten en regels maken de uitvoering soms complex en zorgen voor schrijnende situaties en onbegrip bij burgers. We werken mee aan het vereenvoudigen van de uitvoering en wet- en regelgeving in het zorgdomein. Dit doen we vanuit onze data, kennis en ervaring waarmee we, naast dat we burgers helpen, ook een bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken waaronder bestaanszekerheid.

Ook geven we advies om te komen tot begrijpelijke en uitvoerbare wet- en regelgeving waarbij voldoende rekening wordt gehouden met het doenvermogen van burgers.

Het CAK heeft een grote ontwikkeling doorgemaakt. Met resultaten waar we trots op zijn. Tegelijkertijd hebben we nog zaken te verbeteren en is er sprake van een flinke samenloop van wijzigingen. Deze opgave vraagt veel van onze medewerkers. We hebben daarom veel aandacht voor hun welzijn en stimuleren een prettige werkomgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn. Een omgeving waar we het samen elke dag beter doen. We zetten de ingezette lijn van continu verbeteren voort. Om zo met trots een bijdrage te kunnen leveren aan de betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg.

Hans Ouwehand

Voorzitter Raad van Bestuur

Marije Wolsink

Chief Operating Officer (COO)



2025 | Onze bijdrage aan de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg

We voeren onze wettelijke taken volledig, juist, tijdig en rechtmatig uit en mét de menselijke maat

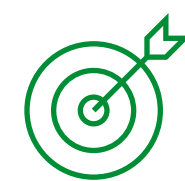
	Prognoses	Burgers	Uitingen	Geldstroom
	Wmo	± 732.000	<ul style="list-style-type: none"> Beschikkingen: ± 955.000 Facturen: ± 6,6 miljoen 	<ul style="list-style-type: none"> Opgelegde eigen bijdrage abonnementstarief: ± 130 miljoen Opgelegde eigen bijdrage beschermd wonen: ± 29 miljoen
	Wlz	± 441.000	<ul style="list-style-type: none"> Beschikkingen: ± 725.000 Facturen: ± 2,7 miljoen 	<ul style="list-style-type: none"> Opgelegde eigen bijdrage: ± 2,5 miljard Uitbetaald aan zorgaanbieders: ± 36 miljard
	Zorgverzekeringswet	<ul style="list-style-type: none"> BAZ*: ± 200.000 Gemoedsbezwaarden: ± 3.941 huishoudens** Onverzekerden: ± 30.000 	<ul style="list-style-type: none"> Declaraties SOV en OVV*** aan zorgverleners: ± 106.000 	<ul style="list-style-type: none"> Opgelegde premie BAZ*: ± 365 miljoen Opgelegde premie gemoedsbezwaarden: ± 13 miljoen Opgelegde premie onverzekerden: ± 20,5 miljoen Declaraties SOV/OVV***: ± 162,4 miljoen
	Buitenland	± 125.000	<ul style="list-style-type: none"> Beschikkingen: ± 150.000 Medicijnverklaringen: ± 108.000 	<ul style="list-style-type: none"> Premie verdragsbijdrage: ± 170 miljoen

Vorbereiding en implementatie van wettelijke wijzigingen en beleid doen we zorgvuldig



- Inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage Wmo
- Wetsvoorstel versterking waarborgfunctie Awb
- Privacy
- Security
- Wet open overheid
- Verbetering informatiehuishouding
- Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer
- Archiefwet
- Mogelijke gevolgen regeerakkoord

We realiseren onze strategische doelen



Tevreden klanten

- Klantgerichte benadering blijven verbeteren
- Optimalisatie en uitbreiding van contactmogelijkheden
- Maatwerk
- Bijdragen aan bestaanszekerheid
- Meer ruimte en bevoegdheden
- Partnership met ketenpartners

In control

- Verder groeien in volwassenheid en vergroten eigenaarschap
- Three Lines of Defense
- Verdere versteviging van de interne beheersing
- Voorkomen van issues
- Risicomanagement

Wendbaar en betrouwbaar

- Vereenvoudiging van onze ICT
- Innovatie
- Life-Cycle-Management
- Privacy
- Security
- Informatiehuishouding

Medewerkers in hun kracht

- Groeien naar lerende organisatie
- Aandacht voor welzijn medewerkers
- Sociaal veilige omgeving
- Ontwikkeling staat centraal
- Coachend leiderschap
- Strategische personeelsontwikkeling
- Positie op de arbeidsmarkt

* BAZ is regeling betalingsachterstand zorgpremie (voorheen regeling Wanbetalers). ** Het gaat hier om huishoudens. Het aantal burgers is hoger. *** SOV is Subsidieregeling medisch noodzakelijke zorg aan onverzekerden. OVV is Regeling onverzekerbare vreemdelingen.

2. Onze koers

De beschikbaarheid, kwaliteit en toegang tot zorg voor iedereen zijn waardevolle kenmerken van het zorgstelsel in Nederland. Door de toenemende zorgvraag, de oplopende zorgkosten en het tekort aan zorgprofessionals staan de betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg onder druk. Als publieke dienstverlener binnen het domein van zorg en welzijn voelen wij ons betrokken bij deze uitdagingen.

Wij dragen met de zorgvuldige uitvoering van onze wettelijke taken bij aan de betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg. Zoals door het innen van eigen bijdragen van burgers voor de Wmo en Wlz en het uitbetalen van zo'n 36 miljard euro per jaar aan zorgaanbieders. Ook voeren we regelingen uit voor burgers die buiten ons zorgstelsel dreigen te vallen zoals mensen met een betalingsachterstand op hun zorgpremie, onverzekerden, gemoedsbezwaarden, vreemdelingen en mensen in het buitenland. Zodat ook zij toegang tot zorg houden.

Onze taken

Eigen bijdrage:

- Wet maatschappelijke ondersteuning en beschermd wonen
- Wet langdurige zorg
- Financiering instellingen

Zorgverzekering:

- Regeling betalingsachterstand zorgpremie (voorheen regeling wanbetalers)
- Regeling onverzekerden
- Gemoedsbezwaarden
- Regeling onverzekerbare vreemdelingen
- Subsidieregeling medisch noodzakelijke zorg aan onverzekerden

Buitenland:

- Verdragsgerechtigden
- Medicijnen mee op reis
- Verbindingsorgaan
- Nationaal Contactpunt grensoverschrijdende zorg (NCP)

Onze missie

Het CAK draagt als publieke dienstverlener in het domein **zorg en welzijn** bij aan de **betaalbaarheid** en **toegankelijkheid** van de zorg met de **zorgvuldige** uitvoering van onze wettelijke taken en dienstverlening met de **menselijke** maat.



Werken met de menselijke maat

Als publieke dienstverlener hebben wij de verantwoordelijkheid onze dienstverlening zo in te richten dat iedere burger daar mee uit de voeten kan. Want iedereen kan onze klant zijn. Dat schept een grote verantwoordelijkheid. Wij zijn ons bewust van onze rol hierin én van de impact van ons werk op het leven van mensen. Wij werken met de menselijke maat en laten onze uitvoering en dienstverlening zoveel mogelijk aansluiten op de situatie van de burger. Voor veel mensen betekent dit snel en gemakkelijk zaken kunnen regelen. Met extra aandacht en begeleiding waar dat nodig is.

We verbeteren onze dienstverlening continu en waar burgers knelpunten ervaren zoeken we naar passende oplossingen of bieden maatwerk als dat nodig is. Hierbij kijken we over onze grenzen heen. We werken nauw samen met andere (overheids)organisaties en nemen onze verantwoordelijkheid in de keten. Ervaren we knelpunten in wet- en regelgeving die de menselijke maat in de weg staan? Dan signaleren we dit actief naar onze opdrachtgever en de politiek. Onder meer met onze jaarlijkse Stand van de Uitvoering. En we analyseren en toetsen voorgestelde wijzigingen goed vooraf, bijvoorbeeld in

uitvoeringstoetsen. Om zo knelpunten voor burgers te voorkomen in huidige én toekomstige wet- en regelgeving.

Samen werken aan een betere overheidsdienstverlening

De beweging naar meer menselijke maat in publieke dienstverlening is een overheidsbrede opgave. Burgers hebben in de meeste situaties met meerdere organisaties en loketten van de overheid te maken. Wij willen bouwen aan het herstel van vertrouwen van burgers in de overheid. Daarvoor werken we samen met vele ketenpartners zoals gemeenten, zorgaanbieders, zorgkantoren, SVB, UWV, CIZ, CJIB en de Belastingdienst. Door kennis te delen, van elkaar te leren en door het delen van onze gegevens waar dit onze gezamenlijke dienstverlening aan burgers kan verbeteren.

Voorkomen en oplossen van schulden

Als onderdeel van onze dienstverlening zetten we ons in voor het gezamenlijk voorkomen en oplossen van schulden, om zo bij te dragen aan bestaanszekerheid van mensen. Het hebben van schulden is stressvol en kan leiden tot negatieve gevolgen voor de gezondheid van mensen. Dit veroorzaakt vaak meer zorgbehoeften.

Door schulden te signaleren en te voorkomen dragen we bij aan de preventie van zorg.

Dit doen wij onder meer door gegevens over betalingsachterstanden van de zorgpremie te delen met gemeenten voor schuldhulpverlening. We hebben met het ministerie van VWS afgesproken dat we vanaf 2025 ook voor de regeling Wmo en Wlz gegevens over betalingsachterstanden gaan delen. Een goede ontwikkeling. We blijven pleiten voor meer ruimte en bevoegdheden om lokale schuldhulpverleners maximaal te faciliteren met gerichte data en burgers beter van dienst te zijn als één overheid.

Gesprekspartner

Met onze data, kennis en ervaring willen we een gesprekspartner in het zorgveld zijn. Over onder meer de impact van beleid op burgers, het gebruik van zorg, financiële prikkels op zorggebruik, financiering in de zorgketen en maatschappelijke vraagstukken zoals de schuldenproblematiek. Om samen met onze (keten)partners de uitdagingen in de toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg aan te gaan. Voor nu en in de toekomst.

ZORG VOOR IEDEREEN

Werken met de menselijke maat

CAK
Buitenland
Zorgverzekeringswet
Eigen bijdragen
Wmo & Wlz

Tevreden klanten
In control
Wendbaar en betrouwbaar
Medewerkers in hun kracht

Samen elke dag beter

Politiek
VWS
NZA
Gemeenten
Zorgverzekeraars

BETAALBAARHEID EN TOEGANKELIJKHEID VAN DE ZORG

ZIN
Zorgkantoren
Zorgaanbieders



UWV
CJIB
SVB
Belastingdienst

CAK

Toekomst van de zorg

Schuldenproblematiek

Preventie

Verpleging

Assende zorg

Personeelsoorten

Oplopende zorgkosten

Onze strategische doelen

We werken aan de hand van onze vier strategische doelen: tevreden klanten, in control, wendbare en betrouwbare organisatie en medewerkers in hun kracht. Op basis van deze strategische doelen hebben we kritische prestatie indicatoren (kpi's) opgesteld en met het ministerie van VWS afgestemd. Ook voor onze regelingen hebben we kpi's opgesteld. De kpi's gaan over onze interne processen en onze publieke toegevoegde waarde. Het gebruik en vaststellen ervan is een dynamisch en continu proces. We meten, evalueren en stellen bij waar nodig en werken op die manier aan zo goed mogelijk meetbaar maken van onze strategische doelen.

Strategisch doel	Onze kpi's in 2025
Tevreden klanten	<ul style="list-style-type: none">• Onze score bij het klanttevredenheids-onderzoek is minimaal een 7.• Onze telefonische bereikbaarheid is minimaal 80%.
In control	<ul style="list-style-type: none">• Wij handelen minimaal 80% van de openstaande BRIC-punten (Bevindingen, Risico's, Issues in Control) af.• Wij blijven binnen de goedgekeurde begroting met een marge van maximaal 5%.• Minimaal 98% van de bestede beheerskosten geven we rechtmatig uit (conform de Aanbestedingswet 2012, het Aanbestedingsbesluit en de Gids Proportionaliteit).
Wendbaar en betrouwbaar	<ul style="list-style-type: none">• Wij realiseren minimaal 20 Continu Leren en Verbeteren trajecten.• Wij realiseren minimaal 80% van de ingeplande IT-ontwikkeling.
Medewerkers in hun kracht	<ul style="list-style-type: none">• Het gemiddeld verzuimpercentage is maximaal 5,6%.• Wij scoren in het medewerkersonderzoek 2025 op de onderdelen sociale veiligheid, roluidelijkheid, leiderschap, en mate van invloed hoger dan in 2024.

In bijlage 1 staat een volledig overzicht van onze kpi's.

Onze strategische doelen

Tevreden klanten

In control

Wendbaar en
betrouwbaar

Medewerkers
in hun kracht

Samenloop (wettelijke) wijzigingen

De komende jaren werken we aan het reduceren van de complexiteit van onze ICT (zie pagina 19). Dat is noodzakelijk om onze dienstverlening te continueren, verder te verbeteren en flexibel in te kunnen spelen op wijzigingen. In 2025 (en verder) staat er een aantal grote en complexe wijzigingen op de planning. Deze wijzigingen hebben grote impact op onze organisatie, burgers en ketenpartners.

Impact op burgers

Wetten en regels maken de uitvoering soms complex en kunnen voor schrijnende situaties en onbegrip zorgen bij burgers. Wij ervaren door onze uitvoering en het dagelijks contact met burgers welke impact wetten en regels hebben. Daarom analyseren en toetsen wij voorgestelde wijzigingen in wet- en regelgeving goed vooraf. Om aan 'de voorkant' de impact voor burgers, de keten en onze uitvoering te bepalen. Waar wij knelpunten zien ontstaan in de uitvoering van bestaande wet- en regelgeving signaleren wij dit naar politiek en beleid. Om samen te werken aan begrijpelijke en uitvoerbare wet- en regelgeving voor burgers.

Wmo inkomens- en vermogensafhankelijk

Het kabinet is voornemens om per 1 januari 2026 een inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage in te voeren voor de Wmo en het huidige abonnementstarief af te schaffen. Wij hebben deze wijziging vooraf getoetst op uitvoerbaarheid. Dit voorstel heeft, zoals ook in onze uitvoeringstoets beschreven, aanzienlijke impact op burgers, de keten en onze uitvoering. We hebben randvoorwaar-

den gesteld om de wetswijziging per 1 januari 2026 uit te kunnen voeren. Onder deze randvoorwaarden vinden wij invoering per 1 januari 2026 ambitieus, maar haalbaar.

Wetsvoorstel Versterking waarborgfunctie Awb

In de eerste helft van 2024 hebben we gewerkt aan de uitvoeringstoets over de versterking waarborgfunctie Awb. We onderschrijven de grondgedachte van het voorstel: de versterking van een responsieve overheid. Een deel van de wijzigingen voeren we al uit of kunnen we zonder aanvullende maatregelen uitvoeren. Een aantal onderdelen kunnen we alleen uitvoeren als we voldoende tijd (door een ruime implementatietermijn), ruimte (dit betekent dus zonder belast te worden met andere omvangrijke trajecten) én afdoende financiële middelen krijgen. Tot slot hebben we voor een aantal onderdelen een alternatief voorgesteld, omdat het in de voorgestelde vorm voor ons onuitvoerbaar is. Het wetsvoorstel heeft veel impact op onze organisatie. De exacte inwerkingtredingsdatum is nog niet bekend.

Eerder invoerde regelgeving en beleid

Naast de nieuwe wijzigingen, hebben we ook te maken met de gevolgen van eerder ingevoerde regelgeving of beleid. Deze wijzigingen vragen doorlopend aandacht en (ICT-) inzet. Bijvoorbeeld de eisen op het terrein van privacy en security, de gefaseerde invoering van de Wet open overheid, de vereisten in het kader van de verbetering van de informatiehuishouding en de implementatie van de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer.

Mogelijke gevolgen regeerakkoord

Het ministerie van VWS heeft ons verder gevraagd om ruimte te houden voor de uitwerking van maatregelen die voortvloeien uit het regeerakkoord. We benadrukken dat het belangrijk is om daarbij terughoudend te zijn met taakwijzigingen. Er moet oog zijn voor wat realistisch is voor het CAK. Wij hebben, gezien de samenloop van werkzaamheden waar we nu mee te maken hebben, geen mogelijkheid om op korte termijn extra taken te implementeren en uit te voeren. Wettelijke en beleidsmatige wijzigingen doen een beroep op dezelfde afdelingen, personen en ICT-systemen. Daarom vragen wij met klem om ons niet te belasten met de uitvoering van nieuwe taken.

Overige wettelijke- en beleidswijzigingen

De komende jaren verwachten we meerdere wettelijke en beleidswijzigingen. Een volledig overzicht van (voorgestelde) wettelijke en beleidswijzigingen staat in bijlage 2. Ook hier geldt dat onze capaciteit om uitvoeringstoetsen of impactanalyses voor deze wijzigingen op te stellen én deze wijzigingen vervolgens te implementeren beperkt is. We merken hierbij op dat de invoering van een eigen bijdrage jeugdzorg, zoals genoemd in de voorjaarsnota, in het hoofdlijnenakkoord is geschrapt. We overleggen periodiek met het ministerie van VWS over de prioritering van uitvoeringstoetsen en impactanalyses om te bepalen wat haalbaar is.

3. Tevreden klanten

We werken met de **menselijke maat** en dat vraagt ons om **klantgericht** te zijn en aandacht te hebben voor de **situatie** en het **doenvermogen** van onze klanten.

Onze ambitie
voor **tevreden** klanten

Iedere dag zetten wij ons in voor burgers in Nederland en het buitenland. Hoe wij onze wettelijke taken uitvoeren maakt het verschil. We werken met de menselijke maat. Passend bij de overheidsbrede opgave, bouwen we mee aan het herstel van vertrouwen van burgers in de overheid. We laten onze dienstverlening zoveel mogelijk aansluiten op de situatie van burgers. Voor veel mensen betekent dit snel en gemakkelijk zaken kunnen regelen. Met extra aandacht en begeleiding waar dat nodig is.

Continu verbeteren

Behoeften van burgers en het doenvermogen van mensen zijn belangrijke drijfveren in het verder verbeteren en vormgeven van onze dienstverlening.

Ons dagelijks klantcontact, het ophalen van klantfeedback en uitvoeren van klantreizen helpen hierbij. We werken ook in 2025 stapsgewijs aan het verder verbeteren van onze dienstverlening, inclusief digitalisering. Realistisch en met aandacht voor de samenloop van wat we in 2025 te doen hebben als organisatie. Bij het verder verbeteren van onze dienstverlening kijken we over de grenzen van het CAK heen. We zijn ons ervan bewust dat burgers met een keten van organisaties te maken hebben. We werken samen om het voor mensen zo goed mogelijk te regelen of ze te ondersteunen bij het vinden van het juiste loket. We doen wat nodig is om de menselijke maat te borgen. Dit betekent dat wij in situaties waar burgers onbedoeld benadeeld worden door wet- en regelgeving en in de knel komen, zoeken naar een passende oplossing. Waar nodig bieden we maatwerk. We signaleren en gaan in gesprek met ketenpartners, opdrachtgever en politiek waar wij zelf geen oplossing kunnen bieden.

Vereenvoudiging voor burger en uitvoering

We werken mee aan het vereenvoudigen van de uitvoering en wet- en regelgeving in het zorgdomein. Dit doen we vanuit onze data, kennis en ervaring waarmee we, naast dat we burgers helpen, ook een bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken waaronder

bestaanszekerheid. We zetten ons in om schulden te signaleren en voorkomen. Door onze data zoals betalingsachterstanden van burgers te delen. We pleiten voor meer ruimte en bevoegdheden voor het delen van gegevens. Om lokale schuldhelpverleners maximaal te faciliteren en burgers als één overheid (nog) beter van dienst te zijn.

Lees verder voor onze
plannen voor 2025



In 2025

Stapsgewijs verbeteren

We kunnen niet alles tegelijk doen en pakken verbeteringen in onze dienstverlening stapsgewijs aan. We werken aan een (digitale) basis voor al onze regelingen. Onze dienstverleningsstrategie is hierbij onze leidraad, met vijf klantbeloften als maatstaf. Deze vatten samen wat burgers van ons mogen verwachten:



In 2025 gaan we persoonlijke selfservice via een digitale omgeving verder ontwikkelen en stimuleren. Dit geeft ons vervolgens meer ruimte om burgers die niet (geheel) digitaal zaken met ons kunnen doen, persoonlijk te helpen.

Klantgerichte benadering blijven verbeteren

Goede dienstverlening vraagt om goed te luisteren naar wat burgers écht nodig hebben en verwachten. Dit doen we onder meer door actief feedback bij burgers op te halen en door het uitvoeren van klantreizen. Ook doen we klantonderzoek, organiseren we klantpanels en werken we met onze cliëntenraad samen. Door de ervaringen van burgers met dienstverlening te meten, zien we wat ons werk echt doet.

In 2025 bouwen we hier op voort: we gaan de klantreizen en life-events, klantpanels en het gebruik van persona's uitbreiden. De opgedane kennis gebruiken we om onze dienstverlening, voorlichting aan burgers en processen verder te verbeteren. Daarnaast gaan we aan de slag met de klantfeedback verbetercyclus bij alle regelingen. Hiermee kunnen we gericht klantsignalen verzamelen en analyseren. Om vervolgens onze dienstverlening verder te verbeteren.

Optimalisatie en uitbreiding contactmogelijkheden

We zetten stappen in het optimaliseren en uitbreiden van onze contactmogelijkheden. Waaronder het verder digitaliseren van onze dienstverlening. Want het moet voor burgers en ketenpartners die dat willen en kunnen, mogelijk zijn om alle diensten online af te nemen. Hiermee voldoen we ook aan de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer.

Doorontwikkeling website/Mijn CAK

In 2025 bereiden we ons voor op een berichtenbox, waarin burgers digitaal post van het CAK kunnen ontvangen. Dit draagt bij aan het gemak en de voorkeur van een grote groep burgers. Het is ook een noodzakelijke stap om minder papieren correspondentie te versturen. Verder werken we aan een functionaliteit waarmee gemachtigden via DigiD kunnen inloggen.

We streven ernaar dat onze diensten zo klantgericht mogelijk zijn. Door in te zetten op User Experience (UX) stellen we de ervaring van de gebruiker nog meer centraal, in plaats van onze eigen processen. Ook vergroten we de interne kennis over UX.

Met de komst van nieuwe functionaliteiten en toegenomen gebruiksvriendelijkheid van Mijn CAK willen we in 2025 het gebruik van 'self service' verder stimuleren.

Contactplatform

We willen telefonisch goed bereikbaar zijn en zaken voor burgers in één keer goed regelen. Daarom blijven we inzetten op het vergroten van het zogenaamde first-time-right en het voorkomen van herhaalcontacten. We starten met de vervanging van onze sterk verouderde telefooncentrale. Dit contactplatform maakt in de toekomst onder meer chatten en videobellen mogelijk.

Maatwerk

Maatwerk is onderdeel van onze dienstverlening en onze manier van klantgericht werken. Als we merken dat een burger knel komt, zetten we nog een stapje extra voor mensen. We denken mee in hun situatie en benutten de ruimte die de wet ons geeft. Hierbij handelen we naar de bedoeling van de wet en leggen dit ook altijd zorgvuldig vast. Bij dit alles zijn de burger en zijn doenvermogen ons uitgangspunt. Het is belangrijk dat medewerkers situaties die professionele buikpijn opleveren, signaleren en bespreekbaar maken. Dat ze, waar nodig, in oplossingen denken. Met een collega, leidinggevende óf bij de 'maatwerktafel'. De verantwoordelijkheid voor het inzetten van maatwerk is bij de regelingen belegd. In 2025 focussen we op het verder integreren van deze werkwijze in ons dagelijks werk.

Bijdragen aan bestaanszekerheid

Bestaanszekerheid is een randvoorwaarde voor het welzijn van mensen. Schulden hebben vaak een negatief effect op de gezondheid van mensen, waardoor zij een groter beroep doen op de zorg. Wij hebben in onze dagelijkse uitvoering te maken met burgers met schulden. Of mensen die door dreigende schulden stress ervaren.

De aanpak van schulden is een belangrijk onderdeel van onze dienstverlening. We zetten ons actief in om schulden bij burgers te voorkomen en waar mogelijk op te lossen. Zo bieden we actief betalingsregelingen aan. Waar mogelijk houden we de eigen bijdrage, zorgpremie en verdragsbijdrage in op het inkomen, uitkering of pensioen van de burger. En verwijzen als dat nodig is door naar de juiste hulp. In 2025 blijven we ons hier onverminderd voor inzetten. Onder meer door:

- Gegevens over premieachterstanden bij de Zorgverzekeringswet, Wmo en Wlz te delen met gemeenten; de zogeheten CAK-lijst.
- Aansluiting op het Schuldenknooppunt. Via dit punt wisselen schuldhulpverleners en schuldeisers gegevens uit, dit draagt bij aan het sneller helpen van burgers.
- Deelname aan de Nederlandse Schuldhulproute (Geldfit). Een toegankelijk platform voor burgers met betalingsachterstanden, waarbij de bezoeker advies op maat krijgt.

- Deelname aan het vorderingenoverzicht Rijk om actuele betalingsachterstanden in één duidelijk overzicht in één centrale app te realiseren.
- Deelname aan de gezamenlijke betalingsregeling Rijk. Waarin vorderingen van meerdere organisaties samengevoegd worden tot één overheidsvordering.
- Deelname aan het traject Clustering Rijksincasso. Dit voorkomt dat overheden 'los van elkaar' deurwaarders inzetten en is bedoeld om burgers meer overzicht te bieden en om extra kosten te voorkomen. Ook dragen we hiermee bij aan de spreiding van rijksdiensten.

Meer ruimte en bevoegdheden

We maken ons sterk om meer gegevens te delen om lokale schuldhulpverlening extra te faciliteren. Uit onderzoeken blijkt dat 60.000 burgers overlappende schulden hebben bij de overheid. Waarvan 90% niet in beeld is bij schulphulpverlening. We delen momenteel data van betalingsachterstanden van burgers in de regeling Zvw. We hebben met het ministerie van VWS afgesproken dat we vanaf 2025 ook voor de regeling Wmo en Wlz gegevens gaan delen. Om samen te werken aan een betere dienstverlening als één overheid.

Partnership met ketenpartners

Burgers hebben in de zorg te maken met verschillende loketten. Als CAK zijn we een schakel in de (zorg)keten. Ons uitgangspunt is dat we het samen doen voor de burger en om de complexiteit voor de burger en de uitvoering te verminderen. Wij willen als één overheid onze dienstverlening verbeteren, goed op elkaar aan laten sluiten, waar mogelijk de burger gezamenlijk benaderen en de burger zo goed mogelijk van dienst zijn.

Door het proactief delen van onze data, kennis en ervaring zijn wij een gesprekspartner in het zorgveld. Dit doen we actief in onze dagelijkse contacten met de organisaties waar we mee samenwerken en in brede samenwerkingsverbanden zoals de Manifestgroep.

In 2025 zetten we extra in op tijdige en juiste aanlevering door de organisaties waar wij mee samenwerken, en het uniformeren en digitaliseren van processen.

Tijdige en juiste aanlevering

Tijdige en juiste aanlevering van gegevens uit de keten is cruciaal om onze wettelijke taak volledig, juist, tijdig en rechtmatig uit te voeren en burgers van de juiste informatie te voorzien. We stimuleren de keten in het verhogen van de datakwaliteit en maken concrete afspraken. Zo zorgen we samen voor minder correcties en verminderen we de complexiteit voor burgers.

Uniformeren van processen

Met onze ketenpartners werken we aan het goed vastleggen van afspraken en het uniformeren van processen. Ook werken we samen aan het digitaliseren van processen. Zo voorkomen we handmatige, arbeidsintensieve acties en verkleinen we de foutmarges, met als uitkomst betere dienstverlening aan burgers. In 2025 werken we onder meer aan:

- **Uniformering broninhoudingsprocessen UWV-CAK**

Bij het innen van eigen bijdragen of premies mogen wij geld inhouden op loon, pensioen of uitkering (broninhouding). De wijze waarop we dit doen hangt af van de wettelijke regeling die hieraan ten grondslag ligt. Met het project Uniformering broninhoudingsprocessen UWV-CAK gaan we deze verschillende processen zoveel mogelijk uniformeren en digitaliseren. In 2025 bereiden we dit voor.

- **Digitalisering Financiering Instellingen**

Wij betalen zorgaanbieders uit voor de geleverde Wlz-zorg. Wij ontvangen hiervoor van zorgkantoren betaalopdrachten. Per 1 januari 2025 is dit een volledig gedigitaliseerd proces. De werkzaamheden, waaronder het verder vastleggen van (governance) afspraken, lopen door in 2025.

Gegevensuitwisseling in Europa digitaliseren

Met het meerjarige programma EESSI (Electronic Exchange of Social Security Information) wordt het berichtenverkeer tussen alle relevante ketenpartners in het domein van de Europese grensoverschrijdende sociale zekerheid (het gaat om meer dan 10.000 organisaties) aanzienlijk versneld en het huidige handmatige proces geautomatiseerd.

In 2024 zijn we gestart met de digitale berichtenuitwisseling om vorderingen uit het buitenland te kunnen verwerken. In 2025 ronden we de laatste processen hiervan af. Verder gaan we ons in 2025 focussen op de afrekening op basis van vastgestelde bedragen in plaats van op basis van declaraties.

4. In control

We realiseren een **beheerste uitvoering** van onze wettelijke taken en onze **bedrijfsvoering** en zijn in staat om **voorspelbaar** te **presteren** en te **verantwoorden**.

Onze ambitie
voor in control

Onze basis is het volledig, juist, tijdig en rechtmatig uitvoeren van onze wettelijke taken mét de menselijke maat. Om dit goed te kunnen doen is het belangrijk dat we onze interne beheersing op orde hebben. We hebben een belangrijke basis neergezet om de komende jaren op voort te bouwen en verder te groeien in het volwassenheidsniveau. We realiseren een beheerste uitvoering van onze wettelijke taken en bedrijfsvoering en we zijn in staat om voorspelbaar te presteren en te verantwoorden.

Dat houden we vast. In control zijn heeft onze blijvende aandacht, het is onderdeel van ons dagelijks werk. We hebben geïnvesteerd in de instrumenten om steeds meer risicogericht te werken. In 2025 werken we verder aan het in control zijn en blijven van de gehele organisatie. Door het voorkomen van issues, het identificeren van risico's en deze te beheersen. Eigenaarschap is goed bij onze medewerkers belegd en we kunnen waar nodig (pro)actief bijsturen.

Lees verder voor onze
plannen voor 2025



In 2025

Verder groeien in volwassenheid en vergroten eigenaarschap

Vanaf medio 2021 was In control een focusgebied.

In 2024 hebben we het focusgebied afgerond en geïntegreerd in de dagelijkse manier van werken.

In 2025 werken we verder aan het in control zijn en blijven van de gehele organisatie. Dit doen we door:

- Volgens de vastgestelde control-taken en het eigenaarschap te werken. Dit hebben we de afgelopen jaren belegd. In 2025 richten we ons op de werking en evaluatie.
- Te werken met het ontworpen risico-instrumentarium en deze te onderhouden.
- De uitvoering van onze wettelijke taken te monitoren, tijdig issues en risico's te signaleren en deze op te lossen.

Three Lines of Defense

We werken volgens het Three Lines of Defense model. Dit model biedt de structuur die wij nodig hebben om in control te zijn en te blijven. Het regelt de rolverdeling, de verhoudingen tussen de verschillende organisatieonderdelen en tegenkracht. De 1e lijn (alle CAK-afdelingen) is verantwoordelijk voor de eigen processen en taken. De 2e lijn (Risk & Compliance) toetst achteraf en risico-gericht de uitvoering. En ondersteunt de 1e lijn waar nodig. De 3e lijn (Internal Audit) controleert en adviseert over het functioneren van het samenspel tussen de 1e en 2e lijn.

In 2025 zetten we in op het verder verbeteren van de werking van het Three Lines of Defense model. Door duidelijke taken en verantwoordelijkheden en het verbeteren van de samenwerking tussen de 3 lijnen, kunnen we de efficiëntie van de interne beheersing verder vergroten. Daarnaast versterken we zo het risicobewustzijn.

Verdere versteviging van de interne beheersing

We hebben de afgelopen jaren het fundament neergezet voor de interne beheersorganisatie. Zowel voor de uitvoering van onze wettelijke taken als voor onze bedrijfsvoering. Dit fundament bestaat onder meer uit het in kaart brengen van onze basisprocessen. Inclusief de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen, en een set aan goede management- en sturingsinformatie. Daarnaast hebben we een basis neergezet voor de planning & control-cyclus voor de beheersing van en verantwoording over de geldstromen van onze wettelijke taken. Het doel voor 2025 is om dit fundament te verankeren in onze dagelijkse werkzaamheden én door te ontwikkelen. Want we moeten tijdig kunnen meebewegen met interne en externe ontwikkelingen. Hierdoor kunnen we fouten (eerder) voorkomen of vroegtijdig herstellen. Minder correcties scheelt kosten en tijd. En het levert vooral betere dienstverlening aan burgers op.

Voorkomen en oplossen van issues

Met onze aanpak sturen we op het eerder detecteren en oplossen van zogeheten BRIC-punten (Bevindingen, Risico's en Issues in Control). We verhogen ons zelf-controlerend en zelfcorrigerend vermogen. Bevindingen gedaan door onze externe accountant en interne en externe toezichthouders lossen we zo snel mogelijk op. Dit draagt bij aan een verdere verbetering van onze uitvoering en dienstverlening.

Risicomanagement

Risicogericht werken is een randvoorwaarde om in een complexe en dynamische context effectief te kunnen opereren. Het is belangrijk om (pro)actief risico's te identificeren, te beoordelen en te beheersen.

De afgelopen jaren hebben we goede stappen gezet om onze basis op orde te krijgen. Vanuit dat punt gaan we de komende periode verder bouwen en groeien. Dat kunnen we niet zonder rekening te houden met de snel veranderende omgeving en ontwikkelingen om ons heen. Gelet op onze beperkt beschikbare capaciteit en middelen is het belangrijk dat we openstaan voor de inzet van nieuwe technologieën en innovaties.

Tegelijkertijd vraagt dit ook bereidheid om risico's te nemen en tegenvallers te accepteren. Met de uitvoering van onze wettelijke taken zijn we ook gebonden aan de naleving van wet- en regelgeving. Het is daarom van belang om in de besluitvorming continu de balans te vinden tussen een goede risicoafweging en beheerste innovatie.

Strategische risico's

Strategische risico's zijn risico's die de realisatie van de strategische doelstellingen in de weg staan. Deze risico's raken de kern van ons werk. Risicomanagement is een doorlopend proces. We actualiseren daarom twee keer per jaar de strategische risico-inventarisatie en risico-beoordeling. Hierbij koppelen we de strategische risico's aan onze vier strategische doelen.

Hiernaast geven wij onze strategische risicoanalyse weer. Per strategisch risico zijn kans en impact weergegeven op een schaal van laag (1)/ midden (3)/ hoog (5), waarbij gekeken is naar de bruto kans en impact (vóór het treffen van beheersmaatregelen) en de netto kans en impact (ná het treffen van maatregelen).

Na toepassing van de mitigerende maatregelen (netto) is het strategische risico 'Beperkte financiële wendbaarheid' het hoogst. Hierop hebben we beperkt invloed. Verder concluderen we dat de 6 geïdentificeerde strategische risico's de grootste impact hebben op het behalen van onze de strategische doelen Tevreden klanten en In control. In bijlage 5 staat onze volledige strategische risicoanalyse.

Strategisch risico	Bruto			Netto		
	kans	impact	totaal	kans	impact	totaal
1. Legacy-systemen	5	5	25	3	3	9
2. Beperkte financiële wendbaarheid kader	5	5	25	3	5	15
3. Verandervermogen	5	5	25	3	3	9
4. Arbeidsmarkt	5	5	25	3	3	9
5. Datakwaliteit	3	5	15	3	3	9
6. Privacy & security	3	5	15	3	3	9

Strategische risico's		Tevreden klanten (dienstverlening)	In control	Wendbaarheid en betrouwbaar	Medewerkers in hun kracht
1. Legacy-systemen	Bruto	hoog 5	hoog 5	hoog 5	hoog 5
	Netto	middel 3	middel 3	middel 3	middel 3
2. Beperkte financiële wendbaarheid kader	Bruto	hoog 5	hoog 5	hoog 5	hoog 5
	Netto	middel 3	middel 3	hoog 5	middel 3
3. Verandervermogen	Bruto	hoog 5	hoog 5	hoog 5	hoog 5
	Netto	middel 3	middel 3	middel 3	middel 3
4. Arbeidsmarkt	Bruto	middel 3	hoog 5	hoog 5	hoog 5
	Netto	middel 3	middel 3	middel 3	middel 3
5. Datakwaliteit	Bruto	hoog 5	hoog 5	laag 1	laag 1
	Netto	middel 3	middel 3	laag 1	laag 1
6. Privacy & security	Bruto	middel 3	hoog 5	laag 1	laag 1
	Netto	middel 3	middel 3	laag 1	laag 1

5. Wendbaar en betrouwbaar

We spelen **flexibel** in op **veranderingen** in onze omgeving en zijn **solide** in de **implementatie** en **uitvoering** van (nieuwe) **wet- en regelgeving**

Onze ambitie voor **wendbaar** en **betrouwbaar**

We hebben de komende jaren een flinke uitdaging. Onze ICT is complex, op onderdelen verouderd, onderhoudsintensief, kwetsbaar en instabiel. Tegelijkertijd nemen de eisen aan ICT toe. Bijvoorbeeld vanuit de dienstverlening, privacy en security. Daarnaast hebben we een samenloop van diverse trajecten die om veel ICT-capaciteit vragen. Dat vraagt om wendbaarheid van ons als publieke dienstverlener én om het maken van keuzes.

Met het stap voor stap rationaliseren, verbeteren en vernieuwen van onze processen en systemen leggen we de basis voor de continuïteit en betrouwbaarheid van onze uitvoering. Hiermee zorgen we dat we verdere verbeteringen in onze uitvoering en dienstverlening kunnen waarmaken. Deze basis is ook noodzakelijk om de uitvoering van onze taken te kunnen combineren met het implementeren en uitvoeren van wettelijke wijzigingen en op termijn nieuwe taken.

Het is belangrijk dat we dit verantwoord en beheerst doen. Ook kunnen we niet alles tegelijk doen. We blijven met onze ketenpartners en onze opdrachtgever in gesprek om de wijzigingen en verbeteringen zorgvuldig door te voeren.

Wendbaarheid vraagt ons ook om te anticiperen op de langere termijn effecten in het zorgstelsel en gebruik te maken van innovaties zoals gebruik van cloud-diensten, algoritmes en de inzet van (generatieve) AI. De samenleving groeit, de vergrijzing neemt toe en de verwachtingen van burgers verschuiven.

Mensen willen snellere, toegankelijke en meer gepersonaliseerde diensten. We moeten beter inspelen op deze verwachtingen door nieuwe technologieën en digitale oplossingen te gebruiken.



Lees verder voor onze plannen voor 2025

In 2025

Vereenvoudiging van onze ICT

Met het focusgebied Vereenvoudiging ICT werken we sinds 2023 aan het reduceren van de complexiteit van onze ICT en het vergroten van onze wendbaarheid, continuïteit en efficiëntie. Om deze doelstellingen te realiseren hebben we gerichte verbeteracties ondergebracht in vier hoofdmaatregelen, waar we de komende jaren aan werken:

1. Rationalisatie van het applicatielandschap

De rationalisatie voorziet in het opschonen, ontdubbelen, actualiseren en meer standaardiseren van ons applicatielandschap. Hierdoor worden de applicaties stabiel, actueler beveiligd, beter beheersbaar, eenvoudiger aan te passen en goedkoper in onderhoud en beheer. In 2025 zetten we de rationalisatie per domein voort. Voor deze domeinen geldt dat vrijgave van de Werk aan Uitvoering-middelen via het domeinplan plaatsvindt. Daarnaast kijken we realistisch naar de planning zodat we onze uitvoering, verbeteringen en wijzigingen zorgvuldig en solide kunnen doorvoeren.

2. Optimalisatie van de ICT-infrastructuur

We schonen onze ICT-infrastructuur op, actualiseren deze en werken aan standaardisatie. Hiermee verhogen we de stabiliteit, beveiliging, beheersbaarheid,

aanpasbaarheid en kosten van onderhoud en beheer van onze ICT-infrastructuur. In 2025 ronden we de inrichting van het nieuwe Datacenter en Disaster recovery in Overheids Datacentrum Noord (ODC-Noord) af. Daarnaast lopen de werkzaamheden voor onder meer het opschonen van ICT-omgevingen en toepassen van marktstandaard pakketten door.

3. Doelmatige sourcing

We dragen specifieke ICT-werkzaamheden over aan gespecialiseerde bedrijven. Hierdoor kunnen we de focus van onze ICT-organisatie richten op de zorgvuldige uitvoering en de continuïteit van onze dienstverlening waarborgen. In 2025 geven we stapsgewijs invulling aan de uitbesteding van het werkplekbeheer en/of de gehele werkplekdienst.

Daarnaast sluiten we onze applicatie Oracle Health Insurance (OHI), voor de uitvoering van onze regeling Zorgverzekeringswet, aan op de al generationaliseerde onderdelen van het applicatielandschap.

4. Optimalisatie van ICT-processen, -organisatie en -besturing

We vergroten de wendbaarheid, professionaliteit en taakvolwassenheid van onze ICT-organisatie en

-processen. Hierdoor verhogen we de efficiëntie van zowel het ICT-beheer, het ICT-onderhoud als de ICT-voortbrenging. Daar waar het bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen, automatiseren we onze ICT-processen.

We passen stapsgewijs de omvang van onze ICT-organisatie aan en ontwikkelen onze vaardigheden, zodat deze in lijn zijn met:

- het beoogde generationaliseerde ICT-landschap;
- doelmatige sourcing (werkplek/OHI);
- de beweging op ICT-gebied voor de komende jaren: we schalen de ICT-organisatie en vraag-articulatie op om de veranderingen (rekening houdend met samenloop van alle wijzigingen) uit te kunnen voeren.

Daarnaast ontwikkelen we met de ICT-besturing naar regievoering. Met als doel een wendbare, compacte en professionele ICT-organisatie. Met een hogere taakvolwassenheid en (waar zinvol) geautomatiseerde ondersteuning.

In bijlage 4 staat een uitgebreider overzicht over de maatregelen, planning en begroting van de Vereenvoudiging ICT.

Innovatie

Om tegemoet te komen aan de verwachtingen van burgers en ketenpartners is het gebruik van nieuwe technologieën essentieel. We kiezen ervoor om bewezen innovaties toe te passen om onze uitvoering efficiënter te maken en onze dienstverlening verder te verbeteren. Daarbij leren we van de ervaringen van andere (overheids)organisaties en delen wij onze kennis. We blijven de ontwikkelingen volgen en kansrijke innovaties uitproberen om kennis en ervaring op te bouwen. Voorbeelden hiervan zijn het verantwoord toepassen van AI, de Nederlandse API-strategie en de inzet van ethische hackers (red teaming).

Op technologisch gebied gaan we meer gebruik maken van (markt)standaarden en externe clouddiensten. Door software, platformen en digitale infrastructuur af te nemen als dienst in plaats van deze zelf aan te schaffen, kunnen we onze eigen kennis en kunde richten op de zaken waar we het verschil maken en eenvoudiger op- en afschalen bij toe- of afnemende vraag.

Cloud-first werken

Om onze wendbaarheid te vergroten, hanteren we een cloud-first strategie. Dit betekent dat we bij nieuwe of veranderende ICT-oplossingen als eerste kijken naar

passende cloud-technologie. Hierin hebben we de eerste stappen gezet. We gaan nu door met het opzetten van een cloud integratieplatform, het inrichten van voorzieningen om maatwerksystemen vanuit de cloud beschikbaar te kunnen stellen en investeren in een cloud excellence center. Hiermee versterken en delen we de kennis en kunde in de organisatie op gebied van cloud-gericht werken.

In 2025 brengen we de financiële verwerking voor de eerste regelingen over naar het nieuwe financiële platform in de cloud (platform-as-a-service). En verplaatsen we onze resterende hardware, als tussenstap, naar infrastructuur uit de cloud (infrastructure-as-a-service).

Gebruik AI en algoritmes

We volgen en onderzoeken ook in 2025 de ontwikkelingen op dit gebied nauwlettend en passen dit waar wenselijk en mogelijk toe. In samenwerking met het Rijk en het ministerie van VWS werken we aan de verdere vertaling van wetgeving en (aanscherping van) beleid voor verantwoord gebruik van algoritmen en generatieve AI. Dit doen we aan de hand van de Europese Data Governance ACT en AI act, het Rijkskader Verantwoorde inzet van algoritmen en de handreiking van BZK.

Life-Cycle-Management (LCM)

Cruciaal voor een veilige en onderhoudbare ICT-omgeving is het up-to-date houden van alle ICT-producten. Met de eerdergenoemde rationalisatie vervangen we verouderde informatiesystemen en technologieën. We nemen in 2025, mede op advies van de Adviescommissie ICT bij het programma Rationalisatie, daarnaast de volgende stappen:

- We actualiseren de centrale registratie van systemen;
- We beheren onze systemen op een juiste wijze;
- We verbeteren de technologische en methodische ondersteuning van het LCM-proces.

Verder ligt de focus op het inrichten van een (governance) proces die systeemeigenaren de mogelijkheid geeft om effectief te sturen en te monitoren op Life-Cycle-Management. We geven invulling aan de Centrale Routekaart LCM en het LCM-register bij het ministerie van VWS. Om zo inzicht te geven in ons applicatie landschap en de vervangingswaarde van bedrijfskritische systemen. En om niet-bedrijfskritische applicaties in kaart te brengen.

Privacy

Privacy is een randvoorwaarde voor betrouwbaarheid. We gaan in 2025 het privacy-volwassenheidsniveau van onze organisatie verhogen. Een belangrijk onderdeel is het vergroten van de kennis en kunde (onder meer door e-learnings en trainingen). We verbeteren ons verwerkingsregister en werken daarnaast aan betere informatievoorziening aan het management over onze gegevensbescherming. We gaan ook aan de slag met het bevorderen van het bewustzijn over bewaartermijnen en implementeren de gewijzigde wettelijke bewaartermijnen voor de Wmo. Verder implementeren we de AVG-logging en monitoring in onze primaire systemen.

Security

In 2025 werken we aan het verder verhogen van onze cyber-weerbaarheid. Dit doen we onder meer door het vergroten van de kennis en kunde van medewerkers en management. En de inzet van ethische hackers (red-teaming).

Verder brengen we onze informatiebeveiliging naar een hoger niveau door ons Security Operating Center uit te breiden. En door security een vast onderdeel te maken bij de start van veranderinitiatieven.

Nieuwe richtlijnen

De NIS2-richtlijn is een Europese richtlijn gericht op risico's die onze netwerk- en informatiesystemen kunnen bedreigen. De inwerkingtreding vindt naar verwachting in 2025 plaats. De richtlijn bevat een zorgplicht voor organisaties om een risicobeoordeling uit te voeren, een meldplicht dat incidenten binnen 24 uur bekend zijn bij de toezichthouder en dat organisaties die onder de richtlijn vallen verplicht toezicht krijgen (voor het CAK is dat Rijksinspectie Digitale Infrastructuur). Met de NIS2 komt ook een nieuw normenkader waaraan lidstaten moeten voldoen: de BIO2. Zodra de BIO2 definitief is vastgesteld, toetsen we onze maatregelen aan de nieuwe norm en nemen waar nodig aanvullende maatregelen. In de tussentijd werken we met de zogenaamde BIO2 opmaat versie.

Informatiehuishouding

De totstandkoming van onze besluitvorming moet voor iedereen duidelijk, volledig en eenvoudig terug te vinden zijn. Zo dragen we bij aan een volledig, betrouwbare en transparante overheid. Wij onderschrijven het belang van het programma Open op Orde en nemen deel aan het 'Actieplan Verbetering informatiehuishouding VWS 2021-2026'.

Het afgelopen jaar zijn we gestart met de uitvoering van een informatiebeheerplan voor de bestuurlijke en besluitvormende processen van onze Raad van Bestuur en regeling Buitenland. In 2025 breiden we dit uit met een nieuw documentmanagement systeem. Ook starten we met het informatiebeheerplan voor de regelingen Zvw, Wmo en Wlz. Verder houden we aandacht voor wat het thema informatiehuishouding voor medewerkers betekent in hun dagelijks werk.

6. Medewerkers in hun kracht

We zijn een **lerende** organisatie met een cultuur waarin medewerkers **eigenaarschap** tonen, staan voor **vakmanschap**, **samenwerken** en **klantgericht** denken en handelen. We werken lean en agile.

Onze ambitie voor medewerkers in hun kracht

We zijn een lerende organisatie waarin de mens centraal staat. We stimuleren een werkomgeving waarin klantgericht denken, eigenaarschap, vakmanschap en samenwerken voorop staan.

We vinden het belangrijk dat medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen. We werken aan een prettige en veilige werkomgeving met een cultuur waarin we elkaar vertrouwen, de ruimte geven, in gesprek zijn en continu met elkaar kijken hoe we onze processen en dienstverlening verder kunnen verbeteren.

Een omgeving waar medewerkers in hun kracht staan en met hart voor onze klanten een maatschappelijke bijdrage willen leveren. We stimuleren medewerkers om intern door te stromen. En managers om een coachende en faciliterende rol op zich nemen.

Een werkomgeving waar iedereen zichzelf kan zijn, medewerkers gelijke kansen krijgen en we aandacht hebben voor het welzijn van onze medewerkers. Dit betekent ook blijvend aandacht voor (de impact van) verzuim en het inzetten van een effectieve verzuimaanpak.

Lees verder voor onze plannen voor 2025



In 2025

Groeien naar lerende organisatie

We werken aan een cultuur die past bij de uitvoering van onze wettelijke taken zoals deze nu en in de toekomst van ons mag worden verwacht. Dienstverlening met de menselijke maat en het toepassen van maatwerk vragen om een wendbare en lerende organisatie waarin iedereen eigenaarschap toont, voor vakmanschap staat, samenwerkt en klantgericht denkt en handelt. En waarbij managers een coachende en faciliterende rol op zich nemen. Een cultuur waarin we elkaar vertrouwen, de ruimte geven, in gesprek zijn en continu met elkaar kijken hoe we onze processen en dienstverlening verder kunnen verbeteren. We werken lean en agile.

Vanaf medio 2021 was Cultuur een focusgebied. In 2024 hebben we het focusgebied afgerond. De beweging naar een wendbare en lerende organisatie hebben wij geborgd en maakt onderdeel uit van ons dagelijks werk. Dit betekent dat wij ook in 2025 blijvende aandacht houden voor onze cultuurontwikkeling.

Onze way-of-work

Wij optimaliseren processen via de methodiek Continu Leren en Verbeteren. Dit leidt tot steeds betere dienstverlening aan burgers. Om nog beter invulling te geven aan CLV zijn we in 2024 een traject gestart onder de naam 'CAK Way of Work'. Dit is onze geïntegreerde benadering van werken waarmee we lean en agile methodes samenbrengen. Deze aanpak helpt ons om efficiënt, flexibel en klantgericht te werken, waarbij we voortdurend verbeteren en innoveren. Dit traject loopt tot en met 2028.

Aandacht voor welzijn van onze medewerkers

Het welzijn van onze medewerkers is belangrijk voor een prettige werkomgeving. Het zorgt voor betrokken medewerkers die met plezier, bevlogen en productief aan het werk zijn. Het draagt bij aan het realiseren van onze organisatiedoelen.

In 2025:

- Voeren we de in 2024 herijkte verzuimaanpak verder uit.
- Breiden we de sportmogelijkheden voor onze medewerkers uit (zoals een meer omvattende sportbijdrage).
- Stimuleren we het gebruik van zit-sta en ander meubilair dat bijdraagt aan een goede houding tijdens het werk.

- Stimuleren we het gebruik van het preventief spreekuur met de bedrijfsarts.
- Onderzoeken we welke (aanvullende) laagdrempelige methodes er zijn om eerder psychologische hulp te bieden.
- Voeren we activiteiten uit, als deelnemer van de Nationale Coalitie Financiële Gezondheid, om de financiële gezondheid van onze medewerkers te verbeteren en zo stress door geldzorgen te verminderen.

Daarnaast krijgen medewerkers meer mogelijkheden/instrumenten om te voldoen aan hun herstelbehoefte. Dit draagt bij aan het verminderen van de (ervaren) werkdruk:

- Meer ontspanningselementen in of vlak bij ons kantoor.
- We stimuleren een-op-een gesprekken.
- We helpen medewerkers met de werk-privé-balans onder meer door specifieke trainingen aan te bieden.

Sociaal veilige omgeving waar iedereen zichzelf kan zijn

We vinden het belangrijk om een sociaal veilige werkomgeving te bieden. Een werkomgeving waar iedereen zichzelf kan zijn en medewerkers gelijke kansen krijgen. Waar we aandacht hebben voor inclusiviteit en diversiteit. Medewerkers beoordelen onze inclusiviteit ruim voldoende (7,2). Evenals onze sociale veiligheid (7,8). Cijfers waar we trots op zijn. Ons doel is om dit nog verder te verbeteren. In 2024 hebben we een inclusiviteitskalender uitgewerkt, waarmee we blijvend aandacht geven aan inclusiviteit en diversiteit. We besteden ook in 2025 aandacht aan onze gewenste cultuur en omgangsvormen, bijvoorbeeld bij nieuwe medewerkers. Onze vertrouwenspersonen en ons meldpunt zijn goed en laagdrempelig toegankelijk. We besteden hier in onze interne communicatie veel aandacht aan. Wij voeren jaarlijks een onderzoek naar sociale veiligheid uit. Op basis van de uitkomsten onderzoeken we waar we nog verder kunnen verbeteren.

Ontwikkeling staat centraal

We stimuleren een omgeving waarin medewerkers en leidinggevenden continu bezig zijn met leren, verbeteren en kunnen doorgroeien (growth mindset). Dit draagt bij aan duurzaam inzetbare medewerkers die met plezier aan het werk zijn én de vaardigheden bezitten die in de toekomst nodig zijn. Hiermee verminderen we ook het verzuim en het verloop waardoor we in de huidige krappe arbeidsmarkt onze medewerkers kunnen behouden. We investeren in binding.

We verbeteren de mogelijkheden en kracht van onze interne mobiliteit met 'Krachtstroom'. Dat houdt in dat we doorgroeimogelijkheden zichtbaar maken, een Talentprogramma ontwikkelen en extra loopbaanondersteuning bieden. We introduceren Learning Agility Assessments om de ontwikkelpotentie van onze medewerkers beter in kaart te brengen, verbeteren door middel van analyses het (zelf)inzicht van medewerkers en teams én bieden handvatten voor het verbeteren van samenwerking binnen (en tussen) teams.

Coachend leiderschap

Coachend leiderschap past bij onze ontwikkeling als wendbare en lerende organisatie. Het draagt bij aan vertrouwen tussen medewerker en leidinggevende, waardoor medewerkers beter in hun kracht komen, meer plezier hebben in hun werk en een grotere mate van autonomie ervaren. Het in 2024 ontwikkelde trainingsprogramma zetten we voort. Voor nieuwe leidinggevenden ontwikkelen we een specifiek programma.

Strategische personeelsontwikkeling

Vooruitkijken op het gebied van onze personeelsontwikkelingen helpt ons wendbaar te blijven, zodat we ook in de toekomst onze taken optimaal kunnen uitvoeren. Dit vraagt onder meer om tijdig veranderingen in (benodigde) personele capaciteit en vaardigheden van onze medewerkers te voorzien. Zo kunnen we tijdig handelen en samen met medewerkers de juiste stappen zetten om aan de toekomstige behoefte te voldoen. In 2024 hebben we op basis van analyses inzicht gekregen in de cruciale kwaliteiten die nodig zijn om onze ambities waar te maken. In 2025 gaan we aan de slag met de ontwikkeling van deze kwaliteiten, onder meer door loopbaanontwikkeling, interne doorstroom stimuleren en talentmanagement.

Positie op de arbeidsmarkt

Zoals eerder toegelicht zetten we in op de binding van onze medewerkers. Dit betekent dat we ook in het inwerkprogramma investeren om (vroeg)e uitstroom zo veel mogelijk te beperken. Daarnaast investeren we blijvend in ons werkgeversmerk. Hiervoor hebben we in 2024 onze arbeidsmarktcommunicatiestrategie vernieuwd. In 2025 implementeren we deze strategie, inclusief gerichte communicatieacties. Met extra aandacht voor de functies waar krapte is op de arbeidsmarkt. Zodat we een personeelsbestand borgen, passend bij onze lerende cultuur, met medewerkers waarmee we onze primaire taak kunnen vervullen.

7. Kader en begroting

Kader

In de kaderbrief 2025 is voor de reguliere uitvoering een bedrag van € 129,8 miljoen opgenomen. In dit kader zijn onder meer aanpassingen voor het programma Open op Orde en loonontwikkeling verwerkt. Daarnaast zijn de verwachte besparingen als gevolg van het traject Digitalisering Financiering Instellingen verwerkt. Voor het focusgebied Vereenvoudiging ICT is een bedrag uit de Werk aan Uitvoering (WaU)-middelen van € 11,9 miljoen beschikbaar en voor de doorontwikkeling van de Buitenland applicatie € 1,7 miljoen.

Overzicht kader conform kaderbrief ministerie van VWS:

Kader beheerskosten VWS x € 1.000	2025
Reguliere uitvoeringskosten	125.840
Besparing DFI	-326
Loonontwikkeling	4.000
Open op Orde	309
EESSI	1.700
Totaal regulier kader	131.523
WaU-middelen	11.919
Totaal kader uit kaderbrief	143.442

Benodigd

Voor het uitvoeren van onze reguliere activiteiten hebben we € 137,3 miljoen nodig. Naast het reguliere kader is voor project- en programmakosten € 22,4 miljoen nodig, waarvan het ministerie van VWS voor implementatie van de inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage Wmo € 8,8 miljoen inhoudelijk heeft afgestemd en geaccordeerd. Daarnaast wordt € 12,7 miljoen gefinancierd via het rijksbrede programma Werk aan Uitvoering en is geclaimd bij het ministerie van Financiën. Het overige bedrag van € 0,8 miljoen stemmen we af met het ministerie van VWS. Bovenstaande laat zien dat er voor 2025 een financieel kader van € 159,6 miljoen nodig is.

Samenvattend is dit opgebouwd uit:

- Kostprijs uitvoering 2025 € 137,3 miljoen
- Project en Programmakosten € 22,4 miljoen

Uitsplitsing beschikbaar en benodigd kader:

Benodigd financieel kader x € 1.000	2025
Kader uit kaderbrief	131.523
Prijspeilontwikkeling 2024	1.948
Kostprijswijzigingen uitvoering	2.259
Incidentele uitvoering	1.544
Totaal benodigd regulier kader 2025	137.274
WaU-middelen	12.709
Project- en programmakosten	9.648
Totaal benodigd financieel kader 2025	159.631

Begroting

7.1 Totaal begroting

Voor 2025 verwachten wij dat wij onze werkzaamheden kunnen uitvoeren tegen een kostenniveau van € 159,6 miljoen. Hiervan is € 137,3 miljoen nodig voor de reguliere uitvoering. Dit bedrag baseren wij op het minimaal benodigde structurele kader. Daarnaast is een bedrag van € 22,4 miljoen nodig aan projectkosten voor het focusgebied Vereenvoudiging ICT en uitvoeringstoetsen.

Benodigde middelen x € 1.000	2025
Reguliere uitvoeringskosten	137.274
Project- en programmakosten	22.357
Totaal benodigde middelen	159.631

De reguliere uitvoeringskosten zijn toegerekend aan de wettelijke taken.

7.2 Begroting reguliere uitvoering

Voor de reguliere uitvoering hebben wij op basis van ons kostprijsmodel methodiek € 137,3 miljoen nodig. In de kaderbrief van het ministerie van VWS is de ontwikkeling van de kostprijzen nog onvoldoende meegenomen in het kader. Het betreft zowel structurele als incidentele kosten voor een bedrag van € 5,8 miljoen. Het gaat om de volgende onderwerpen:

- Prijspeilontwikkeling (incidenteel en structureel)
- Kostprijswijzigingen uitvoering (structureel)
- Incidentele uitvoeringskosten voor de kinderopvang-toeslagenaffaire en SOV Oekraïne

Prijspeilontwikkeling

Structureel/ incidenteel	x € 1.000	Begroting 2025
A. Incidenteel	Detavast contracten ICT personeel	600
B. Structureel	Contracten ICT support	777
C. Incidenteel	Extended support MaxCredible	500
D. Structureel	Huur en wettelijke lasten	71
	Totaal	1.948

Volgens de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 maken wij de begroting op basis van het prijspeil van het lopende jaar (2024). Voor de volgende onderdelen zijn in 2024 de prijzen gestegen, enerzijds op basis van contractuele afspraken en anderzijds als gevolg van marktontwikkelingen:

A. Detavast contracten ICT personeel

De krapte op de arbeidsmarkt is nog steeds voelbaar. We maken ook in 2025 gebruik van de zogenaamde Detavast constructie. Na een periode van inhuur komen de medewerkers in vaste dienst. De periode van inhuur is aanzienlijk duurder dan waar in de formatie rekening mee is gehouden.

B. Contracten ICT support

Voor de afdeling Documentaire Activiteiten is de afgelopen tijd de indexatie extreem. Het gaat om wijzigingen met een structureel karakter.

C. Extended support

Het contract voor MaxCredible is met één jaar verlengd en als gevolg hiervan zijn de kosten bijna verdubbeld.

D. Huur en wettelijke lasten

Jaarlijks wordt het huurcontract voor ons pand contractueel geïndexeerd.

Kostprijswijzigingen uitvoering

Structureel/ incidenteel	x € 1.000	Begroting 2025
A. Structureel	Vaste verandercapaciteit	P.M.
B. Structureel	ICT toename datagebruik	823
C. Structureel	Beheer MEBV ICT	337
D. Structureel	Kostprijscorrectie KCC	1.000
E. Structureel	Wet open overheid	99
	Totaal	2.259

A. Vaste verandercapaciteit

Met deze eerste uitbreiding van de ICT formatie kunnen we ervoor zorgen dat de verschillende projecten beter worden overgedragen aan de reguliere organisatie. Uiteindelijk is er dan per project een lager budget nodig. In uitvoeringstoetsen rekenen we nu met een extern tarief.

B. ICT toename gebruik

In 2024 hebben we ICT contracten afgesloten op basis van gebruik van data en aantallen gebruikers. De initiële inschatting bij het afsluiten van de contracten is onvoldoende gebleken. Dit leidt tot hogere kosten voor volume-gedreven contracten.

C. Beheer digitaliseren formulieren (MEBV)

Voor de implementatie van MEBV is € 2,2 miljoen toegekend via de WaU-aanvraag voor 2024. Om de opgeleverde aanpassingen in beheer te kunnen nemen, zijn vanaf 2025 de structurele beheerskosten € 337.000 per jaar. Deze kosten hebben we opgenomen in de uitvoeringstoets.

D. Kadercorrectie KCC

Tot en met 2021 is de CIO-office uitgebreid. Als gevolg van de besparingen uit het programma V-ICT zijn bij de CIO-office besparingen gerealiseerd. Deze besparingen zijn niet verzilverd bij het programma, omdat op hetzelfde moment de formatie van Klantservices structureel is uitgebreid. Deze uitbreiding was nodig om de dienstverlening op peil te houden.

E. Wet open overheid

Voor de werkzaamheden voor de Wet open overheid is door het ministerie van VWS structureel budget toegekend.

Incidentele uitvoering

Structureel/ incidenteel	x € 1.000	Begroting 2025
A. Incidenteel	Kinderopvangtoeslagenaffaire	854
B. Incidenteel	SOV Oekraïne	690
	Totaal	1.544

A. Kinderopvangtoeslagenaffaire

Vanaf 2021 zijn als gevolg van werkzaamheden voor de kinderopvangtoeslagenaffaire incidenteel extra middelen toegekend. Ook in 2025 lopen deze activiteiten door.

B. SOV Oekraïne

In 2024 is het aantal ingediende declaraties toegenomen. Deze verwachting is meegenomen in de begroting 2025.

7.3 Totaal benodigde formatie

In de onderstaande tabel is de inzet van personele capaciteit voor de reguliere uitvoering opgenomen. De totaal benodigde formatie wordt weergegeven in fte's. Gemiddeld benodigde formatie 2025:

Aantallen in fte Exploitatie 2025	Formatie fte	Inhuur fte	Totaal fte
Totaal operatie	603,0	34,3	637,3
ICT	183,2	62,0	245,2
Staven en diensten	143,4	4,4	147,8
Totaal	929,6	100,7	1.030,3

7.4 Exploitatierkening: begroting en financieel kader

De exploitatierkening, in de vorm van een gespecificeerde begroting naar kostensoort en het bijbehorende financiële kader is opgenomen in onderstaande tabel.

Exploitatie-rekening x € 1.000	Begroting 2025	Begroting 2024	Realisatie 2023
Baten	137.274	127.635	123.422
Beheerskosten			
Personele kosten	95.815	88.508	88.823
Huisvestingskosten	4.852	5.146	4.909
Automatiseringskosten	22.920	19.875	16.967
Bureaunkosten	599	822	398
Directe uitvoeringskosten	8.937	8.856	7.031
Overige kosten	4.151	4.428	3.266
Totale lasten	137.274	127.635	121.394
Exploitatie-resultaat	0	0	2.028

De begroting 2025 hebben we opgesteld op basis van het prijspeil 2024. Dit is voorgeschreven in de Regeling beheerkosten en bezoldiging artikel 12 lid 1.

Personele kosten

De specificatie van de personele kosten:

Personele kosten x € 1.000	Begroting 2025	Begroting 2024	Realisatie 2023
Salariskosten	59.511	54.859	48.034
Sociale lasten, pensioen en VUT	19.400	18.973	15.456
Uitzendkrachten/ externe inhuur	12.436	10.462	20.060
Overige personeelskosten	3.797	3.493	4.416
Werving & selectie	240	475	313
Reiskosten	431	246	544
Totaal	95.815	88.508	88.823

De formatie voor reguliere werkzaamheden van 2025 komt overeen met de verwachte activiteiten. De totale formatie 2025 bedraagt 1.030,3 fte's, verdeeld in een interne formatie van 929,6 fte's en een externe formatie van 100,7 fte's. De totale formatie in 2024 was 983,6 fte's. De stijging wordt veroorzaakt door de toename van werkzaamheden binnen het cluster Zorgverzekeringswet en voor de uitvoering van ICT binnen het cluster Buitenland. Vooral bij ICT huren we noodzakelijke expertise in die we zelf niet hebben. Deze inhuur is uitgedrukt in een aantal fte's. In eerdere jaren werden hier geen fte's voor opgenomen.

Om wendbaar te blijven, maken we vooral gebruik van externe formatie waar het gaat om tijdelijke formatie-uitbreidingen. Bijvoorbeeld als gevolg van projecten of seizoensinvloeden. Met deze strategie verwachten we een daling van de inzet van externe arbeidskrachten. De krapte op de arbeidsmarkt is echter wel van invloed op het behalen van het streefcijfer.

De stijging van de personele kosten voor personeel in loondienst wordt met name veroorzaakt door de in 2024 doorgevoerde cao-verhoging.

Huisvestingskosten

De specificatie van de huisvestingskosten:

Huisvestingskosten x € 1.000	Begroting 2025	Begroting 2024	Realisatie 2023
Huur en wettelijke lasten	4.234	4.530	3.517
Onderhoud	36	30	108
Energie	-	-	451
Schoonmaak	336	270	362
Beveiliging	210	264	199
Overige huisvestingskosten	36	52	272
Totaal	4.852	5.146	4.909

De kosten voor huur en wettelijke lasten stijgen ten opzichte van 2023 door de jaarlijkse indexatie van de huur en door stijgende energiekosten. De energiekosten worden vanaf 2024 verantwoord onder servicekosten en zijn daardoor niet afzonderlijk opgenomen. Ten opzichte van de begroting 2024 zijn de energiekosten lager ingeschat.

Automatiseringskosten

De specificatie van de automatiseringskosten:

Automatisering x € 1.000	Begroting 2025	Begroting 2024	Realisatie 2023
Afschrijving hardware	2.500	2.500	1.567
Afschrijving software	3.676	3.676	3.829
Onderhoud apparatuur	15.040	12.760	11.450
Overige automatiseringskosten	1.704	939	121
Totaal	22.920	19.875	16.967

Bij de automatiseringskosten is de stijging het gevolg van de toegenomen kosten voor contracten met leveranciers. Op termijn gaan de kosten voor onderhoud in eigen beheer hiermee naar beneden. Deze kosten voor beheer worden nu verantwoord onder de personeelskosten.

Bureaunkosten

De specificatie van de bureaunkosten:

Bureaunkosten x € 1.000	Begroting 2025	Begroting 2024	Realisatie 2023
Kantoorinventaris	263	251	258
Drukwerk en porto	48	60	51
Telefoonkosten	253	482	29
Overige bureaunkosten	35	29	60
Totaal	599	822	398

In 2023 zijn de kosten van de interne telefonie geboekt bij de uitvoeringskosten. In 2025 verwachten we verdere afname van het intern telefoongebruik.

Directe uitvoeringskosten

De specificatie van de directe uitvoeringskosten:

Directe uitvoeringskosten x € 1.000	Begroting 2025	Begroting 2024	Realisatie 2023
Bankkosten	312	87	-581
Incassokosten	174	192	113
Verwerkings-, porto- en drukkosten	6.564	6.685	5.950
Telefoonkosten callcenter	681	863	877
Kosten gegevensuitwisseling	800	703	570
Overige uitvoeringskosten	406	326	102
Totaal	8.937	8.856	7.031

Bij de uitvoeringskosten is vooral bij de verwerking-, porto- en productiekosten de toename van de prijs- en hoeveelheidsontwikkeling te zien ten opzichte van 2023.

Overige kosten

De specificatie van de kosten is als volgt:

Overige kosten x € 1.000	Begroting 2025	Begroting 2024	Realisatie 2023
Accountants- en advieskosten	3.405	3.599	2.603
Alg. beheerskosten	746	829	663
Totaal	4.151	4.428	3.266

7.5 Programma's en projecten (veranderkosten)

Projectkosten x € 1.000	2025
Uitvoeringstoetsen (lopend)	
VIB Doorontwikkelen	150
Inkomens- en vermogensafhankelijke Wmo	8.835
Open op Orde	365
WOO-fiche	18
Digitalisering SOV/OVV	280
Totaal Uitvoeringstoetsen	9.648

- Voor VIB (Vernieuwing IT Buitenland) Doorontwikkelen wordt afzonderlijk overleg met VWS gevoerd.
- Voor implementatie van de inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage Wmo is met de goedkeuringsbrief van 11 juli 2024 met kenmerk 3832759-1066160-DMO dit bedrag reeds goedgekeurd.
- Voor Open op Orde en WOO-fiche zijn afzonderlijke aanvragen ingediend en goedgekeurd.
- Voor SOV digitalisering is in 2024 bij de MTR een memo opgesteld met onderbouwing van deze aanvraag.

Initiatieven uit financiering Werk aan Uitvoering (WaU)

Vereenvoudiging ICT wordt gefinancierd vanuit Werk aan Uitvoering (WaU) middelen.

Projectkosten x € 1.000	2025
Initiatieven WaU	
Vereenvoudiging ICT domeinplannen	9.676
Vereenvoudiging ICT besturing	514
Berichtenbox	1.500
Digitaliseren formulieren (MEBV)	214
Uniformeren broninhoudingsproces	805
Totaal initiatieven WaU	12.709

Vrijgave van de middelen vindt plaats na inhoudelijke afstemming met het ministerie van VWS volgens afspraken in het governance arrangement. Via het jaarplan vragen we voor de overall besturing van Vereenvoudiging ICT € 514.000 aan en op basis van het oorspronkelijke WaU-bestedingsplan voor de realisatie van de berichtenbox € 1.500.000.

7.6 Bevoorschotting

Voor de uitvoering van alle wettelijke regelingen die wij in 2025 gaan uitvoeren, is in totaal budget van € 159,6 miljoen nodig. In onderstaande tabel is de bevoorschotting per week opgenomen. Bij het opstellen van de liquiditeitsbegroting is, naast de reguliere betaalstroom, rekening gehouden met pieken in bepaalde maanden (o.a. vakantiegeld, eindejaarsuitkering, betaling pensioennota, betaling kwartaalnota huur de Monarch). De liquiditeitsbegroting is gerelateerd aan de totale kosten.

Liquiditeitsbegroting

Week	Aantal	Week	Aantal	Week	Aantal
1	1.849	19	9.337	37	6.342
2	6.342	20	1.849	38	1.849
3	1.849	21	1.849	39	2.908
4	1.849	22	1.849	40	1.849
5	1.849	23	1.849	41	6.342
6	1.849	24	6.342	42	1.849
7	6.342	25	1.849	43	1.849
8	1.849	26	2.908	44	1.849
9	1.849	27	1.849	45	1.849
10	1.849	28	6.342	46	7.839
11	6.342	29	1.849	47	1.849
12	1.849	30	1.849	48	1.849
13	2.908	31	1.849	49	1.849
14	1.849	32	1.849	50	7.839
15	6.342	33	6.342	51	2.108
16	1.849	34	1.849	52	1.991
17	1.849	35	1.849		
18	1.849	36	1.849	Totaal	159.631

7.7 Begroting per wettelijke taak

De kosten verdelen we via alle processen naar producten en diensten. Van alle stappen en alle afdelingen maken we de kosten, eenheidsprijzen en aantallen (PxQ) zichtbaar. En wordt duidelijk wat de bijdrage van elke afdeling is in de totale kostenopbouw van producten en diensten en uiteindelijk per regeling. In onderstaande tabel is de meerjarenbegroting per cluster opgenomen.

Voor 2025 hebben we een vereenvoudigd kostprijsmodel in gebruik genomen voor onder meer de toewijzing van de kosten aan de regelingen. Met name de verdeling van de ICT-kosten op basis van de activiteiten van de ICT-teams leidt tot verschuivingen in de kosten per regeling.

Verdeling naar Cluster x (€ 1.000)	2024	2025	2026	2027	2028
Cluster Wmo	44.702	44.454	44.554	44.554	44.554
Wmo 2025 abonnementstarief vanaf (2020)	42.614	42.808	42.908	42.908	42.908
Wmo 2015 oud (2015 t/m 2019)	995	-	-	-	-
Wmo 2015 beschermd wonen	1.093	1.646	1.646	1.646	1.646
Cluster Wlz	30.461	33.468	33.468	33.468	33.468
Wlz	28.751	31.444	31.444	31.444	31.444
FI	1.710	2.024	2.024	2.024	2.024
Cluster Zvw	30.298	34.448	34.448	34.448	34.448
SOV	4.017	4.326	4.326	4.326	4.326
Regeling betalingsachterstand zorgpremie (voorheen regeling wanbetalers)	16.097	14.761	14.761	14.761	14.761
Kinderopvangtoeslag	1.330	859	859	859	859
Onverzekerden	4.480	7.884	7.884	7.884	7.884
Gemoedsbezwaarden	2.043	2.786	2.786	2.786	2.786
Onverzekerbare vreemdelingen	2.331	3.832	3.832	3.832	3.832
Cluster Buitenland	22.175	24.804	24.804	24.804	24.804
Verdragsgerechtigden (verzekeringskantoor)	13.377	17.971	17.971	17.971	17.971
Verdragsgerechtigden (verbindingsorgaan)	7.090	7.090	7.090	7.090	7.090
Nationaal Contact Punt*	263	-	-	-	-
Medicijnverklaringen	944	1.719	1.719	1.719	1.719
VOZD	501	-	-	-	-
Totaal	127.635	137.274	137.274	137.274	137.274

*Gelet op de geringe omvang van de taken worden NCP en VOZD vanaf 2025 niet afzonderlijk opgenomen.

7.8 Meerjarenbegroting (geconsolideerd)

Meerjarenraming exploitatie x € 1.000	2024	2025	2026	2027	2028
Beheerskosten					
Personele kosten	88.508	95.815	95.815	95.815	95.815
Huisvestingskosten	5.146	4.852	4.852	4.852	4.852
Automatiseringskosten	19.875	21.216	21.216	21.216	21.216
Bureaunkosten	822	599	599	599	599
Directe uitvoeringskosten	8.856	8.937	8.937	8.937	8.937
Overige kosten	4.428	4.151	4.151	4.151	4.151
Totaal	127.635	137.274	137.274	137.274	137.274

7.9 Investerings

In de begroting 2025 zijn de volgende investeringen opgenomen.

Investerings 2025

Omschrijving	Type: Vervanging/ Vernieuwing/ Uitbreiding	Afschrijvings-termijn	Investerings-bedrag x € 1.000	Afschrijvings-bedrag per termijn
Life-Cycle-Management	Vervanging	5 jaar	3.000	600

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur, of lagere bedrijfswaarde. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Verbouwingen 10%
- Inventarissen en installaties 10% - 20%
- Automatisering 20%

In de meerjarenraming zijn de verwachte investeringen opgenomen voor de komende vijf jaar. De investeringen als gevolg van de wetwijzigingen (taakuitbreiding, nieuwe taken, vervallen van taken) zijn niet meegenomen in de meerjarenraming investeringen. Een gedegen inschatting niet mogelijk is vanwege de onzekerheid rondom deze posten. Onderstaande investeringen doen we vanuit het oogpunt van regulier onderhoud of vanuit ons ambitieniveau.

Meerjarenraming investeringen

Meerjaren-raming investeringen x € 1.000	2024	2025	2026	2027	2028	Afschrijvings-methode	Afschrijvings-termijn
Verbouwingen						Lineair	10 jaar
Inventarissen en installaties			1.000			Lineair	5 jaar
Automatisering vernieuwing		7.000				Lineair	5 jaar
Automatisering vervanging	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	Lineair	5 jaar

- Verbouwingen betreffen de (beperkte) aanpassingen in het pand vanwege interne verhuizingen die jaarlijks op een vast bedrag begroot zijn.
- De investeringen in inventarissen en installaties blijven op een stabiel niveau en betreffen de reguliere investeringen in deze zaken.
- De investeringen in automatisering zijn voor de staande organisatie. Het betreft hier investering in vervanging van bestaande systemen.

Bijlage 1: Kritische prestatie indicatoren (kpi's)

	KPI	Norm 2025	Toelichting
Tevreden klanten	Bereikbaarheid telefonie	Minimaal 80%	Het aantal beantwoorde calls als percentage van het totaal aantal binnengekomen calls.
	Score klanttevredenheidsonderzoek	Minimaal 7	In 2025 vinden klanttevredenheidsmetingen plaats bij alle clusters en organisatiebreed (score op een schaal van 1-10).
In control	Afhandelen restant BRIC-punten kpi 2023 en kpi 2024	Minimaal 80%	BRIC staat voor 'Bevindingen, Risico's, Issues in Control'. Doelstelling is om minimaal 80% van het restant van de openstaande BRIC-punten die vallen onder de BRIC kpi 2023 en 2024 af te handelen in 2025.
	Financiële beheersing budget	Realisatie volgens budget met een marge van 5%.	Budget op basis van goedgekeurde begroting 2025.
	Rechtmatige inkoop	Minimaal 98%	Minimaal 98% van de bestede beheerskosten in 2025 is rechtmatig uitgegeven (conform de Aanbestedingswet 2012, het aanbestedingsbesluit en de Gids Proportionaliteit). Eventuele afwijkingen en onzekerheden ten aanzien van de Europese aanbestedingen worden toegelicht in de bedrijfsvoeringsparagraaf van het jaarverslag.
Wendbaar en betrouwbaar	Aantal gerealiseerde trajecten Continue Leren en Verbeteren (CLV)	Minimaal 20 per jaar	Wij optimaliseren processen via de methodiek Continu Leren en Verbeteren. Dit leidt tot steeds betere dienstverlening aan burgers. Kwalitatief en kwantitatief rapporteren wij over welke verbeteringen wij hebben doorgevoerd.
	IT-ontwikkeling (geplande productie versus realisatie)	Minimaal 80%	Het percentage van het ingepland werk dat daadwerkelijk wordt gerealiseerd per kwartaal.
Medewerkers in hun kracht	Gemiddeld verzuimpercentage op jaarbasis	Maximaal 5,6%	Wij hebben de norm op basis van de cijfers over 2024 vastgesteld voor 2025.
	Score van het medewerkersonderzoek (MO) 2024 op de volgende punten: Sociale veiligheid, Rolduidelijkheid, Leiderschap, Mate van invloed	Verbetering ten opzichte van de meting van het MO in 2024.	We bepalen definitief de norm eind 2024 op basis van de MO-cijfers 2024.

Kpi's per regeling

De kpi's gaan over onze interne processen en onze publieke toegevoegde waarde. Het gebruik en vaststellen ervan is een dynamisch en continu proces. We meten, evalueren en stellen bij waar nodig en werken op die manier aan zo goed mogelijk meetbaar maken van onze strategische doelen. In 2024 zijn we een traject gestart om de kpi's voor de regelingen te actualiseren en hebben we samen met het ministerie van VWS een plan van aanpak opgesteld om de sturingsinformatie over stapelfacturen bij de eigenbijdrageregelingen verder te verfijnen. Mogelijk lijdt dit tot aanpassing van onze kpi's in 2025. Hieronder staan onze huidige kpi's waarover wij rapporteren.

Wet maatschappelijke ondersteuning

kpi	definitie	norm
A. Tijdigheid van aangeleverde berichten (start en stop)	Het % berichten met nieuwe datum en/of wijziging (excl. terugtrekking stopdatum) dat binnen 31 dagen na de start/stop zorg is aangeleverd bij het CAK.	80%
B. Tijdige facturering nieuwe klant	Het % facturen dat binnen 12 weken na aanvang zorg is verstuurd.	80%
C. Geparkeerde werkvoorraad	Het % werkitems dat korter dan de norm geparkeerd staat. LEB-berichten: norm = 4 dagen Overige werkitems: norm = 30 dagen	80%
D. % Gefactureerde personen met 1 factuurregel	Het % personen met 1 factuurregel op de factuur.	97%
E. Tijdige verwerking bankafschriften	Het % van alle ontvangsten zijn toegewezen aan een factuur/klant of terugbetaald aan de klant binnen twee werkdagen na ontvangst bankafschrift.	100%
F. Inningspercentage	Het percentage dat is betaald t.o.v. totaal opgelegd (12 maanden voortschrijdend).	98%
G. Afhandelen klachten en bezwaren	Percentage klachten en bezwaren afgehandeld binnen de wettelijke termijn.	95%
H. First Time Fix	Een telefoonnummer wordt gekenmerkt als FTF wanneer het één keer voorkomt met de status Aangenomen en dit de laatste status is van de maand. Deze aantallen worden vervolgens afgezet tegen het aanbod van dezelfde maand.	60%
I. Telefonisch bereikbaarheid KCC	Het aantal beantwoorde calls als percentage van het totaal aantal binnengekomen calls.	80%
J. Klanttevredenheid	Gemiddelde klanttevredenheidscijfer van Wmo gemeten via Marketresponse.	7,5

Wet langdurige zorg

kpi	definitie	norm
A. Telefonische bereikbaarheid	Het aantal beantwoorde calls als percentage van het totaal aantal binnengekomen calls.	80%
B. Afhandeltijd per gesprek	Gemiddelde afhandeltijd per gesprek in seconden.	<600
C. Tijdige facturatie nieuwe klanten	Het percentage gefactureerd binnen 56 dagen. Geteld vanaf de datum waarop de bij het CAK aangeleverde gegevens over productieafname in de CAK-bronsystemen zijn verwerkt. Moment beschikking aangemaakt tot factuur verzonden.	97,5%
D. Gemiddelde facturatie-termijn	Gemiddeld aantal dagen tussen het bekend worden van alle gegevens en het aanmaken van de factuur aan de klant (nieuwe en bestaande klant in het huidig verslagjaar). Moment beschikking aangemaakt tot factuur aanmaken.	42
E. % aangemaakte facturen met 1 of 2 periode	Het percentage aangemaakte facturen met 1 of 2 periodes op de factuur ten opzichte van het totaal aantal facturen.	97,5%
F. Grootboek op orde	Aantal benodigde dagen voor het sluiten van grootboek met als norm 3e werkdag.	3
G. Tijdigheid betaalopdrachten FI	Tijdigheid 1-malige betaalopdrachten is binnen 3 weken na ontvangst, tijdigheid voorschotten is binnen 5 weken na ontvangst.	99%
H. Juistheid betaalopdrachten FI	Het bedrag aan correct verwerkte en uitgekeerde betaalopdrachten gedeeld door het totaal uitgekeerde bedrag.	99%

Zorgverzekeringswet

kpi	definitie	norm
A. Klanttevredenheid	Gemiddelde rapportcijfer van klant als waardering voor de dienstverlening.	7,0
B. Telefonische bereikbaarheid	Het aantal beantwoorde calls als percentage van het totaal aantal binnengekomen calls.	80%
C. Productie binnen wettelijke termijn (bezwaren)	Het percentage van de afgehandelde bezwaren in maand X dat binnen de wettelijke termijn is afgehandeld.	95%
Gemoedbezwaarden		
D. Productie binnen wettelijke termijn	Het percentage van de declaraties ingediend voor 1-7 van jaar X dat verwerkt is voor 1-11 van hetzelfde jaar (exclusief zaken met opschortende werking).	100%
Onverzekerbare vreemdelingen		
E. Productie binnen termijn (13 weken)	Het percentage declaraties dat vanaf moment van inlezen in het bronsysteem binnen 13 weken is afgehandeld ongeacht evt. opschortende werking (de normering is hier op bepaald).	90%
Subsidierегeling onverzekerden		
F. Productie binnen termijn (13 weken)	Het percentage declaraties dat vanaf moment van inlezen in het bronsysteem binnen 13 weken is afgehandeld. ongeacht evt. opschortende werking (de normering is hier op bepaald).	90%

Onverzekerden

G. Productie binnen termijn (uiterlijk 5e werkdag van de opvolgende maand)	Alle beschikkingen worden in maand X voor de 1e van de volgende maand verwerkt.	95%
H. Ambtshalve verzekeren Productie binnen wettelijke termijn	Alle 1e en 2e brieven worden tijdig verstuurd.	100%
I. Opleggen boete Productie binnen wettelijke termijn	Het opleggen van de boete wordt tijdig verwerkt.	100%

Betalingsachterstand zorgpremie

J. Compenseren zorgverzekeraars Afhandeling conform afspraken koppelvlakdocument	Het percentage uitkeren compensatie is gelijk aan het aantal mensen in de regeling betalingsachterstand zorgpremie (voorheen regeling wanbetalers).	95%
K. Opleggen en innen van bestuursrechtelijke premie Productie binnen termijn (uiterlijk 5e werkdag van de opvolgende maand)	Alle beschikkingen worden in maand X voor de 1e van de volgende maand verwerkt.	95%

Buitenland

kpi	definitie	norm
Verdragsgerechtigden		
A. Klanttevredenheid		7,5
B. Telefonische bereikbaarheid	Het aantal beantwoorde calls als percentage van het totaal aantal binnengekomen calls.	80%
C. % klanten bij deurwaarder vs. totaal aantal klanten	Aantal klanten in beheer bij deurwaarder t.o.v. totaal.	10%
D. Wettelijke termijnen	Uitvoering van kpi's D1 t/m D6 vindt plaats binnen wettelijke termijnen.	
D1. DJGL: jaar T-1 voor 1-4 T	Definitieve eindafrekening Gezinsleden.	95%
D2. VJPS: jaar T-1 voor 1-9 T	Voorlopige eindafrekening Gepensioneerden.	90%
D3. WUVV<18 mnd. betaald	Werkelijke Uitgaven Vorderingen Van Buitenland.	98%
D4. WUVO<12 mnd. ingediend	Werkelijke Uitgaven Vorderingen Op Buitenland.	100%
D5. Tijdigheid klachten		90%
D6. Bezwaar buiten wettelijke termijn	Aantal bezwaren buiten de wettelijke termijnen.	0
D7. Tijdigheid mutaties	Het binnen 1 maand verwerken van aan- en afmeldingen verdragsrecht.	100%

Bijlage 2:

Overzicht van (voorgestelde) wettelijke wijzigingen en beleidswijzigingen

Alle regelingen

Wijziging	Datum invoering	Toelichting
Algemene Informatiewet	Datum inwerkingtreding nog niet bekend.	Deze wet moet meer samenhang aanbrengen in bestaande wet- en regelgeving op het gebied van informatievoorziening en informatiehuishouding. In de nieuwe wet zal onder meer aandacht zijn voor de rechten van burgers en voor de verplichtingen van de overheid op het gebied van informatiehuishouding. Mogelijk ontvangen we in 2025 een opdracht voor het schrijven van een uitvoeringstoets.
Algemene ouderdomswet	Datum inwerkingtreding nog niet bekend	Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid past mogelijk het begrip 'duurzaam gescheiden leven' in de Algemene Ouderdomswet aan. In 2025 ontvangen we mogelijk een opdracht voor het schrijven van een uitvoeringstoets.
Archiefwet	Datum inwerkingtreding op zijn vroegst 1 januari 2026.	De ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) willen de Archiefwet moderniseren, zodat deze beter aansluit bij de praktijk van het digitale informatiebeheer. Met een uitvoeringstoets moeten we de gevolgen in kaart brengen. In 2025 doen we daarnaast voorbereidende werkzaamheden voor de wijziging.
Beleidsregels bij Wet erkenning Nederlandse Gebarentaal (NGT)	Datum inwerkingtreding nog niet bekend.	Het ministerie van BZK werkt aan beleidsregels over het gebruik van gebarentaal door overheden. De exacte impact op het CAK is nog niet bekend. Mogelijk ontvangen we in 2025 een opdracht voor het schrijven van een uitvoeringstoets.
Non-binaire geslachtsvermelding	Er is nog geen gewenste of geplande datum van inwerkingtreding.	Dit initiatiefwetsvoorstel wet heeft grote gevolgen voor onze uitvoering en ICT. Op dit moment is niet duidelijk hoe het tijdspad eruitziet. In 2025 ontvangen wij mogelijk de opdracht tot het schrijven van een uitvoeringstoets.
Versterking waarborgfunctie Awb	Datum inwerkingtreding nog niet bekend.	De ministeries van BZK en van Justitie en Veiligheid werken aan een wijziging van de Algemene wet bestuursrecht (Awb) voor een meer mensgericht bestuursrecht. Het gaat hierbij om diverse wijzigingen in de Awb. Het wetsvoorstel heeft gevolgen voor de uitvoering van al onze taken. In 2024 schreven we een uitvoeringstoets. In 2025 moeten we aanvullende werkzaamheden uitvoeren, zoals aanvullende analyses en verdieping van oplossingsrichtingen.
Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer	Datum inwerkingtreding 1 januari 2026.	Deze wet regelt dat burgers en bedrijven hun zaken die ze met de overheid moeten doen, digitaal kunnen afhandelen. We hebben in 2023 een uitvoeringstoets opgesteld en in 2024 zijn we gestart met implementatiewerkzaamheden. Deze werkzaamheden lopen door in 2025.

Wet maatschappelijke ondersteuning

Wijziging	Datum invoering	Toelichting
Afbouw compensatie vervallen ouderentoeslag en afschaffing extra vermogensvrijstelling	Inwerkingtreding is op zijn vroegst per 1 januari 2026.	Wij moeten voor deze wijziging voorbereidende werkzaamheden uitvoeren.
Doordecentralisatie en woonplaatsbeginsel Beschermd wonen	Dit dossier is controversieel verklaard en het is nog niet duidelijk of en wanneer dit inwerking zal treden.	De impact op het CAK is gering. Onze ICT en processen zijn hier op voorbereid, alleen volumes zullen wijzigen.
Eigen bijdrage jongeren die voor het eerst inkomen ontvangen	Inwerkingtreding is op zijn vroegst per 1 januari 2026.	Momenteel zijn wij in overleg met het ministerie VWS over de invulling van deze wijziging.
Inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage Wmo	Inwerkingtreding staat gepland voor 1 januari 2026.	Deze wijziging legt in 2025 een groot beslag op onze verandercapaciteit.
Wijziging van de bewaartermijn Wmo van 15 naar 7 jaar	Inwerkingtreding staat gepland voor 1 juli 2025.	Wij moeten voor deze wijziging voorbereidende werkzaamheden uitvoeren.

Wet langdurige zorg

Wijziging	Datum invoering	Toelichting
Afbouw compensatie vervallen ouderentoeslag en afschaffing extra vermogensvrijstelling	Inwerkingtreding is op zijn vroegst per 1 januari 2026.	Wij moeten voor deze wijziging voorbereidende werkzaamheden uitvoeren.
Eigen bijdrage jongeren die voor het eerst inkomen ontvangen	Inwerkingtreding is op zijn vroegst per 1 januari 2026.	Momenteel zijn wij in overleg met het ministerie van VWS over de invulling van deze wijziging.
Gegevensuitwisseling zorgtoeslag	Inwerkingtreding is op zijn vroegst per 1 januari 2027.	In 2024 onderzoekt de Belastingdienst/Toeslagen welke gegevensuitwisseling op individueel dossierniveau mogelijk is. Op basis van de uitkomsten van deze uitvoeringstoets starten we in 2025 met de voorbereidende werkzaamheden voor implementatie.
Herijking actieprogramma iWlz	Het is nog niet duidelijk of en wanneer dit inwerking zal treden.	In de tweede helft 2024 vindt er een herijking van het actieprogramma iWlz plaats. Op basis van deze herijking bepalen we de vervolgstappen in 2025.
Wijziging van de bewaartermijn Wmo van 15 naar 7 jaar	Inwerkingtreding staat gepland voor 1 juli 2025.	Wij moeten voor deze wijziging voorbereidende werkzaamheden uitvoeren.

Zorgverzekeringswet

Wijziging	Datum invoering	Toelichting
Beleidsformalisatie aanmelden	Mogelijke wijziging van de Regeling zorgverzekering per 1 januari 2025.	Het gaat hier om de formalisatie van een al bestaande praktijk. Sommige verzekeraars claimen met terugwerkende kracht (maximaal 2 maanden) de bijdrage, omdat zij verlaat de mensen met een betalingsachterstand op de zorgpremie heraanmelden voor de bestuursrechtelijke premieheffing (wegens niet nakoming van de betalingsregeling). Belangrijk hierbij is een 'gelijk speelveld' voor zorgverzekeraars. Momenteel werken zij hierin zeer divers.
Maatregelen fraudegevoeligheid SOV/OVV	Datum inwerkingtreding nog niet bekend.	De SOV- en OVV-regelingen kenmerken zich door een laagdrempelige toegang voor zorgverleners tot zorgkostenvergoeding voor zorg verleend aan onverzekerden/onverzekerbare vreemdelingen. Met het ministerie van VWS wordt verkend op welke wijze er maatregelen getroffen kunnen worden om de fraudegevoeligheid te beperken. Dit loopt door in 2025. Hiertoe behoren ook mogelijkheden in de wet- en regelgeving of beleidsmatige wijzigingen en aanvullende eisen in de uitvoering van de regelingen. Dit kan leiden tot impactanalyses of een uitvoeringstoets.

Buitenland

Wijziging	Datum invoering	Toelichting
Digitaliseren medicijnverklaringen	Datum inwerkingtreding nog niet bekend.	Voor de afgifte van medicijnverklaringen zijn in de afgelopen jaren verbeterlagen ingezet die het reizigers makkelijker maken om een verklaring in te vullen en te laten waarmerken door het CAK. We onderzoeken of het proces volledig gedigitaliseerd kan worden zodat de verklaring opgenomen kan worden in de Persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO) of e-wallet. Op dit moment valt helaas nog geen termijn te noemen waarbinnen we dit kunnen realiseren. Dit vanwege samenloop met andere werkzaamheden en een aantal (complexe) zaken die nog nader moeten worden uitgezocht.
Herziening governance Buitenlandtaak	Datum inwerkingtreding nog niet bekend.	Naar aanleiding van de Kaderbrief 2022 zijn we een traject gestart met het ministerie van VWS om de rolverdeling en governance voor de uitvoering van de Buitenlandtaak te verduidelijken. Het gaat daarbij met name om de relatie en verhoudingen tussen enerzijds het CAK en het ministerie van VWS en anderzijds de Organen van de woonplaats en verblijfplaats. Het doel om te komen tot een herziene governancestructuur die aansluit bij de rol van elke partij. Momenteel werken we aan een impactanalyse waarin verschillende scenario's op hoofdlijnen in kaart worden gebracht op basis waarvan we het verdere gesprek zullen voeren met het ministerie van VWS. Het is de bedoeling dit traject in 2025 af te ronden.
Minder pensioenen als grond voor verdragsrecht in de EU	Het is nog niet bekend wanneer deze voorgenomen wijziging in werking kan treden.	Het ministerie van VWS heeft het voornemen om bepaalde pensioenen en uitkeringen te gaan uitsluiten als rechtsgrond voor medische zorg in het buitenland. Hiervoor is een aanpassing van een bijlage bij de EG sociale zekerheidsverordening nr. 883/04 in voorbereiding. Deze aanpassing betreft met name vervroegde pensioenen.

Bijlage 3: Kerncijfers 2025 uitgebreid

Wet maatschappelijke ondersteuning (prognoses)



Aantal burgers totaal	732.000
Aantal burgers abonnementstarief	720.000
Aantal burgers beschermd wonen	12.000
Opgelegde eigen bijdrage Wmo	130 miljoen
Opgelegde eigen bijdrage Beschermd Wonen	29 miljoen
Aantal ontvangen berichten keten	800.000
Aantal telefoongesprekken	355.000
Aantal beschikkingen	956.000
Aantal facturen	6.6 miljoen
Aantal bezwaren, beroepen, klachten	2.800

Wet langdurige zorg (prognoses)



Aantal burgers	441.000
Opgelegde eigen bijdrage	2.5 miljard
Uitbetaling aan zorgaanbieders	36 miljard
Aantal zorgaanbieders	4.500
Aantal ontvangen berichten keten	355.000
Aantal telefoongesprekken	228.000
Aantal beschikkingen	725.000
Aantal facturen	2.7 miljoen
Aantal bezwaren, beroepen, klachten	1.800

Zorgverzekeringswet (prognoses)



Aantal burgers:	
- Regeling betalingsachterstand zorgpremie	200.000
- Regeling gemoedsbezwaarden (aantal huishoudens)	3.941 huishoudens
- Regeling onverzekerden	30.000
Opgelegde premies:	
- Regeling betalingsachterstand zorgpremie	365 miljoen
- Regeling gemoedsbezwaarden	13 miljoen
- Onverzekerden	6.9 miljoen
Aantal declaraties:	
- Regeling onverzekerbare vreemdelingen	56.000
- Subsidierегeling medisch noodzakelijke zorg aan onverzekerden	60.000
Bedrag aan vergoede declaraties	162.4 miljoen
Aantal bezwaren, beroepen, klachten	3.100

Buitenland (prognoses)



Aantal burgers (gepensioneerden en gezinsleden)	125.000
Premies verdragsbijdrage	170 miljoen
Aantal vastleggingen	50.000
Aantal beschikkingen	150.000
Aantal medicijnverklaringen	90.000
Aantal Engelstalige verklaringen	17.500
Verbindingsorgaan	
- Aantal WUVO declaraties	190.000
- Aantal VBVO declaraties	35
- Aantal WUVV declaraties	1.900.000
- Aantal VBVV declaraties	35.000
Aantal bezwaren, beroepen, klachten	1.500

Bijlage 4:

Plan Vereenvoudiging ICT

Het plan Vereenvoudiging ICT is een aparte bijlage bij dit jaarplan.

Bijlage 5: Strategische risico's

In onderstaande tabel geven we een overzicht van de belangrijkste strategische risico's (stand van juni 2024). Een aantal van deze risico's hangt samen met de veranderopgave met de 3 focusgebieden: Vereenvoudiging ICT, In Control en Cultuur. Per strategisch risico zijn kans en impact eveneens weergegeven op een schaal van laag (1)/midden (3)/hoog (5), waarbij gekeken is naar de bruto kans en impact (vóór het treffen van beheersmaatregelen) en de netto kans en impact (na het treffen van beheersmaatregelen). Onder de tabel worden de risico's verder uitgewerkt.

nr.	Strategisch risico	Bruto			Netto		
		kans	impact	totaal	kans	impact	totaal
1	Legacy-systemen	5	5	25	3	3	9
2	Bepaalde financiële wendbaarheid kader	5	5	25	3	5	15
3	Verandervermogen	5	5	25	3	3	9
4	Arbeidsmarkt	5	5	25	3	3	9
5	Datakwaliteit	3	5	15	3	3	9
6	Privacy & security	3	5	15	3	3	9

1. Legacy-systemen

Wij hebben een complex en deels verouderd ICT-landschap. Er is een verhoogd risico dat verouderde legacy-systemen te maken krijgen met uitval waardoor onvoldoende uitvoering kan worden gegeven aan onze wettelijke taken. De noodzakelijke aanpassingen van legacy-systemen en de onderhoudswerkzaamheden kosten meer tijd en hebben een verhoogde kans op uitvallen waardoor systemen (tijdelijk) niet beschikbaar kunnen zijn. Ook is er achterstand in het Life-Cycle-Management. Daarnaast zijn de systemen onvoldoende wendbaar om adequaat op in- en externe wijzigingen in te kunnen spelen.

Om onze organisatie verder te kunnen ontwikkelen, hebben we ons gecommitteerd aan de veranderopgave 'Vereenvoudiging ICT' om veranderingen succesvol door te kunnen voeren. De onderliggende projecten zijn grootschalig, langdurig en complex. De uitvoering ervan vraagt om specifieke expertise en projectdiscipline. Daarbij komt de samenloop met een aantal trajecten dat voortkomt uit wettelijke wijzigingen en verplichtingen. Tot slot vraagt het proces voor de vrijgave van middelen door het ministerie van VWS per domein, de nodige capaciteit en aandacht van de organisatie, die gelijktijdig ook benodigd is voor de uitvoering.

Mitigerende maatregelen

Reguliere activiteiten

- 1 De Portfolio Board prioriteert, besluit en houdt toezicht op verdeling van de capaciteit en de voortgang van omvangrijke of impactvolle (IT)projecten op basis van periodieke rapportages. De Epic Owner (proces-/ systeem-eigenaar) is verantwoordelijk voor de inhoud en stuurt op de realisatie. Wij hebben project control versterkt en beoordelen projecten (tussentijds) door de tweede en/of derde lijn om verbetermogelijkheden te identificeren en realisatie van doelstellingen te toetsen. Dat uit zich vooral in een professioneel portfolio management proces. In het portfolioproces wordt getoetst op:
 - Een kwalitatief goede business case; dit draagt bij aan de transparantie en het maken van heldere keuzes en geeft een realistische toets op ingeschatte kosten en opbrengsten (Finance & Control);
 - Opdelen grote (IT)projecten in kleinere projecten waarmee continue tussentijds geëvalueerd en bijgestuurd kan worden en de betrouwbaarheid van plannings vergroot wordt (CIO-office);
 - De maakbaarheid van de oplossing (ICT);
 - Interne beheersing en identificeren en mitigeren van (project)risico's (Risk & Compliance).

Veranderopgave

- 2 Het focusgebied Vereenvoudiging ICT volgt op een analyse van Gartner, eerdere assessments en eigen bevindingen. Met Vereenvoudiging ICT reduceren we de complexiteit van het ICT-landschap en werken we aan drie doelen:
 - **Continuïteit:** We creëren een ICT-landschap en ICT-organisatie die de continuïteit van onze dienstverlening garandeert;
 - **Wendbaarheid:** We creëren flexibiliteit en wendbaarheid in ICT zodat aanpassingen in het ICT-landschap tijdig, bij redelijke inspanning en uitgaven en met hoge kwaliteit kunnen worden uitgevoerd;
 - **Efficiëntie:** We verhogen de efficiëntie van de ICT-organisatie en brengen daarmee de omvang van de reguliere ICT-kosten in lijn met het takenpakket, de omvang en de aard van onze organisatie.

Deze doelen bereiken we door de volgende vier hoofdmaatregelen:

- 1. Rationalisatie van het applicatielandschap:** We gaan het applicatielandschap opschonen, ontdebellen, actualiseren en (het gebruik) meer standaardiseren. Hierdoor worden de applicaties stabiel, actueler beveiligd, beter beheersbaar, eenvoudiger aan te passen en goedkoper in onderhoud en beheer.
- 2. Optimalisatie van de ICT-infrastructuur:** We gaan de ICT-infrastructuur opschonen, actualiseren en meer standaardiseren. Hierdoor verhogen we de stabiliteit, beveiliging, beheersbaarheid, aanpasbaarheid en kosten van onderhoud en beheer van onze ICT.
- 3. Doelmatige sourcing:** We gaan gangbare (commodity) ICT-werkzaamheden overdragen aan gespecialiseerde bedrijven. Hierdoor kunnen we de focus van onze ICT-organisatie richten op de zorgvuldige uitvoering en de continuïteit van onze dienstverlening waarborgen.
- 4. Optimalisatie van ICT-processen, -organisatie en -besturing:** We gaan de wendbaarheid, professionaliteit en taakvolwassenheid van onze ICT-organisatie en -processen vergroten en we automatiseren de ICT-processen waar zinvol. Hierdoor verhogen we de efficiëntie van zowel het ICT-beheer, het ICT-onderhoud als ook de ICT-voortbrenging.
Het programma Rationalisatie ICT is in januari 2023 gestart. Wij werken hier de komende jaren aan.

De voortgang in juni 2024 in de reductie van het risico op legacy systemen is als volgt:

Gerealiseerd

- Rationalisatie en vervanging van de legacy systemen in het Klantdomein Portalen, zoals de MijnOmgeving, het content management systeem, en systemen voor klachten, bezwaren en beroepen, zijn afgerond.

Onderhanden met afronding in 2024

- Het proces van uitbetaling van betaalopdrachten aan instellingen, zorgkantoren en tandartsen wordt volledig gedigitaliseerd, waardoor een legacy applicatie overbodig wordt.
- Het systeem voor de ZVW-regelingen wordt up-to-date gebracht (OHI in de Cloud), waarmee de informatie-beveiliging en het beheer op orde zijn.

Onderhanden met beoogde afronding in 2025

- Rationalisatie en vervanging van de legacy systemen in het domein Klantcontact, zoals een generiek systeem voor Outputmanagement, Archivering en Bestandsuitwisseling.
- De regelingen Wmo AT, Wmo BW en Wlz worden overgebracht naar een nieuw generiek financieel systeem (Oracle Fusion – Cloud).
- Overgang van het huidige datacenter en disaster-recovery naar ODC Noord.
- Uitbesteding van het werplekbeheer.

Nog niet onderhanden, maar in scope (na 2025)

- De overige regelingen worden na 2025 overgebracht naar het nieuw generiek financieel systeem. Hierna kunnen alle legacy systemen in het financieel domein uitgezet worden.
- Voor rationalisatie van het domein Vastleggen is de voorbereiding gestart. Voor de realisatie kijken we nadrukkelijk naar de samenloop met de implementatie van de Wmo IVB (operationeel per 1 januari 2026).
- Rationalisatie van het domein Besluiten voorzien voor 2026/2027 en nog niet gestart.

Kans en impact			Strategische doelen			
Strategische risico's			Tevreden klanten (dienstverlening)	In control	Wendbaarheid en betrouwbaar	Medewerkers in hun kracht
1	Legacy-systemen	Bruto	hoog 5	hoog 5	hoog 5	hoog 5
		Netto	middel 3	middel 3	middel 3	middel 3

2. Beperkte financiële wendbaarheid kader

Als overheidsorganisatie hebben wij te maken met (in snel tempo) opvolgende veranderingen in en vanuit onze omgeving, zoals maatschappelijke ontwikkelingen, wijzigingen in wet- en regelgeving, veranderende politieke prioriteiten en opkomst van nieuwe technologieën. Dit vraagt om een wendbare organisatie die snel en adequaat kan inspelen op veranderingen en kan reageren op onvoorziene omstandigheden. Hier kunnen we alleen goed invulling aan geven als sprake is van financiële wendbaarheid. De huidige bekostigingssystematiek van de beheerskosten van het CAK (het kader) biedt echter beperkte financiële wendbaarheid. Als gevolg hiervan beschikken we in beperkte mate over de mogelijkheid om zodra een onverwachte gebeurtenis zich aandient, daar snel op in te spelen ten behoeve van de uitvoering van de wettelijke taken. In de praktijk betekent dit dat we voor bijvoorbeeld iedere onvoorziene situatie, verbeterinitiatief of gevolgen van kleine/generieke wetswijzigingen (o.a. MEBV en archiefwet) specifieke financiering aan moeten vragen bij het ministerie van VWS om daar vervolgens opvolging aan te kunnen geven. Verder wordt door het ministerie van VWS verondersteld dat dergelijke zaken onderdeel zijn van de reguliere bedrijfsvoering en derhalve uit het regulier budget gefinancierd dienen te worden. Het reguliere budget is echter ontoereikend om dit op te kunnen vangen. Het risico bestaat dat wij niet (tijdig) compliant kunnen zijn en/of snel proactief opvolging kunnen geven aan ontwikkelingen/veranderingen.

Mitigerende maatregelen

Reguliere activiteiten

- 1 Open en transparant het gesprek met het ministerie van VWS aangaan over de mogelijke gevolgen om vervolgens eventueel te komen tot te maken keuzes en prioriteringen.
- 2 Vanuit het reguliere budget proberen zelf financiële ruimte te creëren.
- 3 Als onderdeel van de lopende gesprekken met het ministerie van VWS inzake het kostprijsmodel, wordt verkend of structurele ruimte in het budget kan worden gecreëerd om hiermee te kunnen voorzien in de initiatieven vanuit de investeringskalender. Dit voorkomt afzonderlijke budgetaanvragen per initiatief en biedt meer handelingsperspectief en ruimte voor eigen verantwoordelijkheid.

Kans en impact			Strategische doelen			
Strategische risico's			Tevreden klanten (dienstverlening)	In control	Wendbaarheid en betrouwbaar	Medewerkers in hun kracht
2	Beperkte financiële wendbaarheid kader	Bruto	hoog 5	hoog 5	hoog 5	hoog 5
		Netto	middel 3	middel 3	hoog 5	middel 3

3. Verandervermogen

Het CAK is een meerjarig verandertraject ingegaan met de drie focusgebieden: Vereenvoudiging ICT, In Control en Cultuur dat hoge eisen stelt aan de organisatie. Dit bepaalt mede onze cultuur en de wendbaarheid van onze organisatie. De veranderopgave voorziet in de basis op orde krijgen en die structureel voor de langere termijn vast te houden. Deze brede organisatieontwikkeling heeft tijd nodig, terwijl we weten dat de buitenwereld verwacht dat het morgen beter gaat. Tegelijkertijd zijn we ons ervan bewust dat onze medewerkers maar een bepaalde hoeveelheid aan veranderingen tegelijk aankunnen (executiekraacht en absorptievermogen). Ook zijn we als overheidsorganisatie overwegend risicomijdend en terughoudend met de inzet van nieuwe technologieën en innovatieve oplossingen door o.a. schaarste vraagstukken.

Inmiddels zijn de focusgebieden gevorderd/in afronding en zijn de eerste uitkomsten zichtbaar. We komen in een nieuwe fase waarin de uitkomsten van de focusgebieden structureel verankerd moeten gaan worden in de reguliere processen inclusief het onderhoud. Dit vraagt om een transitie van de organisatie van veranderen naar borgen en adopteren.

Daarnaast vragen de verschillende onderzoeksrapporten die zijn gepubliceerd over uitvoeringsorganisaties, om grote veranderingen bij uitvoeringsorganisaties en om de lessons learned in de praktijk te brengen. De uitvoeringsorganisaties moeten hun wendbaarheid vergroten. Ook vragen de maatschappelijke veranderingen om meer maatwerk. Zowel in de manier waarop nieuwe regelingen worden vormgegeven als in de dienstverlening. De cultuur van de organisatie moet eveneens meebewegen met de maatschappelijke ontwikkelingen en de hieruit voortvloeiende nieuwe maatstaven. Dit vraagt tijd en doorzettingsvermogen van de organisatie om de nieuwe manier van werken in de praktijk te brengen.

Het is een uitdaging en tevens een risico voor het CAK om de (toenemende) complexiteit van de uitvoering en de maatschappelijk gewenste veranderingen (en urgentie) een goede plaats te geven in de tijdslijn van de huidige veranderopgave en beschikbare (verander)capaciteit van de organisatie, mede gezien de politieke aandacht en de gevoeligheid.

Mitigerende maatregelen

Reguliere activiteiten

- 1 In open dialoog met onze opdrachtgevers bespreken we wat we wel en niet kunnen realiseren en de impact op plannen en tijdslijnen. Ook beperken wij onze ambities om te focussen op de realisatie van de veranderopgave.
- 2 Er wordt stapsgewijs ingezet op verbeteringen in robuuste procesinrichting. Dit geldt ook voor het beheerst opzetten en uitvoeren van projecten. Initiatieven tot verbeteren worden in nauwe samenwerking afgestemd met specialisten in de tweede en/of derde lijn.
- 3 We hanteren vanuit efficiency het principe van uitbesteden van taken en -componenten waarbij (continue onderhoud en beschikbaarheid van) specialistische expertise nodig is (o.a. als gevolg van wijzigingen in wet- en regelgeving). Hieronder valt ook de verkenning van de mogelijkheden om aan te sluiten bij Rijksvoorzieningen.

Veranderopgave

- 1 Met het focusgebied In Control werken we aan professionalisering, de vergroting van kennis en ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van, besturing, interne beheersing, riskmanagement, accounting, integriteit en fraudepreventie, informatiebeveiliging en privacy. Dat draagt bij aan het realiseren van een solide basis om de uitkomsten van de focusgebieden structureel te verankeren in de reguliere processen inclusief het onderhoud.
- 2 Met het focusgebieden Cultuur werken wij aan "ambtelijk vakmanschap" en meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen op alle niveaus. Ook wordt awareness gecreëerd voor noodzaak van duurzame oplossingen en worden kennis en vaardigheden op dit gebied versterkt.
- 3 Met het focusgebied Vereenvoudiging ICT werken we aan het realiseren van een geoptimaliseerd ICT-voortbrengingsproces, waarbij verantwoordelijkheden laag in de lijnorganisatie worden belegd en het verankeren van de businessverantwoordelijkheid in het aansturen van de ICT van het CAK wordt gerealiseerd.
- 4 Om de burger meer centraal te stellen in onze dienstverlening en maatwerk te leveren waar dat nodig is, hebben we onze dienstverleningsstrategie in 2022 herijkt. Vijf klantbeloften staan centraal. Om dit waar te maken, moet nog het nodige gebeuren. Dit vraagt stapsgewijs aanpassingen in onze organisatie, processen en systemen. Waarbij we structureel de klanttevredenheid over onze dienstverlening meten en de uitkomsten gebruiken om continu te verbeteren. Maatwerk is een belangrijk onderdeel van onze dienstverleningsstrategie.

Kans en impact			Strategische doelen			
Strategische risico's			Tevreden klanten (dienstverlening)	In control	Wendbaarheid en betrouwbaar	Medewerkers in hun kracht
3	Verander- vermogen	Bruto	hoog 5	hoog 5	hoog 5	hoog 5
		Netto	middel 3	middel 3	middel 3	middel 3

4. Arbeidsmarkt

Wij staan voor een belangrijke veranderopgave. Voor het slagen daarvan zijn met name medewerkers met specialistische ICT en specialistische financiële kennis nodig op diverse kritische posities. Door de krap blijvende arbeidsmarkt neemt het risico toe dat vacatures voor specialistische functies (vast en tijdelijk) langer open blijven staan. Dit werkt door in het realiseren van onze veranderopgave binnen de daarvoor gestelde en gewenste tijdslijnen. De aanhoudende arbeidsmarktkrapte zorgt er ook voor dat de stijging van de salarissen oploopt, met als gevolg dat het moeilijker wordt om medewerkers aan te trekken die binnen het loongebouw van het CAK passen. Doordat vacatures langer blijven openstaan neemt de werkdruk van bestaande medewerkers toe, hetgeen kan leiden tot een hoger ziekteverzuim, toenemende herstelbehoefte, toenemende onvrede en een hoger personeelsverloop. Tegelijkertijd nemen de kansen van het huidige personeel op de arbeidsmarkt verder toe.

Op onderdelen waar het van toegevoegde waarde is, bewegen we ons van een beheer-organisatie naar een regieorganisatie. Dit betekent een verandering in benodigde rollen, profielen en competenties van medewerkers en management. Het risico bestaat dat het bestaande en gevraagde (nog) niet op elkaar aansluit.

Mitigerende maatregelen

Run

- 1 Intensivering van werving van personeel met gebruikmaking van het netwerk.
- 2 Actieve signalering en beperking van te hoge werkdruk.
- 3 Verkennen van mogelijkheden tot uitbesteding van specifieke taken waarbij (continue onderhoud en beschikbaarheid van) specialistische kennis en kunde nodig is.
- 4 Inzet van instrument 'Krachtstroom' met ondersteuning vanuit Randstad RiseSmart voor loopbaanontwikkeling van medewerkers. Daarnaast is het gericht op een betere aansluiting van vraag en aanbod van (interne) arbeid, het terugdringen van verloop /verzuim /key person risk, een toekomstbestendig en wendbaar personeelsbestand en aantrekkelijke werkgeverschap.

Veranderopgave

- 1 Richten op duurzaam bestendigen van de organisatie door het huidige personeel te behouden en te ontwikkelen, de jonge generatie op te leiden en in te spelen op de ontwikkelingen in het vakgebied en de samenleving.
- 2 Inzetten van het netwerk voor de werving van kandidaten met het juiste profiel.
- 3 In de werving benadrukken van de maatschappelijke toegevoegde waarde van het werken bij het CAK.

Kans en impact			Strategische doelen			
Strategische risico's			Tevreden klanten (dienstverlening)	In control	Wendbaarheid en betrouwbaar	Medewerkers in hun kracht
4	Arbeidsmarkt	Bruto	middel 3	hoog 5	hoog 5	hoog 5
		Netto	middel 3	middel 3	middel 3	middel 3

5. Datakwaliteit

Voor de uitvoering van de wettelijke taken zijn we afhankelijk van de aanlevering van data (waaronder klantgegevens, facturen, declaraties) van diverse ketenpartners en uitwisseling van deze data met diverse ketenpartners. Er is een verhoogd risico dat een fout of vertraging bij een aanleverende partij direct invloed heeft op de rechtmatigheid, kwaliteit of doorlooptijd van de dienstverlening van het CAK. De complexiteit in de keten vertaalt zich door in de veelvoud van informatiesystemen binnen onze organisatie en een complex landschap. In een aantal gevallen geldt dat handmatige aanpassingen noodzakelijk zijn om de datakwaliteit op voldoende niveau te krijgen voor de uitvoering van de wettelijke taken. Het borgen van de datakwaliteit en het voorkomen van datacorruptie zijn randvoorwaarden voor de juiste uitvoering van onze wettelijke taken. We zijn alert op het risico dat de integriteit van data in informatiesystemen onvoldoende gewaarborgd is met als gevolg datalekken en productiefouten.

Mitigerende maatregelen

Reguliere activiteiten

- 1 Ketenpartnermanagement: de interne ketenmanagers creëren inzicht in relaties en afhankelijkheden, signaleren risicogebieden en tekortkomingen in de data-aanlevering en sturen op standaardisatie in data-aanlevering vanuit de keten en SLA's. De ketenpartners worden pro actief benaderd bij bijzondere /afwijkende binnengekomen berichten van individuele gemeenten in het kader van de Wmo en de zorgkantoren in het kader van de Wlz. Daarnaast vinden periodieke bestandsvergelijkingen plaats met ketenpartners.
- 2 We hebben onze interne controles verstrekt op het gebied van tijdige signaleringen van tekortkomingen in de datakwaliteit. In de uitvoering wordt het vier-ogen principe en aanvullende interne controles toegepast op handmatige handelingen in de dataverwerking.
- 3 De eerste stappen zijn gezet om het data-eigenaarschap vast te stellen en de bijbehorende data-governance in te richten. De data-eigenaren zijn verantwoordelijk voor het waarborgen van de datakwaliteit.
- 4 Het CAK maakt gebruik van Identity & Access Management om toegang tot het netwerk en systemen te beheersen. Wij voeren periodieke risicoanalyses en scans uit op de kwetsbaarheid van systemen en treffen maatregelen.

Veranderopgave

- 1 Met het focusgebied 'In Control' werken wij aan het geborgd in control uitvoeren van onze wettelijke taken en daarmee de basis op orde brengen van onze primaire uitvoeringsprocessen. Dit betekent dat we aantoonbaar uitvoeren, voorspelbaar presteren en systematisch verbeteren, zodat we de data-kwaliteit kunnen waarborgen en/of risico's hieromtrent tijdig kunnen signaleren, corrigeren en voorkomen.
- 2 De maatregelen in het focusgebied 'Vereenvoudiging ICT', dragen bij aan de functionele en technische beheersing van het risico ten aanzien van de datakwaliteit.

Kans en impact			Strategische doelen			
Strategische risico's			Tevreden klanten (dienstverlening)	In control	Wendbaarheid en betrouwbaar	Medewerkers in hun kracht
5	Data-kwaliteit	Bruto	hoog 5	hoog 5	laag 1	laag 1
		Netto	middel 3	middel 3	laag 1	laag 1

6. Privacy & security

Wij zijn verantwoordelijk voor (bijzonder) privacygevoelige data van een kwetsbare groep klanten. Deze data is waardevol en kan worden gebruikt voor crimineel gewin. We moeten maatregelen treffen om het risico op datalekken en misbruik van deze data te voorkomen. Daarnaast kunnen onvoldoende preventieve en detectieve maatregelen ertoe leiden dat we niet voldoen aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), met boetes van de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) en afnemend vertrouwen van de burger in het CAK tot gevolg.

Informatiebeveiliging richt zich op de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van data en –systemen (digitale assets) die kritiek zijn voor onze dienstverlening. We beschikken over digitale assets waarbij het doen van ongeautoriseerde transacties, grote financiële gevolgen kan hebben. We constateren daarnaast een toegenomen noodzaak om regie te behouden op onze digitale assets als gevolg van de uitbesteding van ICT (Cloud). De omgeving wordt hierbij namelijk complexer doordat de data en systemen verspreid zijn en leveranciers niet vanzelfsprekend de benodigde maatregelen treffen. Het National Cybersecurity Center constateert daarnaast een jaarlijkse toenemende cyberdreiging gericht op het stelen, encrypten of vernietigen van data. In de media zijn verschillende voorbeelden te noemen van getroffen organisaties, ook in het publieke domein.

Mitigerende maatregelen

Reguliere activiteiten

- 1. Beleid en organisatie**
 Wij beschikken over een privacy- en informatiebeveiligingsbeleid die om de drie jaar worden herzien en vastgesteld door de RvB. Het CAK volgt daarbij de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). De privacy en security organisatie is ingericht, bestaande uit de Functionaris Gegevensbescherming (FG), de Privacy officer (PO), drie Privacy Adviseurs (PA), een datalekmanager, de Chief Information Security Officer (CISO), Technical Information Security Officer (TISO) en een hybride Security Operations Center (SOC). De hybride SOC is een samenwerking tussen het CAK en een externe SOC van Trend Micro zodat de CAK omgeving 7x24 wordt gemonitord.
- 2. Risicoanalyses en (self)assessments**
 Wij voeren voor Security en Privacy risicoanalyses uit met de methodiek 'Business Impact Analyse' (BIA) en 'Privacy Impact Analyse' (PIA). Deze analyses voeren we eenmaal per drie jaar uit en bij grote wijzigingen. Jaarlijks vindt een door het ministerie van VWS verplichte self-assessment plaats op basis van het NBA-LIO-volwassenheidsmodel en een uitvraag over de status rondom privacy. Hieruit zijn geen opmerkelijke bevindingen naar voren gekomen.
- 3. Security key controls**
 De TISO heeft operationele beveiligingsrichtlijnen vastgesteld en verricht scans op kwetsbaarheden. Het hybride SOC monitort op verdacht verkeer op de firewall, e-mail en werkplekken, voorzien van automatisch blokkeren en voorkomen van schadelijke software. Ook ontvangt de TISO van het NCSC berichten over acute dreigingen en hanteert hierbij het incidentmanagement. ICT heeft binnen het netwerk logische scheiding aangebracht om verspreiding te voorkomen en kritieke componenten (zoals de backup) te beschermen. ICT werkt de infrastructuur maandelijks bij met patches volgens een vaste onderhoudsronde. Een periodieke rapportage over de kwetsbaarheden en analyse van het verkeer is beschikbaar voor de systeemeigenaren met het verzoek om waar nodig op verbetering te sturen.

Veranderopgave

- 1. Initiatieven voor het voorkomen van datalekken en voldoen aan de AVG**
 De Privacy officer onderkent 3 initiatieven
 - Het inrichten en borgen van logging van, en monitoring op alle privacygevoelige data.
 - Bewaartermijnen; het (aantoonbaar) naleven van de bewaartermijnen voor alle privacygevoelige data. Hiertoe worden de bewaartermijnen geactualiseerd.
 - Verhogen Privacy awareness; doelstelling is dat datalekken tijdig worden gemeld volgens de ingerichte processen. Het CAK heeft reeds een verplichte eenmalige e-learning voor nieuwe medewerkers. Daarnaast is een nieuwe e-learning ontwikkeld die zowel de privacy als de security aspecten afdekt. Deze training zit in testfase en zal eind Q3 2024 of begin Q4 2024 worden geïmplementeerd. Het is een verplichte e-learning met verplichte periodieke herhaling.

- 2 **Voorkomen privacy en security issues in veranderprogramma en mogelijke verbeteringen**
 Het focusgebied 'Vereenvoudiging ICT' vernieuwt de ICT zonder deze functioneel uit te breiden. Deze vernieuwing biedt de gelegenheid om de BIA en PIA te herijken en maatregelen te actualiseren, waaronder ook randvoorwaarden te stellen bij aanbesteden zoals het doen van een risicoanalyse en verkrijgen van de benodigde assurance rapportages. Het vernieuwen van systemen draagt tevens bij om weer in support te komen (zie strategisch risico: Legacy systemen). In de afgelopen periode is met OHI naar de Cloud (Zvw regelingen), het CAK weer in support is gekomen en dat na ontmanteling van de oude omgeving een aantal security issues opgelost worden. Bij het uitbesteden van diensten blijft privacy een aandachtspunt.
- 3 **Verhogen weerbaarheid tegen Cyberdreigingen**
 De CISO heeft in Q2 2023 door IT R&C een rapport risicoanalyse weerbaarheid tegen ransomware laten opleveren. Een deel van de verbeteracties is afgehandeld, echter is de weerbaarheid tegen ransomware nog niet op voldoende niveau doordat nog niet alle maatregelen zijn geïmplementeerd. Deze grotere verbeteropgaven staan op de CISO roadmap zoals het verder verhogen van de cyberweerbaarheid tegen aanvallen op accounts met hoge rechten, het verbeteren van de toegangscontrole (IAM), een beter (getest) response- en herstelplan als onderdeel van Business Continuity Management (BCM).
- 4 **Domeinarchitectuur Privacy en Security**
 Architectuur domeinplan Privacy en Security is begin 2024 opgesteld. Dit domeinplan is grotendeels gebaseerd op de security en privacy-maatregelen uit framework Information Security Object Repository (ISOR). Het ISOR framework bevat 8 thema-uitwerkingen van de BIO zoals applicatieontwikkeling, Clouddiensten en een privacy. Na het opstellen van het domeinplan volgt een transitieplan.

Kans en impact			Strategische doelen			
Strategische risico's			Tevreden klanten (dienstverlening)	In control	Wendbaarheid en betrouwbaar	Medewerkers in hun kracht
6	Privacy & Security	Bruto	middel 3	hoog 5	laag 1	laag 1
		Netto	middel 3	middel 3	laag 1	laag 1

Samenvatting

Samenvattend zijn de bruto kans en impact van de strategische risico's Legacy systemen, Beperkte financiële wendbaarheid, Verandervermogen en Arbeidsmarkt het hoogst. Na toepassing van de mitigerende maatregelen (netto) resteert het strategische risico Beperkte financiële wendbaarheid, waarop we beperkt invloed hebben. De gerealiseerde resultaten van de veranderprogramma's dragen bij aan het mitigeren van de strategisch risico's, hetgeen zichtbaar is in het verschil tussen de bruto kans/impact en de netto kans/impact. We realiseren ons dat een groot aantal mitigerende maatregelen nog in ontwikkeling/onderhanden is en daardoor nog niet geheel in opzet, bestaan en werking effectief zijn ter beheersing van de geïdentificeerde strategische risico's.

Prinses Beatrixlaan 7
2595 AK Den Haag
www.hetcak.nl

