

Bestuursverslag

Inhoudsopgave

1. Voorwoord	2
2. Het jaar 2021 in vogelvlucht	4
3. Regelingen en aandachtsgebieden	8
4. Beleid en uitvoering	11
4.1 Beleid en uitvoering beheerskosten	11
4.2 Beleid en uitvoering regelingen	11
4.3 Beleid en uitvoering in relatie tot rechtmatigheid	12
4.4 Doorgevoerde wijzigingen in 2021	14
4.5 Uitsluiting taken	14
4.6 Uitvoeringstoetsen	15
5. Organisatie	16
5.1 Governance en organisatiestructuur	16
5.2 Raad van Bestuur	16
5.3 Adviesorganen	17
5.4 Personeelsorganisatie	18
5.5 Overige personeelszaken	23
6. Interne beheersing en risicomanagement	25
6.1 Planning en control	25
6.2 Doelmatigheid	25
6.3 Risicomanagement	26
6.4 Misbruik en oneigenlijk gebruik	27
6.5 Geautomatiseerde gegevensverwerking	29
6.6 Security en privacy	30
7. Maatschappelijk verantwoord ondernemen	32
7.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid	32
7.2 Naleving inkoopbeleid	32
8. Financiën	34
8.1 Normenkader rechtmatigheid	34
8.2 Regelgeving jaarverslaggeving 2021	35
8.3 Beheerskosten 2021 en meerjarenkader	35
8.4 Goedkeuring jaarrekening 2020	36
9. Bedrijfsvoeringsparagraaf	37
9.1 Rechtmatigheid	37
9.2 Interne beheersing	38
9.3 Strategische risicoanalyse	38
9.4 Financieel en materieel beheer	41

1. Voorwoord

2021 was een jaar van uitdagingen, focus en keuzes maken. Gezamenlijk hebben we ons ingezet voor de zorgvuldige uitvoering van onze wettelijke taken en de dienstverlening aan burgers. Daar zijn we grotendeels in geslaagd. Tegelijkertijd staan wij als CAK voor de opdracht om onszelf te verbeteren op verschillende vlakken. Dat doen we gericht en planmatig met een meerjarig en integraal veranderprogramma. Met als doel om verder in control te komen, regelingen snel, foutloos en gemakkelijk uit te voeren en ons tijdig en correct over onze uitvoering te kunnen verantwoorden.

We streven naar dienstverlening waarin het toepassen van maatwerk en rekening houden met de menselijke maat de basis zijn. Verschillende rapporten en commissies binnen de overheid maken duidelijk dat deze beweging verandering vraagt in de houding van de overheid ten opzichte van burgers én de verhouding tussen politiek en uitvoering. Door ons dagelijks contact met de mensen waar wij het voor doen, voelen wij hierbij een extra verantwoordelijkheid.

Het afgelopen jaar waren in het bijzonder financiële bijsturing, de afhandeling van de kinderopvangtoeslagenaffaire en de gevolgen van de COVID-19-pandemie belangrijke thema's. Onze medewerkers hebben betrokkenheid, veerkracht en flexibiliteit laten zien. De dienstverlening ging onverminderd voort en er zijn stappen gemaakt om deze verder te verbeteren.

Om binnen het financiële kader van de begroting 2021 te kunnen blijven, hebben wij aan het begin van het jaar maatregelen genomen. We hebben diverse besparingen en een gerichte reorganisatie gerealiseerd. Een noodzakelijke stap met het gewenste resultaat. Tegelijkertijd realiseren wij ons dat dit ingrijpend is geweest voor onze medewerkers.

In 2021 kregen we in onze uitvoering te maken met de gevolgen van de kinderopvangtoeslagenaffaire. Wij hebben openstaande vorderingen van gedupeerden binnen ons klantenbestand zo spoedig mogelijk gepauzeerd. Er is ingezet op persoonlijke aandacht, snelle en zorgvuldige afhandeling en heldere communicatie. Daarnaast hebben we nauw samengewerkt met andere overheidsinstellingen, waaronder de Dienst Toeslagen van de Belastingdienst. Onze medewerkers hebben zich bevlogen ingezet voor de afhandeling. Ook de komende jaren zullen wij ons hiervoor inzetten.

Ook blijft de COVID-19-pandemie nog grote impact hebben op burgers, ketenpartners en medewerkers. Onze dienstverlening is aangepast. Waar mogelijk hebben we extra ondersteuning en coulance geboden. Onze medewerkers hebben zoveel mogelijk thuis gewerkt. Dit heeft veel gevraagd van de flexibiliteit van medewerkers. We besteden daarom veel aandacht aan vitaliteit en de verbinding onderling en met onze organisatie. Het is goed om te zien dat medewerkers hiervoor zelf ook initiatieven hebben ondernomen. Het is een tijd waarin aandacht voor elkaar zo belangrijk is.

Omdat we niet alles tegelijk kunnen doen, maken we zorgvuldige keuzes over wat noodzakelijk, wenselijk en haalbaar is. In 2021 hebben we dit uitgewerkt in drie focusgebieden: in control, vereenvoudiging ICT en cultuur. Dit moet de komende jaren leiden tot zichtbare verbeteringen.

Verbeterde dienstverlening voor burgers is waar wij het voor doen. In een lerende organisatie waarbij medewerkers invloed kunnen uitoefenen op basis van signalen van burgers en vanuit de ketenpartners. Maatwerk vraagt om een omslag in denken over rechtmatigheid én rechtvaardigheid. Van ieder het zelfde naar ieder het zijne. We richten ons meer dan ooit op dienstverlening op maat voor mensen die dat nodig hebben. We vinden dat burgers recht hebben op deze goede dienstverlening. Ook zien we dit als een uitdaging die we alleen gezamenlijk kunnen aanpakken. Met onze opdrachtgever, de politiek, andere overheidsorganisaties en onze medewerkers.

Er is veel op ons afgekomen en ook de komende jaren zullen we focus moeten houden en scherpe, realistische keuzes moeten maken. Onze veranderaanpak en de betrokkenheid en drive van onze medewerkers sterken ons hierbij. De komende jaren blijven wij ons inzetten om het iedere dag beter te doen. Die belofte doen wij aan onze klanten.

Den Haag, 10 maart 2022

Hans Ouwehand
Voorzitter Raad van Bestuur

Marije Wolsink
Chief Operating Officer (COO)

2. Het jaar 2021 in vogelvlucht

2021 was voor het CAK een bijzonder jaar. Ondanks het grotendeels verplichte thuiswerken vanwege de COVID-19-pandemie en verschillende andere uitdagingen hebben onze medewerkers zich met veel betrokkenheid en gezamenlijk ingezet voor een steeds betere dienstverlening aan burgers die van ons afhankelijk zijn.

Zorgvuldige uitvoering van onze taken

De zorgvuldige uitvoering van onze wettelijke taken is onze grootste verantwoordelijkheid. Daarbij gaat het er in publieke dienstverlening om dat onze klanten met eenvoud en gemak weten waar zij aan toe zijn. We houden daarbij extra rekening met mensen in kwetsbare situaties. Ondanks de uitdagingen in 2021, die later in dit hoofdstuk aan bod komen, hebben wij grotendeels de dienstverlening aan burgers kunnen garanderen.

Binnen het financiële kader komen

In de eerste helft van 2021 zijn veel inspanningen verricht om binnen het beschikbare financiële kader te komen. Eind 2020 constateerden wij dat de kosten hoger waren dan de vastgestelde begroting voor 2021. Om de kosten structureel binnen het kader te brengen, hebben we gekeken naar de mate van effectiviteit van de huidige inrichting en werkwijze. Dit heeft ertoe geleid dat we begin 2021 hebben gekozen voor aantal gerichte kostenbesparingen en een gerichte reorganisatie die per 1 juli 2021 is doorgevoerd. Door deze aanpak zijn we binnen het kader 2021 gekomen.

Veranderopgave

Na de gerichte ingreep hebben we vervolgstappen gezet in het meerjarig en integraal veranderprogramma om als organisatie in control te komen, regelingen snel, foutloos en gemakkelijk uit te voeren; ons tijdig en correct over onze uitvoering te kunnen verantwoorden en te werken aan een cultuur van eigenaarschap.

We voeren onze wettelijke taken uit en we willen ons tegelijkertijd ontwikkelen. Dit doen we aan de hand van onze vier strategische doelen: In control, tevreden klanten, wendbare en betrouwbare organisatie en medewerkers in hun kracht. Om hier te komen zijn wij in juli 2021 de volgende fase van de verandering gestart; de CAK Veranderopgave. Onze ICT is dringend aan vereenvoudiging en modernisering toe en we moeten verder in control komen. Daarbij willen we ons ontwikkelen naar een organisatie waarin iedereen meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid kan nemen en neemt.

De afgelopen jaren zijn daarin al stappen gezet. Maar we hebben gezien dat er nog veel werk te doen is. Het realiseren van onze strategische doelen vraagt om investeringen in het verder op orde brengen van onze basis. Ook vraagt het om keuzes te maken en prioriteiten te stellen. We hebben daarom gekozen voor drie focusgebieden: in control, vereenvoudiging ICT en cultuur. Voor elk van deze gebieden hebben we in 2021 plannen ontwikkeld. Wij zijn hierover vervolgens in gesprek gegaan met onze belangrijkste stakeholders en hebben al stappen gezet op de onderdelen cultuur en in control. Ten aanzien van de vereenvoudiging van de ICT is het CAK met het ministerie van VWS nog in gesprek. Ook op dit onderdeel verwachten wij op korte termijn stappen te kunnen gaan zetten.

Doelen formuleren we binnen vier thema's:

 In control	 Tevreden klanten
 Wendbaar en betrouwbaar	 Medewerkers in hun kracht

Drie focusgebieden, elk een Raad van Bestuur eigenaar:

 Vereenvoudigen ICT Continuïteit, wendbaarheid en efficiëntie van het ICT-landschap en de ICT-organisatie.
 In control Aantoonbaar uitvoeren, voorspelbaar presteren, systematisch verbeteren.
 Cultuur Groeien naar een lerende omgeving. Meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Een prettige en veilige werkomgeving waarin we intensief samenwerken met elkaar en onze omgeving.

Richtinggevend voor deze focusgebieden is onze dienstverleningsstrategie.

Investeringskalender

In het eerste kwartaal van 2021 zijn intensieve gesprekken gevoerd met het ministerie van VWS voor de bekostiging van een aantal ICT-gerelateerde projecten waarvoor de reguliere begroting over 2021 geen ruimte bood: de IT-investeringskalender. Het ministerie van VWS heeft in augustus ingestemd met deze IT-investeringsprojecten en hiervoor incidenteel een bedrag van maximaal € 3,7 miljoen beschikbaar gesteld, waarvan € 2,0 miljoen middels het ondersteunen van een leningaanvraag bij het ministerie van Financiën in 2022. De IT-investeringskalender geeft inzicht in een aantal belangrijke ICT-veranderingen die nodig zijn om de kwaliteit van de uitvoering te waarborgen.

Uitloop van de implementatie abonnementstarief Wmo

De implementatie van het abonnementstarief dat op 1 januari 2020 in werking trad heeft vertraging opgelopen en is uiteindelijk in de loop van het najaar 2020 gerealiseerd. In januari 2021 is in het bestuurlijk overleg met de VNG en het ministerie van VWS formeel decharge verleend aan het Wmo-programma. De vertraging bij de implementatie heeft geleid tot meerkosten begin 2021.

Dienstverleningsstrategie

Dagelijks zetten wij ons in om onze dienstverlening aan burgers te garanderen en verder te verbeteren. In 2021 hebben onze dienstverleningsstrategie herijkt. Hiervoor hebben we de onderscheidende waarden van (specifieke) klanten beschreven en deze vertaald naar de diensten, kanalen en de capaciteiten die nodig zijn om daar zo goed mogelijk op aan te sluiten. Want voor veel burgers is geautomatiseerde en geruisloze dienstverlening fijn. Ze hebben er immers geen omkijken naar. In andere situaties is het nodig om extra zorg en aandacht te bieden. Bijvoorbeeld bij mensen in kwetsbare of complexe omstandigheden. Voor mensen in kwetsbare situaties bieden wij maatwerk.

We zijn dit jaar gestart met de voorbereidingen voor de implementatie. Het gaat hierbij om het ontwikkelen van maatwerk-concepten, het beter aansluiten bij het doen vermogen van de doelgroepen en het invoeren van doorlopende klanttevredenheidsonderzoeken. Onze dienstverleningsstrategie is bepalend voor de focus op de klant en richtinggevend bij keuzes in onder meer digitalisering.

Daarnaast speelden er een aantal belangrijke externe ontwikkelingen:

COVID-19 en de overgang naar hybride werken

Het afgelopen jaar hebben we zoveel mogelijk vanuit huis gewerkt om verspreiding van COVID-19 te voorkomen. Daarbij was het uitgangspunt dat de dienstverlening aan onze burgers door moest gaan. Daarin zijn we geslaagd. De dienstverlening hebben we kunnen continueren, zonder impact op de burger. De extra maatregelen op het gebied van de inning van vorderingen na het uitbreken van de COVID-19-pandemie in 2020, hebben wij voor alle regelingen voortgezet: meer coulance, ruimere/langere betalingsregelingen, voorkomen van deurwaarderstrajecten en terughoudendheid bij beslagleggingen.

We hebben ervaren dat het thuiswerken voordelen biedt, maar ook invloed heeft gehad op de sociale cohesie. De afgelopen periode heeft veel gevraagd van de flexibiliteit van medewerkers. Hier geven we dan ook gerichte aandacht aan.

Vanuit de huidige thuiswerksituatie gaan we stapsgewijs over naar hybride werken. Een manier van (samen)werken, waarbij de medewerker zelf (in overleg met de manager en het team) verantwoordelijk is voor het kiezen van een effectieve, praktische en passende werkomgeving. Deze nieuwe manier van werken komt onze productiviteit, werkprivébalans en werkplezier ten goede. En past bij de groei van onze organisatie waarin meer verantwoordelijkheid en eigenaarschap bij de medewerker is belegd. In 2021 hebben we de eerste stappen hiervoor gezet.

Daarnaast hebben we met de inrichting van ons pand geanticipeerd op het hybride werken. We hebben ons huurcontract heronderhandeld en opnieuw afgesloten. Hierdoor gebruiken we minder ruimte in het huidige pand. Een deel van de ruimte die we blijven huren, is bovendien flexibel opzegbaar. Dit biedt ons ook in de toekomst de nodige flexibiliteit, waardoor we kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen in het hybride werken. Ook zijn we gestart om het pand geschikt te maken voor deze manier van werken.

Afwikkeling gevolgen kinderopvangtoeslagaffaire

In navolging op het rapport van de Parlementaire ondervragingscommissie kinderopvangtoeslag werd begin 2021 Rijksbreed aangekondigd dat de overheid de schulden zou kwijtschelden voor de gedupeerden van de kinderopvangtoeslagaffaire. Dit had ook grote gevolgen voor onze organisatie. Ongeveer 15% van de mogelijk gedupeerden bleek namelijk ook bij ons schulden te hebben. De meeste gedupeerden hebben schulden bij de regeling wanbetalers, gevolgd door schulden bij de Wmo 2015.

In opdracht van het ministerie van VWS hebben wij deze schulden ultimo 2020 gepauzeerd. In de loop van 2021 zijn deze schulden ook daadwerkelijk kwijtgescholden. Dit is gedaan nadat de Belastingdienst Toeslagen definitief had vastgesteld dat de betreffende burgers gedupeerd waren. In het belang van burgers hebben wij de pauzering en kwijtschelding direct uitgevoerd na ontvangst van de opdrachtbrieven van het ministerie van VWS. De nog in te dienen Wet hersteloperatie toeslagen zal de definitieve grondslagen bevatten voor de pauzering en kwijtschelding van schulden bij publieke dienstverleners.

Wij hebben deze activiteiten organisatie-breed uitgevoerd in een projectorganisatie. Hierbij hebben wij gebruikgemaakt van verschillende disciplines. Extra zorg en aandacht is besteed aan de communicatie richting gedupeerden.

Aandacht voor publieke dienstverlening

In 2020 en 2021 is er brede politieke en maatschappelijke aandacht geweest voor de kwaliteit van de publieke dienstverlening. De bevindingen van de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties, de Parlementaire ondervragingscommissie kinderopvangtoeslag en de rapporten over Werk aan Uitvoering hebben laten zien dat een fundamentele verandering nodig is in de relatie tussen overheid en burgers. Een fundamentele verandering moet leiden tot overheidsdienstverlening waarin de burger centraal staat en waarin meer oog is voor de menselijke maat.

Een belangrijk aandachtspunt is onze verouderde en complexe ICT. De (staat van de) vele legacy-systemen van het CAK bedreigen steeds meer de continuïteit van de dienstverlening. Het huidige systeemlandschap stelt ons niet meer in staat om de kwaliteit van de dienstverlening op termijn te waarborgen en is ook niet geschikt om dienstverlening te faciliteren die voldoet aan de veranderde eisen vanuit de samenleving.

We hebben bij onze activiteiten en bij onze herijkte dienstverleningsstrategie rekening gehouden met de adviezen en aanbevelingen vanuit deze verschillende onderzoeken, en deze zullen ook de komende jaren een belangrijke leidraad blijven voor ons handelen.

3. Regelingen en aandachtsgebieden

Nederland kent goede sociale voorzieningen en goede zorg. Met een effectieve en efficiënte uitvoering van onze taken dragen wij bij aan de betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg. We zijn daarbij meer dan uitvoerder van wet- en regelgeving. We hebben een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid om wet- en regelgeving te vertalen naar begrijpelijke informatie en zetten alles op alles om onze dienstverlening snel, foutloos en gemakkelijk te laten verlopen. We houden daarbij extra rekening met mensen in kwetsbare situaties.

Onze wet- en regelgeving

Het CAK is een zelfstandig bestuursorgaan met een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid; de zorgvuldige uitvoering van wettelijke taken. Het inhoudelijke takenpakket is in nationale wet- en regelgeving, Europese verordeningen en internationale verdragen vastgelegd. In deze wetten en onderliggende regelgeving zijn de taken beschreven, evenals de verplichtingen die verbonden zijn aan de uitvoering van deze taken. Deze wettelijke taken voerden we uit:

- Wmo
- Wlz
- Regeling wanbetalers
- Regeling onverzekerden
- Gemoedsbezwaarden
- Regeling onverzekerbare vreemdelingen
- Subsidieregeling medisch noodzakelijke zorg aan onverzekerden
- Zorgverzekering en buitenland
- Medicijnen mee op reis
- Nationaal Contactpunt grensoverschrijdende zorg

Een volledige beschrijving is terug te vinden in de jaarrekening, onderdeel Grondslagen van waardering, paragraaf 10.4.1.

Onze missie en visie

Wij voeren onze taken uit vanuit onze missie en visie:

Missie: Het CAK is de klantgerichte publieke dienstverlener die staat voor de zorgvuldige uitvoering van regelingen van de overheid en proactieve communicatie met burgers.

Visie: Iedere burger heeft recht op snelle, foutloze en gemakkelijke dienstverlening door de overheid; het CAK biedt daarbij extra zorg en aandacht voor mensen in kwetsbare situaties.

Specifieke aandachtspunten

Voor mensen in kwetsbare situaties zetten we een stap extra. Bijvoorbeeld voor burgers die in een complexe situatie verkeren, vanwege schulden of omdat zij digitaal niet goed mee kunnen komen. Daar waar nodig geven wij hen extra zorg en aandacht of bieden we maatwerk.

Aanpak schuldenproblematiek

Wij zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het voorkomen en oplossen van de schuldenproblematiek in Nederland. Het afgelopen jaar hebben wij de aanpak van de schuldenproblematiek voortgezet.

Samenwerkingen

De samenwerking met de Nederlandse Schuldhulproute (NSR, Geldfit), één van de pijlers van SchuldenlabNL, hebben wij gecontinueerd. Ook hebben wij geparticipeerd in onder meer de City Deals Eenvoudig Maatwerk, het programma Maatwerk Multiprobleemhuishouden (PMM), het landelijke Samenwerkingsverband Brede Schuldenproblematiek (SBS) onder leiding van SZW, SchuldenlabNL, Schuldenlab070 en de Regieraad Responsieve Overheid (RRO). Eind 2021 hebben we verkennende gesprekken met het Schuldenknooppunt van de Nederlandse Vereniging voor Volkskrediet (NVVK) gevoerd.

Regeling wanbetalers

De schuldenproblematiek bij het CAK manifesteert zich met name in de uitvoering van de regeling wanbetalers. De opslag in de bestuursrechtelijke premie past niet meer bij de huidige opvattingen over maatschappelijk verantwoord innen en incasseren. Gelet op de doelgroep kan de opslag de schuldenproblematiek potentieel sterk vergroten. Wij hebben het ministerie van VWS daarom per brief geadviseerd om de huidige (hogere) bestuursrechtelijke premie voor wanbetalers in heroverweging te nemen.¹

Schuldenoverlap

Het CBS heeft in 2021 onderzoek gedaan naar schuldenoverlap bij de uitvoeringsorganisaties, waaronder het CAK. Dit herhaalde onderzoek zal input leveren voor een vervolgdiscussie over nut en noodzaak van verdergaande gegevensdelingen om burgers eerder de juiste hulp te kunnen bieden.

Digitale Inclusie

In een steeds verder digitaliserende samenleving en overheid zijn ongeveer 4 miljoen mensen niet digitaal vaardig. Daaronder zitten 2,5 miljoen mensen die laaggeletterd zijn en waarschijnlijk nooit digitaal vaardig zullen worden. Dit brengt als risico met zich mee dat zij uitgesloten worden in het maatschappelijke verkeer. Wij vinden het, vanuit onze rol als publieke dienstverlener, belangrijk om aandacht te hebben voor deze burgers. Vanuit het Netwerk van Publieke Dienstverleners zijn wij trekker van het multidisciplinaire programma Digitale Inclusie.

¹ Brief d.d. 28 september 2021 met kenmerk RL.09.2021.

Informatiepunten Digitale Overheid

Samen met de Koninklijke Bibliotheek en lokale bibliotheken zijn fysieke Informatiepunten Digitale Overheid ingericht. Mensen die vragen hebben over het (digitaal) zaken doen met de overheid kunnen hier terecht, bijvoorbeeld voor uitleg van ingewikkelde brieven of het volgen van een computercursus.

Per eind november 2021 zijn er 400 Informatiepunten Digitale Overheid operationeel. Daarmee is een landelijk dekking gerealiseerd en is er altijd een Informatiepunt bij mensen in de buurt. De ondersteuning bij (online) overheidsdienstverlening wordt vanuit verschillende overheden gezamenlijk georganiseerd in het Informatiepunt. In 2021 heeft een landelijke marketingcampagne gelopen om meer naamsbekendheid te geven aan de Informatiepunten Digitale Overheid. Uit metingen blijkt dat met de campagne via verschillende media de doelgroep goed bereikt is.

De huidige dienstverlening van de Informatiepunten wordt verzorgd door medewerkers van bibliotheken, op inhoud ondersteund door leden van het Netwerk van Publieke Dienstverleners. In 2022 wordt een pilot en onderzoek uitgevoerd naar een duurzaam model voor het beheer en de verbreding van dienstverlening naar andere publieke dienstverleners.

Regelhulp

De website Regelhulp.nl is per 1 januari 2021 conform de Kaderbrief 2021 aan het ministerie van VWS overgedragen. De overdracht is voor burgers, het ministerie van VWS en het CAK zonder problemen verlopen.

4. Beleid en uitvoering

4.1 Beleid en uitvoering beheerskosten

De kaders en richtlijnen die gelden voor de bedrijfsvoering van het Rijk zijn opgenomen in het zogenaamde Kaderboek Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk en het bijbehorende Informatiestatuut Rijksoverheid. Zoveel als mogelijk geven we binnen het raamwerk van de Rijksbrede kaders invulling aan onze bedrijfsvoering.

We hebben dit jaar veel aandacht besteed aan het inrichten, onderhouden en uitbouwen van de compliance ten aanzien van de voor ons geldende kaders. En, waar nodig, de omzetting daarvan naar interne kaders en richtlijnen.

4.2 Beleid en uitvoering regelingen

In 2021 zijn er, in vergelijking met voorgaande jaren, weinig tot geen wijzigingen in wet- en regeling of beleid geweest. Dit komt door de verkiezingen en de daarop volgende kabinetsformatie. Het afgelopen jaar heeft dan ook vooral in het teken gestaan van het afronden van zaken die een uitloop kenden vanuit 2020, het verbeteren van onze uitvoeringsprocessen en het voorbereiden op wijzigingen waar wij de komende jaren mee te maken krijgen, zoals de doordecentralisatie van de Wmo beschermd wonen en de rendementsgrondslag als maatstaf om het heffingsvrij vermogen te berekenen van burgers die te maken hebben met een inkomensafhankelijke eigen bijdrage (Wlz, Wmo abonnementstarief, minimabeleid) en Wmo beschermd wonen.

De brede beweging op het gebied van maatwerk heeft zich in 2021 voortgezet. De kinderopvangtoeslagaffaire heeft hier als een sterke katalysator gefungeerd. Dit vraagt ook van ons om een omslag. Binnen onze organisatie werken we daarom aan een cultuur die de noodzakelijke verandering in dienstverlening ondersteunt en stimuleert. In het afgelopen jaar heeft de commissie bijzonder maatwerk zich op individuele casuïstiek verder ontwikkeld en daarnaast is een begin gemaakt om de verschillende organisatieonderdelen op bevoegdheden en taken zodanig te (be)sturen dat het bieden van maatwerk aan burgers wordt gefaciliteerd.

In het licht van deze ontwikkelingen hebben we in 2021 ook voor alle regelingen inventarisaties uitgevoerd op knelpunten in wet- en regelgeving en uitvoering. We zien dat er in de organisatie een open dialoog is om dergelijke zaken op tafel te leggen. In voorkomende gevallen bespreken wij deze knelpunten met het ministerie van VWS en kan wet- en regelgeving mogelijk worden aangepast. Voorbeelden zijn onze voorstellen om (naar verwachting per 2023) de wettelijke mogelijkheid te creëren om de termijn van het restitueren van de eigen bijdrage Wlz en Wmo 2015 onder voorwaarden te verruimen, de al eerder genoemde heroverweging van de (hogere) bestuursrechtelijke premie voor wanbetalers en het (per 1 juli 2022 of 1 januari 2023) schrappen van onze verplichting om een bestuurlijke boete op te leggen aan personen die zich doorgaans geheel buiten hun schuld te laat bij ons aanmelden als verdragsgerechtigde.

In breder perspectief hebben wij meer mogelijkheden gekregen door de inwerkingtreding van een algemeen kwijtscheldingsartikel (4:94a) in de Algemene wet bestuursrecht (Awb). Dit artikel is aanvullend op bestaande bevoegdheden en uitvoeringsprotocollen en stelt ons in staat om maatwerk te leveren in gevallen waarin dit voorheen niet mogelijk was.

In de nabije toekomst valt er meer wet- en regelgeving te verwachten die het mogelijk maakt om in individuele gevallen maatwerk te leveren. Wij denken actief mee over hoe deze wet- en regelgeving er uit kan komen te zien en over de ruimte die het huidige wettelijk kader al biedt voor het toepassen van meer maatwerk, onder meer door deelname aan de Klankbordgroep maatwerk in de Awb onder leiding van het ministerie van Justitie en Veiligheid.

4.3 Beleid en uitvoering in relatie tot rechtmatigheid

In 2021 hebben we verder geïnvesteerd in de governance rondom de na te leven wetten en regels en het verbeteren van de beleids- en uitvoeringscyclus. Wettelijke kaders en beleidskaders zijn daardoor beter vindbaar en toegankelijk geworden voor de interne organisatie. Daarnaast is het proces waarbij nieuw beleid wordt overgedragen aan en geïmplementeerd door de regeling clusters aan de hand van opgedane ervaringen doorontwikkeld en verbeterd. Dit draagt bij aan een rechtmatige uitvoering van de regelingen en het verder in control komen.

Duurzaam gescheiden leven en eindsynchronisatie

Binnen de Wlz en de Wmo 2015 (abonnementstarief en beschermd wonen) zijn in 2021 twee grootschalige herstelacties opgestart naar aanleiding van onjuistheden in de administratie van de eigenbijdrageregelingen.

De eerste herstelactie is onder meer het op orde brengen van de administratie van de relatiestatus 'duurzaam gescheiden leven' in afstemming met de SVB. Door verschillen tussen de SVB-relatiestatus en de bij ons bekende BRP-registratie betaalden sommige mensen van wie de partner in een verpleeghuis verblijft, een verkeerde eigen bijdrage aan ons. De herstelactie is gericht op het zoveel mogelijk voorkomen van nadelige gevolgen voor deze klanten. Tegelijkertijd zetten we in op betere voorlichting door de SVB en het CAK over wanneer een huishouden als een eenpersoons- of een meerpersoonshuishouden wordt gezien. Ook zetten we in op de inrichting van een reguliere gegevensuitwisseling met de SVB om ook voor deze klanten de juiste eigen bijdrage te kunnen vaststellen en onjuistheden in onze administratie te voorkomen.

De tweede herstelactie is het in overeenstemming brengen van de persoonsgegevens in de Wlz en Wmo beschermd wonen zoals deze in ons eigen Centraal Persoonsregister (CPR) staan met de persoonsgegevens zoals deze in de BRP geregistreerd staan. Dit wordt ook wel de 'eindsynchronisatie' genoemd. Bij het initieel vullen van het CPR hebben we in het verleden onjuiste data overgenomen. Als gevolg hiervan hebben klanten in deze regelingen een verkeerd bedrag aan eigen bijdrage betaald of ten onrechte niet betaald. De herstelactie is erop gericht om de financiële gevolgen voor klanten die een bedrag aan ons moeten nabetalen zo beperkt mogelijk te houden door de herzieningstermijn voor de eigen bijdrage te beperken tot maximaal twaalf maanden in plaats van de reguliere 36 maanden.

De beide herstelacties hebben veel impact op onze organisatie gehad in 2021. Eind vorig jaar bevonden de herstelacties zich voor de Wlz en de Wmo beschermd wonen na vallen en opstaan in de afrondende fase en voor het Wmo abonnementstarief in de impactbepalende fase. De herstelacties dragen bij aan een rechtmatige uitvoering van de eigen bijdrageregelingen en het verder in control komen van onze organisatie. Bij de herstelacties staat de menselijke maat voorop door de financieel nadelige gevolgen voor klanten waar mogelijk te beperken.

Kinderopvangtoeslagenaffaire

Dit jaar hebben we ons flink ingezet om de gedupeerden van de kinderopvangtoeslagenaffaire zo goed mogelijk te informeren en te helpen bij CAK-gerelateerde zaken. Zoals beschreven in hoofdstuk 2 hebben we de schulden die gedupeerden bij ons hadden in opdracht van het ministerie van VWS gepauzeerd en later kwijtscholden, maar treedt de wetgeving die de definitieve grondslagen voor deze herstelacties bevat naar verwachting pas halverwege 2022 in werking. Door direct na ontvangst van de opdrachtbrieven deze acties uit te voeren, hebben we gehandeld in het belang van burgers in een zeer kwetsbare situatie.

Patiëntenrichtlijn

Eind 2021 heeft het Hof van Justitie van de EU (HvJ EU) naar aanleiding van prejudiciële vragen van de Centrale Raad van Beroep (CRvB) uitspraak gedaan over de toepasselijkheid van de Patiëntenrichtlijn op verdragsgerechtigden.² In tegenstelling tot de opvatting van Nederland vindt het HvJ EU dat de richtlijn ook van toepassing is op personen die niet rechtstreeks verzekerd zijn voor ziektekosten, zoals de Nederlandse verdragsgerechtigden. Voor onze uitvoering betekent dit dat in meer gevallen restitutie van zorgkosten naar Nederlands tarief door het CAK zelf zal moeten plaatsvinden. We bekijken samen met het ministerie van VWS welke aanvullende regelgeving nodig is. Het is nu nog wachten op de uitspraak van de CRvB in deze zaak.

Nieuwe taken

In 2021 zijn geen nieuwe taken belegd bij onze organisatie. Dit is conform de gemaakte afspraken met het ministerie van VWS om het CAK waar mogelijk te ontzien bij verstrekken van nieuwe opdrachten. Dit in het kader van de noodzaak om als organisatie eerst in control te komen.

² Zaaknr. C-636/19 CAK.

4.4 Doorgevoerde wijzigingen in 2021

Wij hebben de volgende wijzigingen doorgevoerd:

- Wlz/Wmo beschermd wonen: per 1 januari 2021 is aan de Wlz de psychische grondslag toegevoegd. Dit betekent onder meer een overgang van mensen van Wmo beschermd wonen naar de Wlz;
- Buitenlandtaak: per 1 januari 2021 is het Handels- en Samenwerkingsakkoord (HSA) in werking getreden. Het HSA regelt de relatie tussen de Europese Unie en het Verenigd Koninkrijk, onder andere op het gebied van de sociale zekerheid, na de Brexit. Het HSA heeft voor de personen voor wie wij als bevoegd orgaan zijn aangewezen materieel nauwelijks gevolgen gehad.

4.5 Uutfasering taken

De stand van zaken met betrekking tot de aflopende regelingen is als volgt:

- De Wmo 2015 kent een overgangsregeling voor AWBZ-klanten, waarvoor bij koninklijk besluit een einddatum moet worden vastgesteld. Dit betreft met name beschermd wonen klanten die inmiddels onder de Wlz vallen (grondslag GGZ). Wij zijn in overleg met het ministerie van VWS om een einddatum vast te stellen om deze regeling te kunnen uutfasieren.
- De Wmo 2019 en eerder, de voorloper van het abonnementstarief, wordt uitgefaseerd over een periode van meerdere jaren. Omdat herziening van de eigen bijdrage tot 36 maanden terug mogelijk is, zullen tot december 2022 herzieningen mogelijk zijn. In incidentele gevallen zal dit ook na 2022 nog mogelijk zijn, met name bij bezwaar- en beroepzaken. Daarom moeten de ICT-systemen in elk geval tot en met 2022 beschikbaar blijven. Wij dringen er bij gemeenten op aan om correcties van oude jaren te vermijden, indien dit nadelig voor de burger is. Dezelfde systemen worden gebruikt voor beschermd wonen, waardoor deze naar verwachting tot en met 2025 operationeel moeten blijven. Vanwege de wettelijke bewaartermijn van 15 jaar voor de Wmo moeten de systemen langer raadpleegbaar zijn. We zijn in overleg met het ministerie van VWS om de bewaartermijn in te korten naar de termijn van de Wlz, namelijk zeven jaar.
- De Wtcg-regeling is formeel medio februari 2021 materieel beëindigd. Alle vorderingen zijn verjaard, hetgeen betekent dat wij geen betalingen meer uitvoeren. In de bestuurlijke verantwoording 2021 verantwoorden wij ons voor de laatste keer. Acht jaar na afschaffing is de regeling dan volledig afgewikkeld.
- De Ouderbijdrage Jeugdwet (ObJw) is in 2021 financieel afgewikkeld door de afrekening met gemeenten af te ronden. In de bestuurlijke verantwoording 2021 verantwoorden wij ons voor de laatste keer. Zes jaar na de afschaffing is de regeling dan volledig afgewikkeld.

4.6 Uitvoeringstoetsen

We hebben in opdracht van het ministerie van VWS de volgende uitvoeringstoetsen uitgebracht:

- Doordecentralisatie beschermd wonen. Dit vroeg om het aanpassen van de ICT, waaronder invoering iEb (vanwege doordecentralisatie) en woonplaatsbeginsel. Wij hebben deze toets op 19 januari 2021 opgeleverd.
- Van grondslag sparen en beleggen naar rendementsgrondslag vermogenstoets Wlz en Wmo2015. Wij hebben deze toets op 7 mei 2021 opgeleverd.
- Uitvoeringstoets 3. Vernieuwing ICT-landschap Buitenlandtaak en implementatie EESSI. Wij hebben deze toets op 25 oktober 2021 opgeleverd.

We hebben op eigen initiatief de volgende uitvoeringstoets uitgebracht:

- Uitvoeringstoets Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (MEBV). Wij hebben deze toets op 6 oktober 2021 opgeleverd.

5. Organisatie

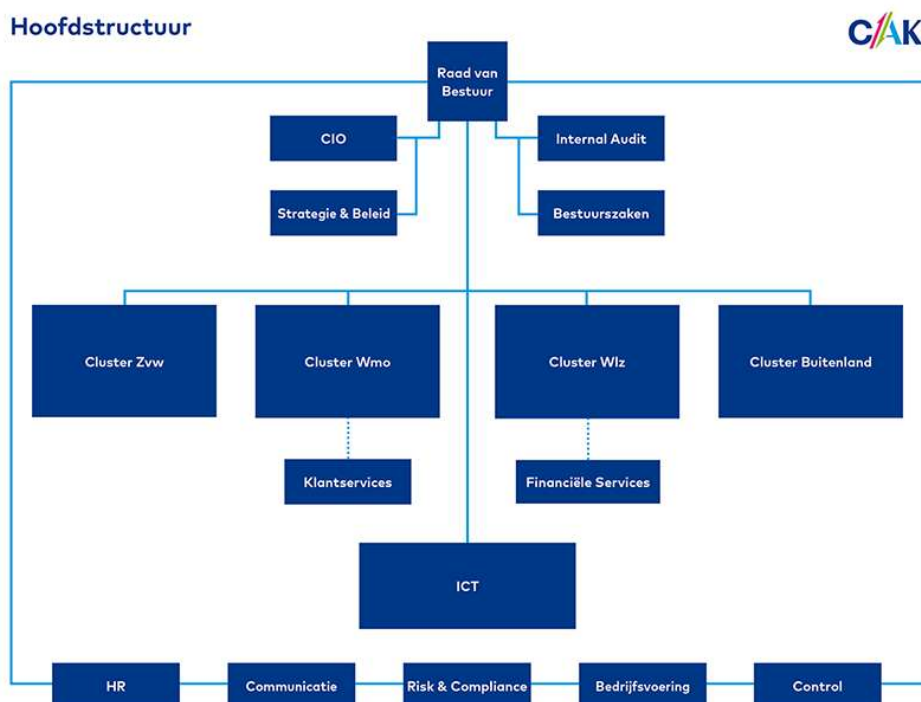
5.1 Governance en organisatiestructuur

Met het innen van de (eigen) bijdragen en premies, de financiering van de zorginstellingen en de interstatelijke kostenafrekening zijn grote bedragen gemoeid. Wij hechten er aan transparant te zijn en ons actief te verantwoorden over deze geldstromen en onze resultaten.

Wij volgen voor zover van toepassing de *Code Goed Bestuur van de Handvestgroep Publiek Verantwoorden*, de *Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018* en de *Kaderwet zbo's*.

Nadere afspraken tussen het ministerie van VWS en ons over de samenwerking en afstemming op het gebied van sturing, verantwoording en toezicht liggen vast in het governance arrangement.

Ons organigram in 2021:



5.2 Raad van Bestuur

Hans Ouwehand is per 1 februari 2021 benoemd als voorzitter van de Raad van Bestuur. Daarvoor, vanaf 1 september 2020, was hij al waarnemend voorzitter van de Raad van Bestuur. In 2021 bestond de Raad van Bestuur uit Hans Ouwehand (voorzitter), Arron Bell (CFO) en Marije Wolsink (COO).

Per 15 januari 2022 maakt Arron Bell geen deel meer uit van de Raad van Bestuur van het CAK. Vanaf deze datum bestaat de Raad van Bestuur uit Hans Ouwehand (voorzitter) en Marije Wolsink (COO). Arron Bell verricht vanaf 15 januari 2022 onder andere werkzaamheden gericht op de doorontwikkeling van de Manifestgroep. De aanstelling van de heer Bell bij het CAK loopt tot 1 januari 2023.

5.3 Adviesorganen

Wij kennen twee adviesorganen die de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd adviseren: de Raad van Advies en de Audit Advies Commissie. Daarnaast kennen we een externe raad: de Cliëntenraad.

Raad van Advies

De Raad van Advies heeft tot taak het gevraagd en ongevraagd adviseren van de Raad van Bestuur over strategische aangelegenheden. De raad is zodanig georganiseerd, dat de leden ten opzichte van elkaar en van het bestuur onafhankelijk opereren.

Leden van Raad van Advies in 2021

Bij de leden van de Raad van Advies is de functie ultimo 2021 vermeld.

- Mevr. L. Th. Bouwmeester (voorzitter), onafhankelijk innovator op het gebied van health, digitalisering en inclusie
- Mevr. G. Prins-Modderaar (vice voorzitter), voorzitter Raad van Bestuur Kamer van Koophandel
- De heer T. van Noort, managing director bij NCCW
- De heer M. Lenselink, senior consultant Deloitte
- De heer A. Vliegthart, directeur-bestuurder Nibud

Naast een aantal informele overleggen is de Raad van Advies in 2021 vijf keer formeel bijeengekomen. De adviezen van de Raad van Advies betroffen onder meer de financiële situatie van onze organisatie, de reorganisatie, de dienstverlening en het brede veranderprogramma. Deze adviezen zijn door de Raad van Bestuur integraal overgenomen.

Auditadviescommissie

De Auditadviescommissie adviseert de Raad van Bestuur onder meer over financiële aangelegenheden en risicomanagement.

Leden van Auditadviescommissie in 2021

Bij de leden van de Auditadviescommissie is de functie ultimo 2021 vermeld.

- Mevr. N. van 't Riet (voorzitter), CEO/COO DB Cargo Nederland NV
- Mevr. E.M.B. de Vette, CFRO Stichting BKR

De Auditadviescommissie is in 2021 vier keer bijeengekomen. De adviezen van de Auditadviescommissie hadden betrekking op de totstandkoming van de begroting en het jaarplan, de bestuurlijke verantwoording en de jaarrekening. Deze adviezen zijn door de Raad van Bestuur integraal overgenomen.

De leden van de Auditadviescommissie worden standaard uitgenodigd voor de bijeenkomsten van de Raad van Advies.

Cliëntenraad

De cliëntenraad is klankbord voor de Raad van Bestuur en adviseert gevraagd en ongevraagd over verbeteringen in de dienstverlening en signaleert knelpunten vanuit het perspectief van de burger. De cliëntenraad komt regelmatig bijeen met elkaar én met de Raad van Bestuur.

Jaarlijks wordt door de cliëntenraad een eigen activiteitenagenda opgesteld. In 2021 heeft de cliëntenraad zich in het bijzonder gericht op de klantstrategie en klantcommunicatie.

De cliëntenraad overlegt over deze onderwerpen en over actuele onderwerpen regelmatig met de Raad van Bestuur, en adviseert steeds vanuit een onafhankelijke positie.

In 2021 heeft de cliëntenraad vijf keer vergaderd. De cliëntenraad bestond begin 2021 uit zeven leden maar door omstandigheden bestaat deze momenteel uit vijf leden. De werving van twee nieuwe leden is in eind 2021 gestart.

5.4 Personeelsorganisatie

De agenda van Human Resources (HR) is in 2021 grotendeels bepaald door het optimaliseren van de organisatiestructuur. Door de gewijzigde prioriteiten is het HR jaarplan 2021 herijkt.

Optimaliseren CAK organisatiestructuur 2021

Begin 2021 stonden we voor financiële uitdagingen. Deze vroegen om verdere aanpassing van onze organisatie. We hebben diverse besparingen en een gerichte reorganisatie gerealiseerd om binnen het financiële kader te komen.

Om de kosten voor 2021 en de daaropvolgende jaren structureel binnen begroting te brengen is de organisatie gewijzigd op die plaatsen waar het werk net zo goed of zelfs beter uitgevoerd kan worden in een aangepaste structuur en met minder mensen. Door het bundelen van functies binnen de regeling, over de regelingen heen en in een aantal stafafdelingen.

De adviesaanvraag betrof gerichte wijzigingen in een aantal organisatieonderdelen per 1 juli 2021: HR, CIO office, Regie Regelingen, Klantmanagement, Klanservices en Klantcentrum. De reorganisatie heeft geen effect gehad op de hoofdstructuur van onze organisatie.

Naar aanleiding van de reorganisatie zijn per 1 juli 2021 23 medewerkers boventallig geworden onder het Sociaal Plan en 6 medewerkers boventallig geworden zonder Sociaal Plan (als gevolg van bepaalde tijd contract waarvan de einddatum binnen de termijn van 26 weken na besluit viel). Van de boventallige medewerkers hebben inmiddels 3 collega's intern een nieuwe functie gekregen en 9 collega's hebben een andere functie.

Strategische personeelsplanning

Door de gewijzigde focus in de loop van het jaar heeft de vormgeving van het model voor strategische personeelsplanning vertraging opgelopen.

Er was in 2021 een sterk fluctuerende vraag naar arbeidscapaciteit, met name op het gebied van ICT en callcentermedewerkers. Dit, in combinatie met een zeer krappe arbeidsmarkt, maakt dat we zoeken naar alternatieve manieren om nieuwe collega's aan ons te binden. Bijvoorbeeld door met leveranciers afspraken te maken over detailvast constructies en selectief arbeidsmarktcampagnes in te zetten voor de invulling van structurele vacatures.

Medio 2021 is de traditionele HR Performancecyclus gewijzigd naar de continue dialoog. Hierbij is de koppeling tussen beoordeling en beloning losgelaten. Het leiderschapsprogramma is in het eerste half jaar, in verband met de COVID-19-maatregelen, online voortgezet. In het tweede half jaar van 2021 is het leiderschapsprogramma onderdeel geworden van het focusgebied cultuur.

Inclusiviteit en diversiteit

Door herijking van het HR jaarplan 2021 is weinig aandacht geweest voor inclusiviteit en diversiteit. Er zijn beperkt inspanningen geweest om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te trekken. Er zijn geen plaatsingen uit deze doelgroep gerealiseerd.

In het kader van het New Professionals Program is in december 2021 een match gemaakt tussen een trainee en het CAK. De trainee is begin januari gestart. In dit programma wordt specifiek gezocht naar talentvolle professionals met een diversiteit aan achtergronden.

De teksten en vacatures op de vacature site werkenbijhetcak.nl zijn in 2021 zodanig geformuleerd dat alle doelgroepen worden uitgenodigd om te komen werken. In 2021 zijn in totaal 3 stageplekken gerealiseerd om ook jonge professionals te helpen met voorbereiding op hun plek in de arbeidsmarkt en de samenleving.

Hybride werken

Sinds dit jaar kunnen, gedreven door de COVID-19-maatregelen, ook de medewerkers van het Klant Contact Center (grotendeels) vanuit huis werken. Hierdoor kunnen steeds meer alle medewerkers van de organisatie hun werkzaamheden vanuit huis verrichten.

We hebben een start gemaakt met de overgang naar het hybride werken. Uitgangspunt hierbij is dat medewerkers zelf bepalen welke werkomgeving het meest praktisch, efficiënt en effectief is bij de werkzaamheden die zij (op dat moment) uitvoeren. Het kantoor wordt vooral een ontmoetingsplaats. We zijn gestart met de verbouwing en dit leidt in de loop van 2022 tot een afname in het aantal verdiepingen dat we huren. Hiertoe is een nieuwe huurovereenkomst gesloten. Hybride werken is onderdeel van het focusgebied cultuur. Vanuit dat perspectief wordt invulling gegeven aan de gedragsaspecten van hybride werken.

Per januari 2021 is een thuiswerkvergoeding, op basis van de Nibud-norm, verstrekt aan medewerkers die grotendeels vanuit huis werken. Een thuiswerkvergoeding wordt in 2022 omgezet in bestendig beleid. Daarnaast is de vaste reiskostenvergoeding afgeschaft. Wij hebben ervoor gekozen om de werkelijk gemaakte reisbewegingen te vergoeden.

Medewerkersonderzoek

In december is het medewerkersonderzoek uitgevoerd. De vragenlijst is tot stand gekomen door afstemming vanuit de focusgebieden cultuur en in control. Daarnaast is in samenwerking met de NZa, die een onderzoek doet naar de klantgerichtheid van onze organisatie, aandacht besteed aan dat onderwerp. De respons van het onderzoek was hoog: organisatie-breed 75,4%. De uitkomsten van het onderzoek worden medio januari 2022 gedeeld met de organisatie. Op basis van de uitkomsten nemen we gerichte acties.

Verzuimbeleid

Over het verslagjaar 2021 komt het verzuimpercentage uit op 7,54% en daarmee ver boven de norm van 5,6%. Ten opzichte van 2020 is het verzuimpercentage sterk gestegen met 1,4% (het verzuimpercentage was in 2020 6,14%). De meldingsfrequentie komt in 2021 uit op 0,74. Dit is een daling ten opzichte van 2020 (0,94).

Een structureel aandachtspunt bij verzuim is vooral het langdurig verzuim (dag 43 – dag 365). Dit vertegenwoordigt 4,86% van het totale verzuim, en is als volgt opgebouwd:

- Op 31 december 2020 vielen er 53 medewerkers in de categorie langdurig verzuim, waarvan 8 langer dan 365 dagen.
- Op 31 december 2021 vielen er 46 medewerkers in de categorie langdurig verzuim, waarvan 23 medewerkers langer dan 365 dagen.

Twee derde van deze dossiers is mentaal/privé/werk gerelateerd verzuim, een derde betreft fysiek-medisch verzuim.

In het vierde kwartaal van 2021 is gestart met een gedifferentieerde verzuimaanpak, omdat onze aanpak en verzuimbegeleiding voor een deel van de clusters en afdelingen niet het gewenste resultaat had (het verlagen en voorkomen van verzuim). De verwachting is dat de eerste resultaten van deze gedifferentieerde aanpak zichtbaar worden in het tweede kwartaal van 2022.

In het kader van vitaliteit bieden we een bijdrage in de kosten van sporten voor medewerkers in loondienst. Daarnaast stimuleren we medewerkers, indien mogelijk met oog op de COVID-19-maatregelen, om gebruik te maken van het preventief medisch onderzoek (PMO). Periodiek worden op het intranet tips gedeeld om medewerkers te helpen vitaal te blijven in tijden van thuiswerken.

Begin 2021 is de verlofsoort 'verlof ten behoeve van COVID-19' beschikbaar gesteld. Hiermee konden we medewerkers die geraakt werden door de sluiting van scholen, kinderopvang en andere zorgplichten als gevolg van de pandemie, helpen de werk-privé balans in evenwicht te houden. Van deze soort verlof hebben 49 medewerkers gebruik gemaakt en zijn 858,97 uren geboekt.

In het medewerkersonderzoek dat eind december heeft plaatsgevonden is onder andere ook aandacht voor het thema 'Herstelbehoefte'. Mede op basis van de resultaten van het onderzoek zal worden gezien welke verdere interventies benodigd zijn.

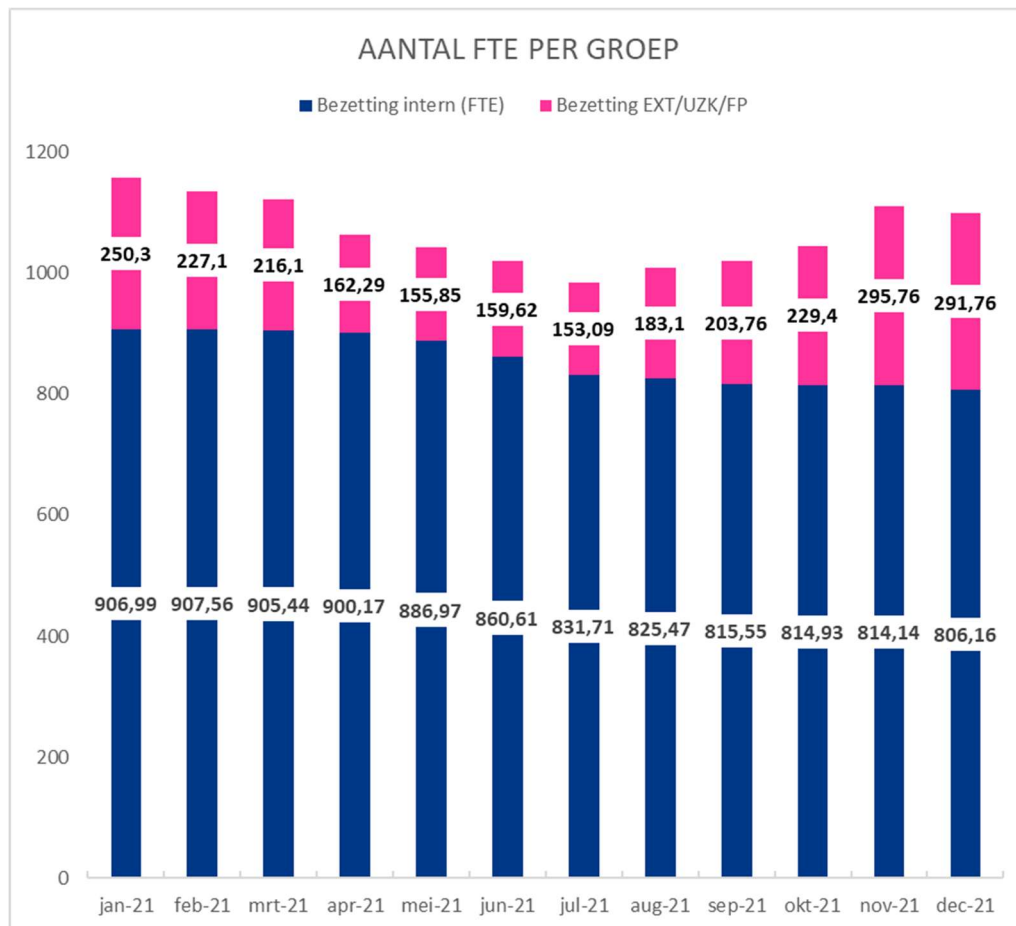
Medewerkers in loondienst en personeelsverloop

In 2021 bestond het gemiddelde totale personeelsbestand (inclusief externen) uit 1.096,92 medewerkers en in 2020 uit gemiddeld 1.246,50 medewerkers. Het gemiddeld totale aantal medewerkers is in 2021 met 149,58 medewerkers gedaald (12%) ten opzichte van 2020.

In 2021 bestond de gemiddelde vaste personeelsbezetting uit 865,33 medewerkers (gemiddeld 856,31 fte) ten opzichte van 887,67 medewerkers (gemiddeld 879,91 fte) in 2020. Het betreft een daling van gemiddeld 22,34 medewerkers in loondienst. In

2021 is, gezien de financiële situatie sterk gestuurd op terughoudendheid met het invullen van vacatures en het verlengen of omzetten van bepaalde tijd contracten. Daarnaast is als gevolg van de reorganisatie ook boventaligheid ontstaan.

In 2021 bestond de gemiddelde flexibele schil (externen) uit 231,58 medewerkers (gemiddeld 210,68 fte) en over 2020 uit gemiddeld 358,83 medewerkers (gemiddeld 343,89 fte). De gemiddelde flexibele schil is in 2021 met 127,25 medewerkers gedaald (35,46%) ten opzichte van 2020. Het doel voor 2021 was om de verhouding externe inhuur ten opzichte van interne medewerkers te verlagen naar 15%. In 2021 bedroeg dit percentage 21%. In 2020 was dit nog 29%. De doelstelling is daarmee niet behaald, echter er is wel sprake van een afname van 8% in de verhouding. Met name in november 2021 is een sterke stijging van externen terug te vinden. Dit heeft met name te maken met het wegwerken van werkvoorraad op non-voice.



In 2021 zijn in totaal 158 medewerkers in loondienst uit dienst getreden. Als we dit afzetten tegen het totaal aantal medewerkers in loondienst over 2021 (gemiddeld 865,33 medewerkers) is het verloop 18,26%.

Het gemiddelde in loondienst dienstverband ultimo 2021 van het vaste personeelsbestand was 7,4 jaar. Het vaste personeelsbestand bestond eind 2021 voor 45,1% (373) uit mannen en voor 54,9% (454) uit vrouwen.

Medewerkers in loondienst per 31 december 2021

Vast personeel				
Leeftijd	Man	Vrouw	Totaal	Percentage
Tot en met 25	2	6	8	1%
26-35	56	107	163	20%
36-45	111	135	246	30%
46-55	109	117	226	27%
56+	95	89	184	22%
Totaal	373	454	827	100%

Het externe personeelsbestand bestond eind 2021 voor 49,4% (159) uit mannen en voor 50,6% (163) uit vrouwen.

Medewerkers niet in loondienst per 31 december 2021

Extern personeel				
Leeftijd	Man	Vrouw	Totaal	Percentage
Tot en met 25	7	23	30	9%
26-35	23	37	60	19%
36-45	98	77	175	54%
46-55	16	21	37	12%
56+	15	5	20	6%
Totaal	159	163	322	100%

5.5 Overige personeelszaken

Wij volgen twee cao's: de cao voor Zorgverzekeraars en de cao Rijk. Onderstaand de wijzigingen in 2021 in de beide cao's.

Cao voor Zorgverzekeraars

Er is een nieuwe cao per 1 oktober 2021. Deze heeft de looptijd van een jaar. De belangrijkste wijzigingen in deze cao zijn: een loonsverhoging van 2,4% per 1 oktober 2021, Bevrijdingsdag wordt jaarlijks een officiële vrije dag, het spaarverlof van 100 weken wordt per 1 januari 2022 geïntroduceerd en de mogelijkheid om de traditionele gesprekscyclus te vervangen door het continue gesprek. Met het laatste punt zijn wij in 2021 reeds begonnen.

Cao Rijk

In oktober 2021 hebben de cao partijen met terugwerkende kracht een akkoord bereikt over een nieuwe cao Rijk met een looptijd van 15 maanden (1 januari 2021 tot en met 31 maart 2022). Naast een loonstijging van 2% per 1 juli 2021 zijn afspraken gemaakt over een eenmalige bruto uitkering van € 300,- bruto naar rato (uren dienstverband). Ook is voor deze groep een thuiswerkvergoeding afgesproken voor het jaar 2021. Per januari 2021 zijn wij hier reeds mee begonnen, gebaseerd op de Nibud-norm. Uitgangspunt bij de start van deze vergoeding is geweest dat de uitkering die in 2021 is gedaan, niet lager mag zijn dan uiteindelijk door cao-partijen is overeengekomen. Uit controle is gebleken dat dit niet het geval is.

Tot slot zijn cao-partijen overeengekomen een vergoeding van € 750,- eenmaal per 5 jaar te verstrekken voor de inrichting van de thuiswerkplek.

Pensioen

Alle medewerkers die vanaf 1 januari 2017 in dienst zijn getreden, inclusief het per die datum overgekomen personeel van het Zorginstituut, nemen verplicht deel in het Pensioenfonds ABP. Het betreft een middelloon regeling.

Voor medewerkers die voor 1 januari 2017 in loondienst zijn getreden geldt dat zij zijn aangesloten bij Pensioenfonds SBZ. Werknemers die al deelnemer waren bij SBZ Pensioen blijven pensioen opbouwen bij SBZ. De pensioenregeling van SBZ gaat per 1 januari 2022 over van een middelloon regeling naar een beschikbare premieregeling.

Wij zijn eigen risicodragers voor WW-uitkeringen voor de medewerkers die deelnemen in het Pensioenfonds ABP.

Medezeggenschap

Binnen onze organisatie voert de ondernemingsraad (OR) namens de medewerkers overleg met de werkgever over het ondernemingsbeleid en de personeelsbelangen. Het dagelijks bestuur van de OR bestaat uit de voorzitter, de vicevoorzitter en de secretaris.

In 2021 zijn er 1 adviesaanvraag, 1 paraplu-adviesaanvraag en 1 memo inzake minimale wijziging organisatiestructuur ingediend. Daarnaast zijn er 3 instemmingsverzoeken ingediend.

De adviesaanvraag (Optimaliseren Organisatiestructuur 2021) die is ingediend betrof een verzameling van voorgenomen besluiten met betrekking tot wijziging in de organisatiestructuur. De financiële situatie van het CAK maakte dat doorontwikkeling op deze onderdelen eerder noodzakelijk was dan gepland. Het betrof de volgende onderdelen: Klantservices, Klantcentrum, Klantmanagement, Regie Regelingen, CIO office en HR. Gezien de noodzaak de voorgenomen besluiten snel te implementeren heeft de OR zeer spoedig gereageerd met haar advies. Dit heeft de maximale inzet van de OR gevraagd, met een tijdig besluit tot gevolg.

Voor het programma Vereenvoudiging ICT is besloten om een paraplu adviesaanvraag in te dienen. Dit geeft de OR de gelegenheid om de grote lijn van het programma te overzien en op gestructureerde wijze in gesprek te zijn met de Raad van Bestuur over dit meerjarige traject.

De memo inzake minimale wijziging organisatiestructuur betrof het verplaatsen van 5 functies binnen CIO naar de regelingen en Control. Dit om CIO in lijn te brengen met het CIO stelsel Rijk (22 december 2020). Dit laatste is geëffectueerd per 1 januari 2022.

In 2021 zijn 3 instemmingsverzoeken ingediend:

- 'Aanstelling twee preventiemedewerkers CAK';
- 'Vaststelling quality monitoring protocol' inzake de mogelijkheid kwalitatief onderzoek te doen van de KCC gesprekken;
- 'Waar je werkt beleid' inzake de vergoeding van reiskosten- en thuiswerkdagvergoeding per 1 januari 2022.

6. Interne beheersing en risicomanagement

6.1 Planning en control

Het governance arrangement tussen het ministerie van VWS en onze organisatie omvat een splitsing tussen het eigenaarschap en het opdrachtgeverschap. De plaatsvervangend secretaris-generaal van het ministerie van VWS is de eigenaar van het CAK. De directeur-generaal Langdurige Zorg is de (coördinerend) opdrachtgever. De eigenaar gaat over organisatorische en strategische vraagstukken. De opdrachtgever gaat over de beleidsopdrachten en de wettelijke taken die wij uitvoeren.

Vaste planning-en-control-cyclus

Wij zijn met het ministerie van VWS een vaste planning-en-control-cyclus (P&C-cyclus) overeengekomen. Deze is opgenomen in het governance arrangement. Jaarlijks stellen wij een jaarplan op inclusief begroting, met daarin de aandachtspunten uit de kaderbrief van het ministerie van VWS. Hierover verantwoorden wij ons door middel van een midterm review (MTR) en het jaarverslag dat bestaat uit het bestuursverslag en de jaarrekening.

Daarnaast heeft er in 2021 afstemming met het ministerie van VWS plaatsgevonden over de uitvoering van de wettelijke taken, de voortgang op de veranderinitiatieven en de stand van zaken met betrekking tot de lopende uitvoeringstoetsen.

Wij rapporteren structureel aan het ministerie van VWS over de uitvoering van de wettelijke taken en de daarmee samenhangende beleidskosten die gefinancierd worden door het ministerie van VWS.

Opvolging verbeterpunten

Wij monitoren de verbeterpunten van toezichthouders, onafhankelijke accountant en Internal Audit. Wij hebben voor de beheersorganisatie een inhaalslag gemaakt met de afwikkeling van deze verbeterpunten. Met name voor de fiscaliteit hebben wij voor een betere borging gezorgd in de organisatie. Met betrekking tot de verbeterpunten voor de uitvoering van onze wettelijke taken zien wij een gestage afwikkeling van oude verbeterpunten en een vertraagde inzet op het oppakken van nieuwe verbeterpunten. Wij gaan in 2022 met de Roadmap In Control hierin een verbetering realiseren. Wij hebben verschillende initiatieven onderhanden om het gewenste niveau van volwassenheid van de interne beheersing te behalen.

6.2 Doelmatigheid

Wij geven invulling aan de doelmatigheid door vooraf met onze opdrachtgever, het ministerie van VWS, afspraken te maken over doelmatige uitvoering van onze taken en de doelstellingen. We koppelen onze middelen aan onze activiteiten en prestaties door middel van de financiële kaart. Daarnaast zijn wij bezig met de ontwikkeling van het kostprijsmodel. Dit model geeft een verhoogd inzicht in het verband tussen de uitvoeringstaken en de besteedde middelen.

Als we naar de kostenopbouw van onze organisatie kijken, zien we dat de personele kosten 70% van de gehele kosten beslaan. De overhead beslaat 24% van de totale kosten, welke niet onder de Rijksbrede norm van 20% ligt. De externe inhuur bedraagt 21% van de personele kosten, welke afgezet tegen de Rijksbrede norm van 10% niet onder de norm ligt. In 2021 zijn wij gestart met kostenbesparingen die een structureel

karakter hebben. Hierdoor verwachten wij de komende jaren binnen de normen te komen.

6.3 Risicomanagement

Risicogestuurd werken is een randvoorwaarde om in een complexe en dynamische context effectief te kunnen opereren. In 2021 hebben wij verdere stappen gezet om dit te realiseren.

Internal Control Framework

Conform het 3LoD-model heeft de tweede lijn de kaders gesteld voor risicomanagement en compliance. Vanaf medio juni 2020 beschikken wij over een door de Raad van Bestuur vastgesteld Internal Control Framework (ICF). Het ICF geeft uiting aan de wijze waarop wij onze risico's beheersen. Het COSO-ERM-model is het onderliggend gedachtegoed van het ICF met als nadere invulling daarbinnen het 3LoD-model. Vanaf medio 2020 zijn wij gestart met de fasegewijze implementatie van het ICF binnen de regeling clusters. Dat proces is in 2021 voortgezet en heeft een doorloop in 2022 naar de stafafdelingen.

Operationaliseren risicomanagement

Als gevolg van de organisatiewijzingen in 2021 en andere prioriteiten in de uitvoering, is het implementatieproces van risicomanagement getemporeerd. In 2022 zal vanuit het focusgebied Roadmap In Control operationele ondersteuning worden geboden aan de organisatie bij de verdere implementatie van het risicomanagementproces conform de kaders van het ICF.

Dit betreft het vastleggen van de opzet van processen, het uitvoeren van risicoanalyses en de inrichting en uitvoering van de periodieke testwerkzaamheden, zodat we het vereiste inzicht krijgen in de mate van interne beheersing en vereiste bijsturing. Het einddoel is dat het risicomanagementproces structureel is geborgd binnen de verschillende organisatieonderdelen en daarmee bijdraagt aan de geborgd in control situatie.

Governance, Risk & Compliance (GRC)-tool

Ter ondersteuning van het risicomanagementproces beschikken wij sinds 2020 over de GRC-tool 'Key Control Dashboard' (KCD). Wij gebruiken KCD voor de vastlegging van de verbijzonderde interne controles die in de eerste lijn door het team Regie Regelingen worden uitgevoerd. Dit systeem stelt ons in staat om de strategische en procesrisico's vast te leggen en te monitoren.

Ook wordt door de CIO office gebruik gemaakt van de module Information Security Management System binnen KCD voor de grip en sturing op de informatieveiligheid, de borging van privacy en naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). In 2021 zijn we gestart met de uitrol van KCD naar de eerste lijnorganisatie. De temporisering in het implementatieproces van risicomanagement heeft tevens doorgewerkt in de uitrol van KCD in 2021 en zal in 2022 worden hervat.

Periodieke risicorapportages

De afdeling Risk & Compliance (R&C) stelt vanaf juli 2020 de risicorapportages op ten behoeve van de Raad van Bestuur die tot en met april 2021 op maandelijkse basis hebben plaatsgevonden. Vanaf mei 2021 wordt de risicorapportage op kwartaalbasis

opgesteld waarmee meer aansluiting is met de organisatie-brede rapportagecyclus en de herijking van de strategische risicoanalyse per kwartaal.

Conform de vaste structuur rapporteren wij in de risicorapportage over:

- de voortgang in de opzet en implementatie van risicomangement en compliance aspecten (o.a. kaderstelling);
- de cluster/afdeling overstijgende risico's - gebaseerd op zelfstandige waarnemingen en toetsingen van R&C en op de output van het risicomangement in de eerste lijn;
- de top 5 risico's van de regeling clusters en de stafafdelingen. In de top 5 risicoanalyses zijn de risico's op tactisch/operationeel niveau opgenomen. Deze risico's zijn afgeleid van de strategische risicogebieden die per kwartaal door de Raad van Bestuur zijn vastgesteld. Per risico zijn de kans en impact bepaald en zijn de beheersmaatregelen benoemd.

De risicorapportages worden tevens met onze stakeholders VWS en de NZa gedeeld.

In 2021 is de risicorapportage goed doorontwikkeld en heeft een vaste structuur en een duidelijk totstandkomingsproces. Tegelijkertijd zien wij nog ruimte voor verbeteringen. De risicorapportage is thans een momentopname van het risicoprofiel van de organisatie, maar zal zich meer kunnen ontwikkelen richting een dynamisch proces/weergave. Dit geldt onder andere voor de rapportering over de status van de benoemde beheersmaatregelen en de bewegingen in een bepaalde periode. In het kader van het (geborgd) in control traject zal risicomangement in de komende periode verankerd worden als onderdeel van de reguliere P&C-cyclus van het cluster, de afdeling en organisatiebreed. Hiermee wordt de set van management- en sturingsinformatie verder verrijkt en creëren we een basis voor risicogestuurd werken.

6.4 Misbruik en oneigenlijk gebruik

Misbruik en oneigenlijk gebruik (M&O) is het bewust handelen of nalaten in strijd met (de intentie van) wet- en regelgeving, procedures of werkinstructies en/of het opzettelijk niet tijdig, onjuist of onvolledig verstrekken van gegevens. Dit met het doel een onrechtmatig voordeel te verkrijgen of te doen verkrijgen, door een onjuiste voorstelling van zaken. Dit geldt zowel voor interne als voor externe handelingen.

We hebben diverse maatregelen getroffen ter voorkoming van misbruik en oneigenlijk gebruik. Tot deze maatregelen behoren functiescheiding (onder andere tussen uitvoerende en controlerende taken), autorisatieprocedures en interne controles op de rechtmatigheid van de beheerskosten.

M&O-beleid is opgenomen in ons anti-fraudebeleid dat onder de paraplu valt van de *Gedragcode Integriteit Rijk*. De gedragscode vormt een kader voor integer handelen en een overzicht van de belangrijkste Rijksbrede afspraken op het gebied van integriteit. Daarnaast biedt de gedragscode houvast bij het maken van afwegingen en het nemen van beslissingen.

Bureau Integriteit & Fraude

Per 1 oktober 2020 is het Bureau Integriteit & Fraude opgericht met als doel om fraude en andere vormen van criminaliteit en integriteitschendingen te voorkomen, deze tijdig te signaleren en hierop adequaat te reageren om zo eventuele schade

zoveel mogelijk te beperken. Dit doen we door uniformiteit in het beleid en door 'fraude awareness' te creëren. Het Bureau Integriteit & Fraude is het centrale meldpunt voor fraudemeldingen en integriteitsschendingen en valt hiërarchisch onder de directeur Risk & Compliance.

Het Bureau Integriteit & Fraude werkt met een Case Management Systeem waarin medewerkers centraal op een uniforme wijze (ook anoniem) meldingen kunnen indienen. Tevens fungeert dit systeem als een adequate waarborging voor de vastlegging van de meldingen.

Het jaar 2021 heeft in het teken gestaan van de verdere versteviging van de positie en zichtbaarheid van het Bureau Integriteit & Fraude in de organisatie en de uitrol van een eenduidig en samenhangend anti-fraudebeleid. Refererend aan het aantal ontvangen en behandelde meldingen in 2021, kunnen wij concluderen dat we hierin zijn geslaagd. Daarnaast hebben wij op basis van de *Gedragscode Integriteit Rijk* het screeningsbeleid nader vormgegeven en zijn alle protocollen en het toetsingskader omtrent het integriteits- en fraudebeleid opgesteld en/of geactualiseerd.

Meldingen

In 2021 zijn in totaal 64 meldingen binnengekomen bij het Bureau Integriteit & Fraude. Hieronder volgt een korte omschrijving van de zaken die tot een intern onderzoek hebben geleid:

- De integriteitcoördinator van het ministerie van VWS is benaderd met een klacht over medewerkers van het CAK. Onderzoek heeft uitgewezen dat intern volgens de procedures is gehandeld en dat de juiste beslissingen zijn genomen op basis van de informatie die op dat moment voorhanden was.
- Een medewerker van het CAK heeft op het huisadres een brief ontvangen van een anonieme afzender. De inhoud van de brief was van bedenkelijk niveau en leek afkomstig van een collega. Er is onderzoek gedaan naar de herkomst van de brief. Er waren te weinig aanknopingspunten om vast te stellen door wie de brief was opgesteld en verzonden. Het onderzoek heeft geen inbreuk op de toegang tot persoonsgegevens aangetoond.
- Een collega van de financiële afdeling heeft een valse e-mail ontvangen uit naam van de voorzitter van de Raad van Bestuur met het verzoek om meer informatie aangaande een buitenlandse betaling. Onderzoek door IT-Security heeft uitgewezen dat drie andere medewerkers dezelfde e-mail ontvangen hebben. Geen van allen is ingegaan op het verzoek van de afzender. De e-mails zijn verwijderd en de afzender is geblokkeerd.
- Een burger heeft gemeld een brief van het CAK te hebben ontvangen, betreffende de vernietiging van een eerder toegezonden kopie ID-bewijs. Op basis van intern onderzoek is vastgesteld dat het om een menselijke fout ging. Bij het verzenden van de brieven is per abuis een verkeerde postcode ingevoerd, wat het adres van de melder opleverde als verzendadres. De procedures zijn aangescherpt om toekomstige herhaling te voorkomen.
- De Klachtencommissie heeft een niet-ontvankelijk verklaarde klacht overgeheveld naar het Bureau Integriteit & Fraude voor nader onderzoek inzake het verloop van het aanname- en beoordelingsproces. Er is uitvoerig gesproken met de melder. Ook zijn intern de nodige overleggen geweest om informatie over het proces in te winnen. Ook is HR benaderd voor het verstrekken van de ingeleverde instemmingsverzoeken. De conclusie van het onderzoek is dat het aanname- en beoordelingsproces correct is uitgevoerd.

- Diverse burgers hebben een melding gedaan dat zij een e-mail hadden ontvangen van een zorgverzekeraar met een laatste betalingsherinnering. Wij hebben naar aanleiding van deze meldingen contact opgenomen met de betreffende zorgverzekeraar, die inmiddels was begonnen met het mitigeren van de situatie. De verdere afhandeling van de meldingen heeft via het security-team van de zorgverzekeraar verlopen.

De directeur Risk & Compliance heeft de uitkomsten van bovenstaande onderzoeken schriftelijk gerapporteerd aan en besproken met de voorzitter van de Raad van Bestuur.

6.5 Geautomatiseerde gegevensverwerking

De geautomatiseerde gegevensverwerking vindt plaats in de IT-omgeving van de beheerorganisatie. De applicaties binnen deze omgeving bevatten zogenaamde IT Application Controls (ITAC's). De ITAC's zorgen in samenhang met de IT General Controls (ITGC's) voor een betrouwbare gegevensverwerking.

De applicaties van belang voor de jaarrekening zijn de applicaties van de financiële administratie (Exact), de personeelsadministratie (Youforce), tijdregistratie (Timetell), en de bankapplicatie (AccesOnline).

In 2021 heeft de upgrade van Exact ten behoeve van de financiële administratie succesvol plaatsgevonden.

ITGC's

Vanaf 2021 is het vernieuwde kader voor de IT General Controls voor alle applicaties van kracht. Dit vernieuwde kader heeft tot doel om kwaliteitsverbetering door te voeren en een efficiëntere wijze te hanteren om aan de eisen van de IT General Controls te voldoen. In 2021 hebben we verbeteringen gerealiseerd in de IT General Controls van de applicaties die van belang zijn voor de jaarrekening en een aantal verbeterpunten onderkend.

- Voor de applicaties TimeTell en YouForce hebben wij de ITGC's in opzet, bestaan en werking volledig vastgesteld. Hiermee is het vanaf boekjaar 2022 voor deze applicaties mogelijk om een systeemgerichte interne controleaanpak te volgen.
- Ten aanzien van Exact zijn de ITGC's dit jaar beperkt doorgevoerd als gevolg van de beperkt beschikbare interne capaciteit en de huidige beperkingen in de rapportagemogelijkheden in Exact.
- De Enterprise Services Bus (ESB) transporteert gegevens tussen applicaties zoals Exact en Timetell. De ITGC's voor ESB zijn op alle facetten in opzet, bestaan en werking getoetst. Wij hebben hierbij een deficiëntie geconstateerd met een hoge impact op het gebied van logische toegangsbeveiliging. Uit de daaropvolgende risicoassessments is gebleken dat een oplossing pas op langere termijn beschikbaar is. Wij voeren nader onderzoek uit naar alternatieven.
- De toegang van interne gebruikers tot een deel van onze applicaties wordt verzorgd door de centrale toepassing van Identity Acces Management (IAM) en/of de Microsoft Active Directory (AD). In deze applicaties beheren de systeemeigenaren de autorisatieschema's van onze medewerkers. IAM en AD zijn gekoppeld aan het personeelsinformatiesysteem (Youforce). Rechten

van medewerkers die uit dienst gaan, worden voor het Windows-account automatisch ingetrokken. Een belangrijk aandachtspunt rondom IAM is dat de ITGC's van het IAM-systeem zelf nog onvoldoende beheerst zijn en de IAM-beheerders beperkte capaciteit hebben. Dit heeft ook de verdere ontwikkeling hiervan doen stagneren, waardoor nog veel autorisaties handmatig worden gecontroleerd. De besluitvorming rondom het vervolg met IAM vindt in 2022 plaats in het focusgebied Vereenvoudiging ICT.

ITAC's

De applicaties bevatten diverse geprogrammeerde controles (ITAC's) die in samenhang met de ITGC's de geautomatiseerde gegevensverwerking garanderen. De ITAC's waarborgen de juiste, volledige en tijdige invoer en verwerking van gegevens. Wij hebben de effectiviteit van de ITAC's van de applicaties TimeTell en YouForce getest in opzet, bestaan en werking. Er zijn geen tekortkomingen geconstateerd, hetgeen betekent dat wij vanaf boekjaar 2022 een systeemgerichte (interne) controleaanpak kunnen hanteren voor de hieraan ten grondslag liggende processen. De ITAC's van Exact zijn nog niet getest, omdat de ITGC's van deze applicatie nog beperkt zijn ingericht. De planning is om dit in 2022 te realiseren.

Operations en bedrijfscontinuïteit

Wij verrichten maatregelen voor het onderhouden en technisch werkend houden van de systemen, zoals backup & restore van gegevens, batchverwerking en fysieke beveiliging van het datacenter. Ook bevat dit de afhandeling van incidenten rondom de IT-middelen, zodat een systeem operationeel blijft en incidenten tijdig worden opgevolgd.

In verband met COVID-19 hebben wij in 2021 gebruik gemaakt van de thuiswerkvoorzieningen, die hiervoor verder zijn uitgebreid. Als gevolg van het regulier thuiswerken in de nieuwe situatie is de uitvoering van onze bedrijfsprocessen minder afhankelijk geworden van het kantoor. In dit kader zijn wij de business continuïteitprocessen aan het herijken. Onderdeel hiervan is onder andere een nieuwe invulling van de jaarlijks uitwijktest.

Wij beschikken over twee datacenters, die volledig gespiegeld zijn ingericht. De datacenter- uitwijktest houdt in dat de dataverbinding met een van de datacenters wordt onderbroken met als test of de bedrijfscontinuïteit ongestoord doorgang kan vinden. Wij doen nader onderzoek om vast te stellen of deze test adequaat is tegen actuele risico's.

6.6 Security en privacy

In 2021 zijn activiteiten gestart en uitgevoerd om het volwassenheidsniveau en de bewustwording van de organisatie op het gebied van informatiebeveiliging en privacybescherming blijvend te versterken.

Privacy

Medio juni 2021 is door de regeling clusters een datalekkenmanager aangesteld die belast is met het verder professionaliseren van het proces rond het afhandelen van datalekken. Er zijn in 2021 circa 2000 datalekken bij de Autoriteit Persoonsgegevens gemeld. Dat waren overwegend problemen met verkeerd afgeleverde poststukken.

Door het, als gevolg van de reorganisatie, terugbrengen van het aantal geplande riskofficers in de privacy organisatie van 8 naar 2 is er minder capaciteit beschikbaar. Dit verandert de ambitie niet, maar heeft wel impact op het tempo om verder in control te komen met betrekking tot het voldoen aan de AVG.

In het vierde kwartaal van 2021 is vanuit de CIO office extra aandacht besteed om privacybescherming als een vanzelfsprekend aspect van elke verandering te beschouwen; privacy by design. Hiervoor zijn gesprekken gevoerd en afspraken gemaakt met de diverse stakeholders. Privacybescherming is bij elke verandering een onderwerp. Het opvragen en bewaren van privacygevoelige data wordt actief beperkt tot hetgeen noodzakelijk is voor de uitvoering van de betreffende regeling en data wordt verwijderd als deze niet meer nodig is. Naar verwachting zal in het eerste kwartaal van 2022 privacy by design volledig zijn ingebed in onze werkwijze.

Privacy by design beperkt zich niet alleen tot de primaire uitvoeringsprocessen, maar tot onze gehele bedrijfsvoering. Met de inkooporganisatie wordt privacy by design verder ingebed in het inkoopproces. Voor de aanbestedingen is dit reeds ingeregeld.

In 2021 deden we onderzoek naar het gebruik van zogenaamde afkomst gerelateerde indicatoren, zoals nationaliteit, etniciteit of geboorteplaats. Hieruit bleek dat wij geen onrechtmatig of oneigenlijk gebruik maken van afkomst gerelateerde indicatoren.

Security

Vanwege geringe bezetting in securityrollen in combinatie met krapte op de arbeidsmarkt voor deze schaarse expertise, moesten wij ons in de eerste helft van 2021 concentreren op het veiligstellen van de lopende dienstverlening. Het uitrollen van een nieuw antivirusproduct en het beleggen van verantwoordelijkheden en taken om kwetsbaarheden te identificeren, verminderen of te herstellen in de lijn zijn wel verder uitgerold.

In de tweede helft van 2021 zijn we, na het aantrekken van een Chief Information Security Officer (CISO) en een extra security officer, met hernieuwde focus bezig geweest met het in orde brengen van de cybersecurity binnen onze organisatie. Belangrijk uitgangspunt hierbij is het verhogen van de cyberweerbaarheid: het verhogen van de waakzaamheid op cyberaanvallen en kwetsbaarheden en proactief handelen om verstoringen in de dienstverlening te voorkomen. We passen ervaringen, richtlijnen en adviezen van expertisecentra zoals het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC) toe op onze infrastructuur. Vanwege het zeer specialistische karakter en de krapte op de arbeidsmarkt zoeken we naar een andere vorm voor het inrichten van een Security Operations Center (SOC). We zoeken hierbij de samenwerking met andere overheidsorganisaties.

De Roadmap In Control levert een belangrijke bijdrage aan de verdere versterking van de informatiebeveiliging. De definiëring en brede realisatie van IT General Controls voor de logging en monitoring over het ICT-landschap verbetert de informatiepositie van de securityorganisatie om kwetsbaarheden te signaleren en op te lossen.

7. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Door duurzaam en maatschappelijk verantwoord te werken, dragen we bij aan een betere en leefbare wereld. Voor nu en in de toekomst.

7.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid

In 2021 hebben we gewerkt aan de implementatie van nieuw meerjarig beleid. Ons mvo-beleid is gebaseerd op de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Deze SDG's worden breed in de maatschappij omarmd als richting voor de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen, zo ook binnen het Rijk in het algemeen en het ministerie van VWS specifiek. Binnen de breedte van de SDG's is gekozen voor een bijdrage aan specifieke doelen en zijn de daarbij behorende targets gekozen.

Mijlpalen in 2021

In 2021 hebben we de volgende successen geboekt:

- De vergoedingen voor reiskosten zijn zodanig vormgegeven dat reizen met het openbaar vervoer wordt gestimuleerd.
- Conform leasebeleid zetten we alleen nog volledig elektrische voertuigen in.
- IT-voorzieningen zijn doorontwikkeld, waardoor thuiswerken en hybride vergaderen steeds meer en beter mogelijk zijn. Ook op de langere termijn is de verwachting dat dit leidt tot minder vervoersbewegingen van en naar kantoor.
- In de realisatie van onze nieuwe werkomgeving gaan we duurzaam te werk:
 - We hergebruiken (binnen)wanden en kozijnen;
 - We hergebruiken meubilair;
 - We gaan over naar LED-verlichting ter vervanging van TL-verlichting.
- In verband met de COVID-19-maatregelen is het cateringconcept aangepast. Door bestelling via de app kan gericht worden ingekocht en bereid, waardoor er sprake is van minder verspilling.

7.2 Naleving inkoopbeleid

Wij voeren elk kwartaal een spendanalyse uit om zicht te houden op de rechtmatigheid van verrichte uitgaven. In deze analyse beoordelen we achteraf op basis van uitgaven per categorie en per leverancier over de afgelopen 4 jaar of de geldende inkoopprocedures zijn nageleefd.

Wij hebben een verplichtingenadministratie. In deze verplichtingenadministratie zijn alle verplichtingen vanaf 1 januari 2019 en boven de € 15.000 opgenomen. Iedere 2 weken controleren wij de volledigheid van dit overzicht.

In 2021 is op drie dossiers vooraf ontheffing verleend door de Raad van Bestuur om af te wijken van de Europese aanbestedingsplicht. Op twee van die drie dossiers heeft de ontheffing daadwerkelijk geleid tot onrechtmatige uitgaven. Een nadere toelichting is opgenomen in paragraaf 9.1 Bedrijfsvoeringsparagraaf.

Aanbestedingstrajecten

De volgende aanbestedingstrajecten zijn afgerond:

- Inhuur ICT-personeel
- Incasso- en deurwaarderdiensten
- Inhuur Uitzendkrachten en Specialistisch personeel
- Software Resellers

8. Financiën

8.1 Normenkader rechtmatigheid

In het jaarverslag leggen we verantwoording af over de naleving van geldende wet- en regelgeving bij de totstandkoming van de jaarrekening. De volgende wet- en regelgeving en specifieke kaders zijn hierbij relevant:

- de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 (27 juni 2018)
- de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen
- de Aanbestedingswet 2012
- de Wet normering topinkomens(WNT)
- het Gemeenschappelijk normenkader voor financieel beheer, verantwoording en intern toezicht
- de Circulaire 'Governance ten aanzien van zbo's'

In de *Regeling bezoldiging en beheerskosten zbo's VWS 2018* en het bijbehorende protocol is vastgelegd hoe we om moeten gaan met de bezoldiging, de beheerskosten en de jaarstukken met ingang van het verantwoordingsjaar 2021. Ook is in de jaarrekening de verantwoording over de WNT 2021 opgenomen.

Wij rekenen de beheerskosten toe aan de publiekrechtelijke taken. Het verschil tussen de gerealiseerde beheerskosten en het toegekende beheerskostenbudget komt ten gunste dan wel ten laste van de egaliseringsreserve. Jaarlijks toetsen we dat de egaliseringsreserve niet meer bedraagt dan 5% van het budget zoals bedoeld in artikel 12 van de *Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018*. De stand van de egaliseringsreserve bedraagt ultimo 2021 € 4,0 miljoen en is 3,1% van het budget 2021.

Op basis van de Europese Aanbestedingsrichtlijnen worden wij sinds 2012 aangemerkt als een aanbestedende dienst. De kosten die zijn gemaakt als gevolg van het niet naleven van aanbestedingsregelgeving worden als niet rechtmatige uitgaven beschouwd.

Voor de rechtmatigheidsverantwoording geldt een 0%-tolerantie. Dit heeft tot gevolg dat in de bedrijfsvoeringsparagraaf onvermeld gebleven fouten en onzekerheden met betrekking tot de rechtmatigheid als getrouw weergave fouten moeten worden beschouwd.

8.2 Regelgeving jaarverslaggeving 2021

Wij verantwoorden ons, naast de jaarrekening, jaarlijks via een tweetal afzonderlijke bestuurlijke verantwoordingen over de uitvoering van de wettelijke taken.

Wij verantwoorden ons over de besteding van de door het ministerie van VWS verstrekte beheerskosten door middel van:

- een financiële verantwoording (de jaarrekening m.b.t. de beheerskosten en een bijbehorende toelichting); en
- een bestuursverslag waarin verantwoording wordt afgelegd over het financieel beheer en de rechtmatigheid van de door het ministerie van VWS verstrekte beheerskosten.

Deze verantwoordingsstructuur betekent dat de balans opgenomen in de jaarrekening alleen betrekking heeft op de activa en passiva die gerelateerd zijn aan de beheerskosten. De activa en passiva inzake de wettelijke taakuitoefening (waaronder de bankrekeningen van de wettelijke taken, debiteuren wettelijke taken en rekening couranten gemeenten en fondsen inzake wettelijke taken) waarvan het juridisch eigendom bij ons berust, zijn opgenomen in de bestuurlijke verantwoordingen en niet in deze jaarrekening.

8.3 Beheerskosten 2021 en meerjarenkader

Meerjarenkader

Het doel in 2022 is om te komen tot een herijkt financieel meerjarenkader, inzichtelijk en P x Q onderbouwd voor de structurele beheerskosten. Hiermee creëren we transparantie, consistentie en continuïteit in het financiële proces. Het uitgangspunt is overeenstemming hebben over fundamentele uitgangspunten over de berekening van kosten voor de uitvoering door onze organisatie.

Deze eerste herijking moet leiden tot een transparant opgebouwd financieel kader per regeling, gebaseerd op een met het ministerie van VWS afgestemde producten- en dienstencatalogus per regeling (PDC) en de aantallen zoals opgenomen in het jaarplan 2022. Deze PDC zal de basis vormen voor de verdere inrichting van het reeds beschikbare kosten toerekeningsmodel, de financiële kaart.

Begrotingsuitvoering 2021

In 2021 is het werkelijke kostenniveau voor de reguliere uitvoering door verschillende interventies op het niveau van het beschikbare kader gebracht. Met name heeft onze reorganisatie bijgedragen aan de structurele verlaging van de kosten voor de reguliere uitvoering. De ICT-trein is binnen het kader gebracht en de omvang van de organisatie is gericht verkleind. Daarnaast zijn met het ministerie van VWS afspraken gemaakt over de financiering van kosten die niet in het initiële kader zijn toegekend, waaronder de investeringskalender, de kosten met betrekking tot de kinderopvangtoeslagenaffaire en de uitvoeringstoetsen.

Begrotingsuitvoering 2022

In de Kaderbrief 2022 is een kader opgenomen van € 106,9 miljoen. Dit bedrag is toegekend voor 2022. Aanvullend is goedkeuring verleend voor € 1,0 miljoen beheer VIB/EESSI. Het beschikbare kader voor 2022 bedraagt hierdoor € 107,9 miljoen.

Extra middelen om de reguliere uitvoering op niveau te houden en voor nieuwe activiteiten in 2022 is inhoudelijk goedkeuring voor € 9,4 miljoen ontvangen. Dit bedrag wordt door het ministerie van VWS geclaimd bij de voorjaarsnota. Aangezien er pas later in het jaar duidelijkheid komt over de toekenning van deze € 9,4 miljoen zullen wij gepaste terughoudendheid betrachten in de besteding van middelen.

8.4 Goedkeuring jaarrekening 2020

Op 10 februari 2022 is door het ministerie van VWS per brief met kenmerk 3229747-1012772 de jaarrekening 2020 goedgekeurd. Op 7 maart 2022 is door het ministerie van VWS per brief met kenmerk 3327969-1025448-BPZ de stand van het bestemmingsfonds ultimo 2021 goedgekeurd.

9. Bedrijfsvoeringsparagraaf

De bedrijfsvoeringsparagraaf is een uitzonderingsrapportage met daarin de belangrijkste tekortkomingen en risico's in het begrotingsjaar, inclusief de geïmplementeerde maatregelen die in het begrotingsjaar zijn genomen om deze risico's te mitigeren en om de tekortkomingen op te lossen. De bedrijfsvoeringsparagraaf bestaat uit vier onderdelen: rechtmatigheid, interne beheersing, strategische risicoanalyse en financieel en materieel beheer.

9.1 Rechtmatigheid

Onder rechtmatigheid verstaan wij de comptabele rechtmatigheid. Comptabele rechtmatigheid houdt in dat een financiële transactie waarvan de uitkomst in het jaarverslag dient te worden verantwoord, in overeenstemming is met geldende wet- en regelgeving.

Het uitgangspunt hierbij is dat een geconstateerde onrechtmatigheid aan de uitgave wordt toegerekend. Verder zal op hoofdlijnen gerapporteerd worden over gebleken tekortkomingen in de opzet en/of werking van het gevoerde beleid ter voorkoming en bestrijding van misbruik en oneigenlijk gebruik van wet- en regelgeving.

De Raad van Bestuur van het CAK verklaart dat de gevraagde en aangeleverde gegevens in de rechtmatigheidsverantwoording (§8.1 Normenkader rechtmatigheid/ §8.3 Beheerskosten 2021 en meerjarenkader/ §9.1 Rechtmatigheid) in alle van materieel zijnde aspecten zijn weergegeven in overeenstemming met de geldende regelgeving.

Inkoop

Ondanks de structurele verbeteringen zijn een drietal verplichtingen onrechtmatig aangegaan. Twee onrechtmatigheden vloeien voort uit een achterstand in het versturen van betaalverzoeken Wmo. Deze zijn het gevolg van (on)voorzien omstandigheden die het noodzakelijk maakte direct leveranciers in te schakelen, zonder een Europese Aanbestedingsprocedure te doorlopen. Het doorlopen van een Europese Aanbesteding bracht onacceptabele risico's mee om te kunnen voldoen aan onze verplichtingen richting burgers.

Een onrechtmatigheid kan voortvloeien uit het overschrijden van de Europese Aanbestedingsdrempel voor een overeenkomst dat Meervoudig onderhands is aanbesteed. De dienstverlening van DocCare is noodzakelijk om de declaraties voor de regeling Zvw te kunnen voortzetten. Door het van rechtswege eindigen van de overeenkomst is er een nieuwe Europese Aanbestedingsprocedure opgestart. De nieuwe overeenkomst voor inputservices zal volgens verwachting op 1 september 2022 ingaan. Voor de tussenliggende periode is er een overbruggingsovereenkomst aangegaan met de huidige leverancier.

De totale onrechtmatigheid als gevolg van het niet naleven van aanbestedingsrichtlijnen in deze verantwoording bedraagt € 535.818. Hiervan is € 534.367 ontstaan middels een interne procedure (ontheffingsverzoek) waaraan voorafgaand een afgewogen besluitvorming heeft plaatsgevonden. De overige € 1.451 komt voort uit de uitloop van een in voorgaande jaren aangegane onrechtmatigheid.

Leverancier	Verantwoord bedrag (1)	Onrechtmatig (2)	Prognose (3)	Totale onvolkomenheid (6)=(2)+(3)	Percentage onvolkomenheid t.o.v. verantwoord bedrag (6)/(1)*100%
DocCare	96.444	26.444	70.000	96.444	100,00%
Teleperformance / Perfect Call BV	230.000	85.053	144.947	230.000	100,00%
Certin Incasso BV	207.923	73.393	134.530	207.923	100,00%
Totaal	534.367	184.890	349.477	534.367	100,00%

9.2 Interne beheersing

Wij zijn verantwoordelijk voor het inrichten en onderhouden van een adequate interne beheersingsomgeving, conform de geldende wet- en regelgeving. Deze interne beheersingsomgeving is ontworpen met als doel een redelijke mate van zekerheid te kunnen verschaffen over het gevoerde financieel beheer en de financiële verslaggeving.

We hebben het stelsel van de interne beheersingsomgeving rondom financieel beheer en financiële verslaggeving met het ministerie van VWS vastgelegd in het governance arrangement. Hierbij is aansluiting gezocht met geldende wet- en regelgeving (waaronder het Normenkader financieel beheer en de Wlz). De gemaakte afspraken zijn opgenomen in de interne P&C-cyclus en worden gemonitord via de P&C-kalender.

In 2021 hebben we een Intern Controle Plan opgesteld op basis waarvan wij de effectiviteit van de interne beheersing voor het komende jaar kunnen vaststellen. In 2021 hebben wij middels deelwaarnemingen uitgevoerd op interne beheersmaatregelen en verbeterpunten opgevolgd ten aanzien van managementinformatie. Op rechtmatigheidswerkzaamheden zijn geen afwijkingen geconstateerd anders dan vermeld in de bedrijfsvoeringsparagraaf. Daarnaast is periodiek aan het ministerie van VWS gerapporteerd over de voortgang van de uitvoering van de regelingen, de belangrijkste prestatie-indicatoren en de voortgang van het verder in control komen.

9.3 Strategische risicoanalyse

Risicoanalyse is een doorlopend proces. Conform het Internal Control Framework (ICF) worden tenminste eenmaal per drie maanden de strategische risico-inventarisatie en risicobeoordeling geactualiseerd en indien nodig vindt tussentijds een herijking van de risico's plaats. De 6 strategische risico's naar de stand december 2021:

1. Legacy-systemen

Onze organisatie kent een complex en verouderd ICT-landschap. Er is een verhoogd risico dat legacy-systemen te maken krijgen met uitval waardoor onvoldoende uitvoering kan worden gegeven aan de wettelijke taken. De noodzakelijke aanpassingen van legacy-systeem en de onderhoudswerkzaamheden kosten meer tijd, en hebben een verhoogde kans op uitvallen, waardoor systemen (tijdelijk) niet beschikbaar kunnen zijn.

Om ons verder te kunnen ontwikkelen is het focusgebied Vereenvoudiging ICT opgezet om veranderingen succesvol door te kunnen voeren. De onderliggende projecten zijn grootschalig, langdurig en complex. De uitvoering ervan vraagt om specifieke expertise en projectdiscipline.

2. Datakwaliteit

Voor de uitvoering van de wettelijke taken zijn wij afhankelijk van de aanlevering van data (waaronder klantgegevens, facturen, declaraties) van diverse ketenpartners en uitwisseling van deze data met diverse ketenpartners. Een fout of vertraging bij een aanleverende partij heeft direct invloed op de rechtmatigheid, kwaliteit of doorlooptijd van de dienstverlening van onze organisatie. De complexiteit in de keten vertaalt zich door in de veelvoud van datasystemen binnen onze organisatie en een complex datalandschap.

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.

3. Privacy & security

Wij hebben te maken met veel privacygevoelige en bijzondere informatie. Privacygevoelige informatie is waardevol en kan worden gebruikt voor crimineel gewin. Er is een risico dat door cybercrime of door eigen (menselijke) fouten (o.a. niet consequent toepassen van privacy en security beleid) privacygevoelige informatie naar buiten komt en/of uitval van systemen als gevolg van hacken/ransomware. Naast imagoschade kan dit ook leiden tot (hoge) boetes door de Autoriteit Persoonsgegevens.

Het risico van een datalek wordt beperkt door het security Life Cycle Management van processen en systemen goed te borgen. De impact van een datalek wordt verder gereduceerd door enerzijds de opslag van privacygevoelige data te beveiligen door versleuteling. Anderzijds door de hoeveelheid data te beperken en tijdig te verwijderen indien de data niet meer nodig is. De complexiteit van onze datasystemen en processen zorgen ervoor dat handelingen zoals opvragen en versturen, bewaren en het tijdig verwijderen van privacygevoelige informatie extra aandacht behoeven.

4. Verandervermogen

Wij zijn een verandertraject ingegaan dat hoge eisen stelt aan de organisatie. In 2020 heeft de focus gelegen op de kanteling van de organisatie naar een regeling-gerichte organisatiestructuur. In 2021 en 2022 richten wij ons op de verdere ontwikkeling van de organisatie met de drie focusgebieden in control, vereenvoudiging ICT en cultuur. Dit bepaalt mede onze cultuur en de wendbaarheid van onze organisatie.

De veranderopgave voorziet in de basis op orde krijgen en dit 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 (executiekraft en absorptievermogen).

Daarnaast vragen de verschillende onderzoeksrapporten die recent zijn gepubliceerd over uitvoeringsorganisaties, om grote veranderingen en 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 om de (toenemende) complexiteit van de uitvoering en de maatschappelijk gewenste veranderingen een goede plaats te geven in de tijdslijn van de huidige veranderopgave, mede gezien de politieke aandacht en de gevoeligheid.

5. Arbeidsmarkt

Wij staan voor belangrijke veranderopgaven. 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 veranderopgaven binnen de daarvoor gestelde en gewenste tijdslijnen.

In 2022 houdt de arbeidsmarktkrapte aan. Dat 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 onvrede en een hoger personeelsverloop. Tegelijkertijd nemen de kansen van het huidige personeel op de arbeidsmarkt verder toe.

6. Rechtmatigheid vs rechtvaardigheid

De maatschappelijke en politieke ontwikkelingen vragen uitvoeringsorganisaties om meer maatwerk te leveren en aandacht te hebben voor de uitvoerbaarheid van beleid en de menselijke maat. De systemen van verantwoording, controle en toezicht van uitvoeringsorganisatie voorzien echter (nog) onvoldoende in deze gewenste bewegingen.

Dit leidt in de uitvoering tot dilemma's waarbij keuzes gemaakt dienen te worden tussen rechtmatigheid en rechtvaardigheid. Wat rechtmatig is, is niet altijd rechtvaardig en vice versa, hetgeen tot media-aandacht kan resulteren en imago-risico voor de organisatie en/of stakeholders. De marges in de wet- en regelgeving zijn uiterst smal en zijn gebaseerd op diverse wetsprincipes zoals gelijkheid voor de wet. Wat je de ene burger geeft of toestaat kun je de andere in gelijke omstandigheden niet weigeren in het kader van rechtsgelijkheid en precedentwerking.

9.4 Financieel en materieel beheer

In het onderdeel financieel- en materieel beheer beschrijven we tekortkomingen die zich binnen deze gebieden en op begrotingsbeheer in 2021 hebben voorgedaan.

1. Begrotingsbeheer

In dit onderdeel gaan we in op de belangrijkste tekortkomingen, risico's en ontwikkelingen binnen het begrotingsbeheer van onze organisatie.

We zijn in 2021 gestart met een interne begroting dat een hoger kostenniveau had dan het door het ministerie van VWS goedgekeurde begroting. Er is hiervoor gekozen om directe continuïteitsrisico's te voorkomen. Gelijktijdig zijn maatregelen genomen om voor heel 2021 binnen het kader te komen. Een verdere verfijning van de organisatiestructuur, één van de maatregelen, is per 1 juli 2021 gerealiseerd.

In 2021 is de goedgekeurde begroting gedurende het jaar aangepast op basis van door het ministerie van VWS goedgekeurde onderwerpen in de mid-term-review (MTR). De belangrijke aandachtspunten waren de COVID-19-pandemie, de na-ijleffecten van de businesscase Wmo 2020, eenmalige incidentele kosten zoals vervanging van datacenters en kostenstijgingen met een externe oorzaak.

Door de genomen maatregelen en de MTR heeft het CAK 2021 binnen het begrotingskader afgesloten.

Werkkapitaal

Als gevolg van extra investeringen voor datacenters en de investeringskalender en de aflossingen op de lening aan het ministerie van VWS hebben we een positief netto werkkapitaal ultimo 2021. In 2022 gaan we met onze opdrachtgever afspraken maken over de brede financieringsaspecten. Hierbij gaat het onder meer om de financiering van nieuwe investeringen (zoals hybride werken en Life Cycle Management van de IT-infrastructuur), de financiering van langlopende verplichtingen w.o. voorzieningen, aanspraak kunnen maken op vreemd vermogen, de hoogte van de noodzakelijke uitvoeringskosten van het CAK en de ondergrens van het eigen vermogen van onze organisatie.

2. Financieel beheer

In dit onderdeel gaan we in op de geconstateerde onvolkomenheden binnen het financieel beheer van onze organisatie. Daarnaast gaan we in op genomen maatregelen naar aanleiding van onvolkomenheden in het voorgaande jaar. Wij monitoren deze onvolkomenheden via het BRIC-proces, en sluiten de onvolkomenheden af indien aantoonbaar afgerond.

Verplichtingenadministratie

Wij hebben in 2020 niet de beschikking gehad over een sluitende verplichtingenadministratie. In 2021 is toegewerkt naar een volwaardige verplichtingenadministratie.

Voor alle verplichtingen > € 15.000 is een sluitende verplichtingenadministratie aanwezig. Achter wordt gestuurd op de daadwerkelijke uitgaven. Door middel van een spendanalyse zijn de eventueel toekomstige onrechtmatige uitgaven in beeld, waardoor tijdig actie ondernomen kan worden.

Fiscaliteit

In 2021 hebben wij gewerkt aan een verdere borging van fiscale kennis in onze organisatie, door onder andere een fiscale commissie in te zetten. Door een onvolkomenheid in de ingediende aangiften omzetbelasting over de periode 2016 tot en met 2021 hebben wij een extra naheffing moeten betalen van ongeveer € 225.000. Dit is ten laste van de staat van baten en lasten gebracht in 2021. Naar de toekomst is dit onderdeel geborgd in de organisatie.

Vordering ministerie van VWS – herstel van een niet materiële fout

De garantiestelling ministerie van VWS die opgenomen is in de jaarrekening 2020 ad € 1.783.111 is in de jaarrekening 2020 ten onrechte als vordering gepresenteerd. Deze fout kon niet tijdig worden hersteld in de jaarrekening 2020 en is hersteld in de jaarrekening 2021. De opgenomen vordering op het ministerie van VWS voldeed niet aan de grondslagen voor het opnemen van een vordering. De garantiestelling ad € 1.783.111 is ten laste van het resultaat 2021 gebracht en gerubriceerd onder de Opbrengsten incidenteel.

WNT-verantwoording

Naar aanleiding van de WNT-verantwoording zijn geen overschrijdingen geconstateerd bij topfunctionarissen.

Colofon

CAK

Prinses Beatrixlaan 7
2595 AK Den Haag
088 - 711 4009
www.hetcak.nl

KvK-nummer

56806787

© maart 2022 CAK, Den Haag