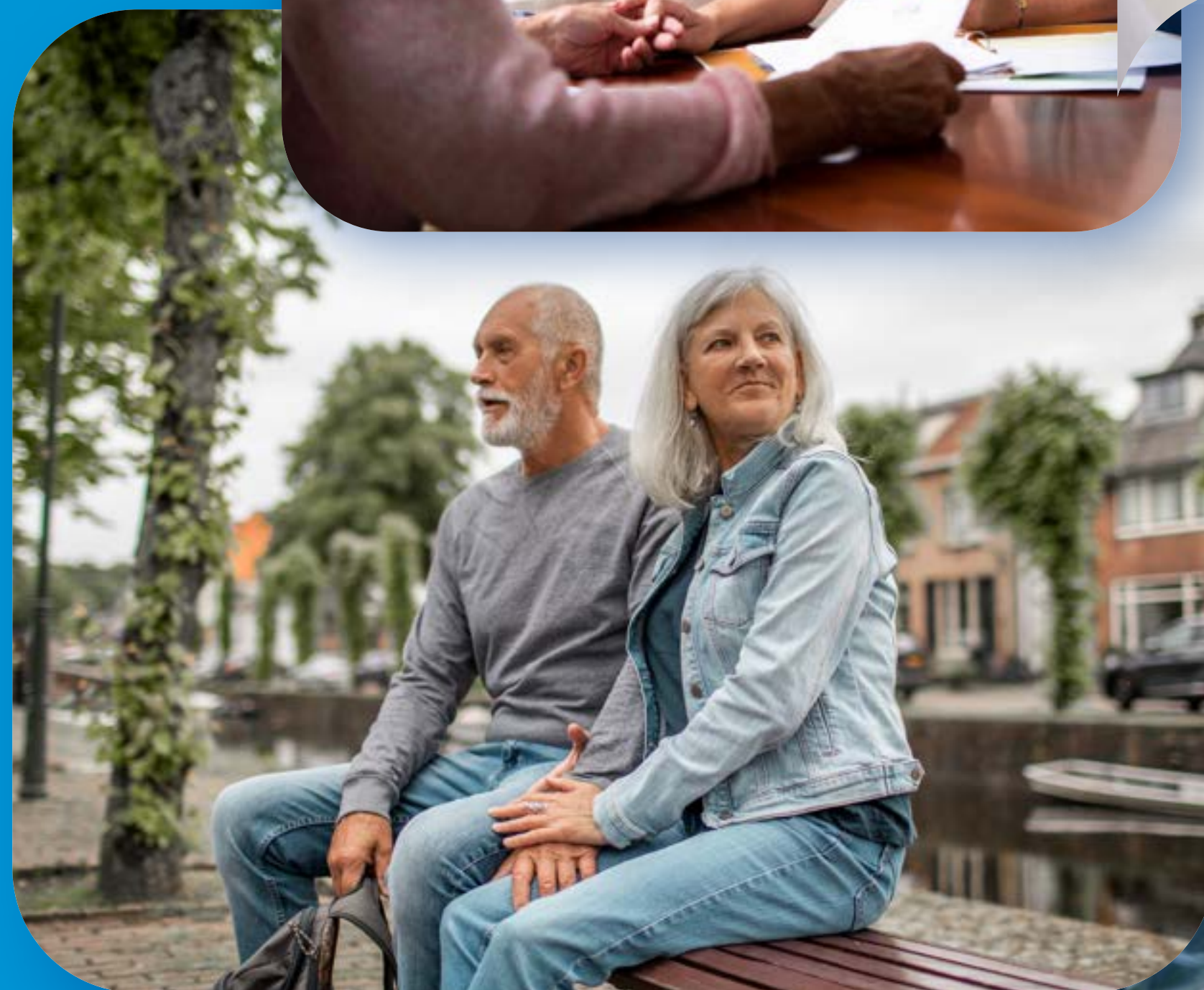


# Jaarverslag 2025



# Voorwoord

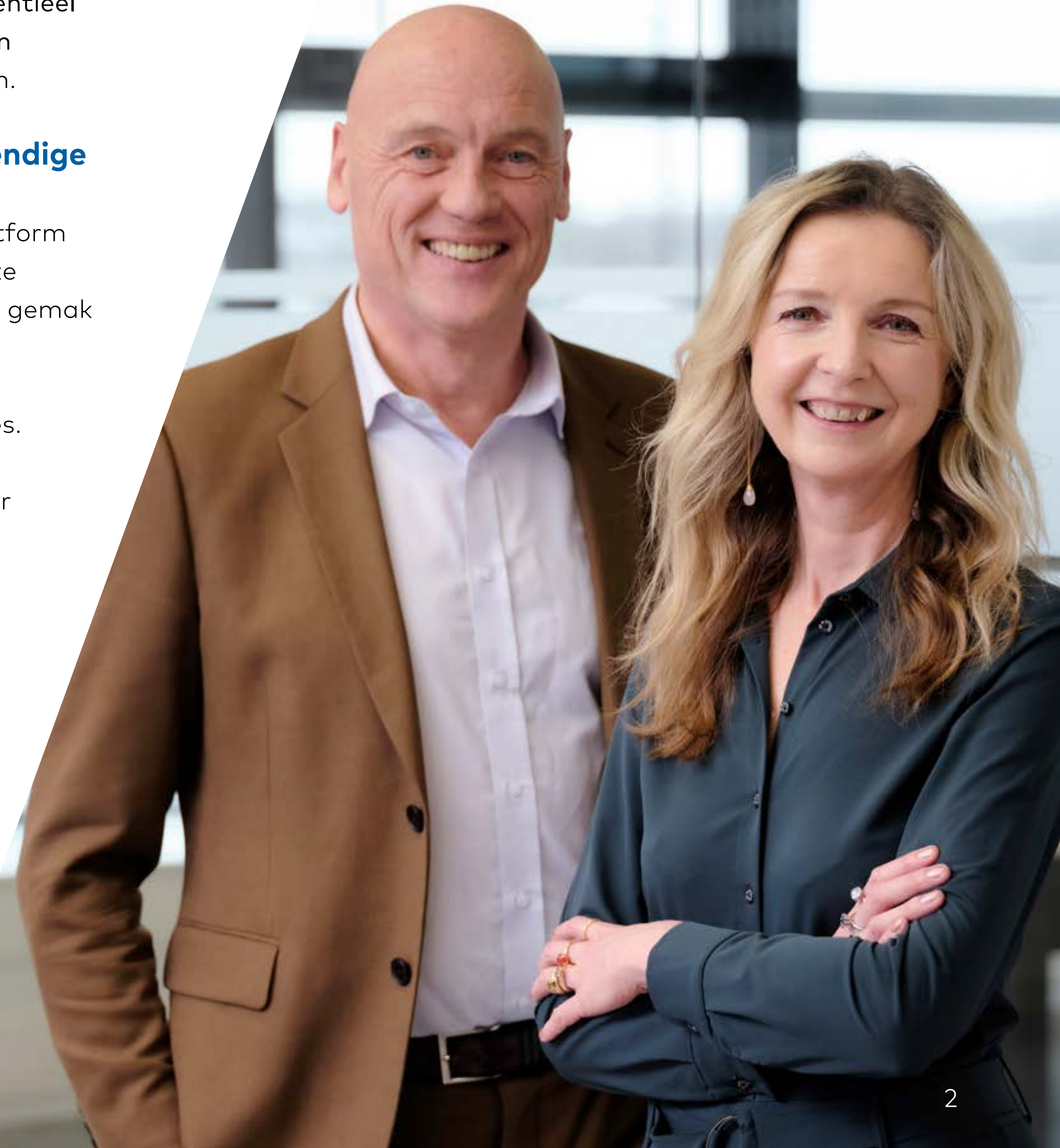
Bij het CAK zetten we ons dagelijks in om bij te dragen aan de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg voor iedereen in Nederland. We zorgen dat zoveel mogelijk mensen toegang houden tot zorg. Dit doen we door zorgverleners die de meest kwetsbaren in onze samenleving helpen van een vergoeding te voorzien, premies en eigen bijdragen zorgvuldig te innen en door ruim 37 miljard uit te keren aan zorgaanbieders. Vanuit deze taken hebben ruim 1,5 miljoen burgers jaarlijks met ons te maken. Voor hen streven we naar eenvoud en gemak en zetten we ons in voor maatschappelijke vraagstukken. Dat doen we niet alleen, maar samen met onze partners in het veld. Zo bouwen we mee aan een mensgerichte en betrouwbare overheid.

Het jaar 2025 stond in het teken van veel inzet en mooie resultaten. Allereerst hebben we onze kerntaak goed gedaan: het volledig, juist, tijdig en rechtmatig uitvoeren van onze wettelijke taken – met de menselijke maat. Dat zien we terug in het behalen van onze doelstellingen, de goedkeurende verklaringen van onze accountant en de NZa en ook in de reacties van burgers en de omgeving op onze dienstverlening. Daarnaast hebben we enorme stappen gezet in het verstevigen van het fundament

van onze uitvoering, met onze ICT als essentieel onderdeel. Met als doel: onze uitvoering en dienstverlening toekomstbestendig maken.

## **Samenwerken aan toekomstbestendige uitvoering en dienstverlening**

We implementeerden onder meer één platform voor al ons klantcontact, vernieuwden onze portalen als stap naar meer selfservice en gemak voor burgers, en we troffen intensieve voorbereidingen voor een nieuw financieel platform als basis voor ons primaire proces. Dit zijn belangrijke onderdelen van onze rationaliseringsaanpak om onze ICT verder te vereenvoudigen en moderniseren. Inmiddels kunnen we met trots delen dat het financiële platform in januari 2026 succesvol geïmplementeerd is voor een aantal regelingen. Deze verbeteringen van het afgelopen jaar dragen bij aan een wendbare organisatie en meer digitale dienstverlening aan burgers. Ook werkten we samen met ketenpartners aan de data-kwaliteit in de keten voor meer tijdige en juiste uitingen naar



burgers en aan proactieve dienstverlening vanuit één overheid. Vanuit het besef dat een burger vaak te maken heeft met meerdere organisaties en we mensen bij ingrijpende levensgebeurtenissen samen verder kunnen helpen.

Zo zorgden we samen met UWV en de gemeente Rotterdam dat burgers met een Wajong-uitkering en een betalingsachterstand van de zorgpremie gericht hulp kregen. Een voorbeeld van proactieve dienstverlening waaruit blijkt dat gegevensdeling binnen de overheid noodzakelijk is. We kunnen als publieke dienstverleners écht verschil maken voor mensen en onze impact op maatschappelijke vraagstukken zoals schulden en vertrouwen van burgers in de overheid verder vergroten.

### **Meedenken over vereenvoudiging en verbeteringen in de zorg**

Deze voorbeelden zijn slechts een greep uit de resultaten van 2025, die laten zien dat we onze stijgende lijn van de afgelopen jaren vastberaden vasthouden en voortzetten. Dat ziet ook onze omgeving. Zo sprak de NZa, onze toezichthouder, haar waardering uit voor de inzet en het doorzettingsvermogen van het CAK en bevestigt zij hoe dit leidt tot concrete verbeteringen. Verbeteringen die bijdragen aan ons werk in de basis

duidelijk en in één keer goed doen voor zoveel mogelijk mensen. Digitaal waar het kan en met persoonlijke aandacht waar gewenst en nodig. Daarin zien we ook zaken die nog beter moeten. We hebben blijvend aandacht voor benodigde verbeteringen en kijken tegelijkertijd vooruit. We benutten onze data, kennis en ervaring door mee te denken over vereenvoudiging en verbeteringen in het zorgstelsel. Dat wordt gezien en gewaardeerd. Twee knelpunten uit onze Stand van de Uitvoering zijn inmiddels opgelost. Dit geeft ons energie en perspectief voor de toekomst.

### **Naast pieken ook uitdagingen het hoofd geboden**

Zoals altijd kent een jaar naast pieken ook uitdagingen. Zo hadden we te maken met een fraudezaak binnen twee regelingen die wij uitvoeren voor een kwetsbare groep mensen. Hier waren twee - inmiddels voormalig - medewerkers mogelijk bij betrokken. Dit heeft ons en de collega's enorm aangegrepen. In nauwe samenwerking met de Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA) en het Openbaar Ministerie is deze kwestie adequaat opgepakt. Daarnaast was er intern een goed gesprek nodig na landelijke media-aandacht voor een onderdeel van ons diversiteit- en inclusiviteitsbeleid. Deze uitdagingen leerden ons lessen en doen ons inzien dat de veerkracht in onze organisatie bewondering verdient. Verder vroegen ook het veranderende politieke

en financiële klimaat om wendbaarheid en veerkracht van onze organisatie en medewerkers. Zo boog een derde kabinet zich over de invoering van een inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage Wmo, waar we hard aan werkten. En hadden we ook te maken met een krap financieel kader. We voerden onze taken zo efficiënt mogelijk uit en hebben de taakstelling gerealiseerd. Tegelijkertijd is de financiële rek eruit om laat opgelegde prijsstijgingen en niet-vergoede kosten voor Rijksbrede wet- en regelgeving op te vangen.

We hebben deze uitdagingen het afgelopen jaar het hoofd geboden en over het geheel goed gepresteerd. We kijken met trots terug en vol vertrouwen vooruit naar de komende jaren waarin we onze koers voortzetten. Om samen, elke dag beter, onze bijdrage te leveren aan de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg voor iedereen.

Hans Ouwehand, voorzitter Raad van Bestuur  
Marije Wolsink, COO (Chief Operating Officer)

# Inhoudsopgave

## 1. Wettelijke taken zorgvuldig uitgevoerd 5

We slaagden in het volledig, juist, tijdig en rechtmatig uitvoeren van onze wettelijke taak voor 1,5 miljoen mensen, met de menselijke maat.

## 2. Verbeteringen in onze dienstverlening 11

We verbeteren onze (digitale) dienstverlening continu om aan te sluiten op de veranderende eisen aan onze dienstverlening.

## 3. Fundament verstevigd 18

We verstevigden het fundament van onze uitvoering en dienstverlening om ons werk in de basis duidelijk en in één keer goed te doen en om wendbaar te zijn als organisatie.

## 4. In control 22

We zijn in control en versterkten onze interne beheersing. Passend bij onze verantwoordelijkheid voor 37 miljard euro publiek geld.

## 5. Overheidsbrede samenwerking uitgebreid 29

We werkten intensief samen met ketenpartners om ons werk goed te doen, mensen écht verder te helpen en om bij te dragen aan maatschappelijke thema's, zoals schulden.

## 6. Lerende cultuur ontwikkeld 33

We groeiden verder in onze lerende cultuur met ruim 1.000 collega's om onze doelen te realiseren.

## 7. Beleid vereenvoudigd en geïmplementeerd 37

We implementeerden wetswijzigingen en adviseerden over hoe uitvoering en beleid voor burgers, zorgverleners en uitvoering eenvoudiger en beter kan.

## 8. Organisatie en personeel 44

Samen zetten we ons in om het iedere dag beter te doen. Hiervoor werken we onder meer samen met de Raad van Advies, de Audit Advies Commissie en de cliëntenraad.

## 9. Bedrijfsvoering 51

Wij verantwoorden ons over de besteding van de door het ministerie van VWS verstrekte beheersgelden.

## 10. Financiën 59

We werken met publieke middelen. Daar gaan we zorgvuldig mee om.

## 11. Jaarrekening 64

Onze jaarrekening is een weergave van onze beheerskosten.

## 12. Overige gegevens 95

- Statutaire resultaatbestemming
- Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

## Bijlagen

Bijlage 1: Meerjarenstrategie CAK 104

Bijlage 2: Kpi's 107

Bijlage 3: Exploitatie overzicht 2025 108

# 1

## Wettelijke taken zorgvuldig uitgevoerd

Onze opdracht is het volledig, juist, tijdig en rechtmatig uitvoeren – met de menselijke maat - van onze wettelijke taak voor 1,5 miljoen mensen. Daarin zijn we in 2025 goed geslaagd. We vervulden onze maatschappelijke opdracht en leverden met onze uitvoering en dienstverlening een bijdrage aan de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg voor iedereen. Door regelingen uit te voeren waardoor burgers verzekerd bleven van zorg in binnen- en buitenland. Door zorgverleners en zorgaanbieders uit te betalen. En door eigen bijdragen te innen bij burgers met ondersteuning uit de Wmo of zorg vanuit de Wlz.

# Dagelijkse uitvoering voor ruim 1,5 miljoen burgers in Nederland en het buitenland.

Het resultaat in cijfers\*



€34,4 miljard uitbetaald,  
€3,3 miljard opgelegd\*

## Zorgverzekering en Buitenland

### Opgelegd

**387,7 miljoen**

Regeling betalings-  
achterstand zorgpremie

**15,1 miljoen**

Bijdrage vervangende  
belasting regeling  
gemoedsbezwaarden

**21,8 miljoen**

Regeling onverzekerden

**213,9 miljoen**

Regeling verdrags-  
gerechtigden

### Eigenbijdrageregelingen

#### Opgelegd

**2,5 miljard**

Eigen bijdrage Wet  
langdurige zorg (Wlz)

**28,4 miljoen**

Eigen bijdrage Wmo  
beschermd wonen

**136,8 miljoen**

Eigen bijdrage Wet  
maatschappelijke  
ondersteuning (Wmo)

### Uitbetaald

**102,8 miljoen**

Declaraties subsidie-  
regeling medisch  
noodzakelijke zorg aan  
onverzekerden (SOV)

**67 miljoen**

Declaraties zorg  
onverzekerbare  
vreemdelingen (OVV)

### Uitbetaald

**34,2 miljard**

Uitbetaald aan Wlz-  
instellingen

## 12,1 miljoen uitingen verstuurd

### Zorgverzekering en Buitenland

**980.000**

Regeling betalings-  
achterstand zorgpremie

**155.000**

Regeling  
onverzekerden

**26.000**

Regeling gemoeds-  
bezwaarden

**57.000**

Regeling SOV

**55.000**

Regeling OVV

**78.000**

Aantal EHICS

**160.000**

Beschikkingen  
Zorgverzekering en  
Buitenland

**52.000**

Aanmeldings- en  
afmeldingsbrieven  
Zorgverzekering en  
Buitenland

**4.000**

Maximeringsbrief  
Zorgverzekering en  
Buitenland

**17.000**

Brief medicijn-  
verklaringen

### Eigenbijdrageregelingen

**650.000**

Beschikkingen Wlz

**2,5 miljoen**

Facturen Wlz

**870.000**

Beschikkingen Wmo

**6,5 miljoen**

Facturen Wmo

\* Dit zijn voorlopig vastgestelde cijfers van het CAK over 2025.

\*\*Niet alle regelingenstromen zijn opgenomen in het overzicht met bedragen: onder meer de cijfers van het Verbindingsorgaan ontbreken.

## Bereikbaarheid: gemiddeld 87%

Onze dienstverlening was ook op het gebied van klantcontact hoogwaardig, zelfs in piekperiodes, met een bereikbaarheid van gemiddeld 87% bij al onze regelingen. We ontvingen ruim 700.000 telefoontjes, en daarnaast ook e-mails en brieven. We vinden het belangrijk dat onze dienstverlening toegankelijk is voor iedereen, op een manier die bij hen past. Dat betekent dat we bereikbaar zijn voor vragen en gericht zijn op mensen verder helpen.

## Persoonlijke afhandeling staat voorop

In de praktijk zien we helaas dat niet alles in onze uitvoering in één keer duidelijk is of goed gaat. Dat is allereerst vervelend voor de burger. We zoeken actief contact met mensen, luisteren, geven uitleg en zoeken naar een passende oplossing. Zo willen we klachten voorkomen. **Ontstaat er toch een klacht, dan staat een goede en persoonlijke afhandeling voorop.** Deze momenten grijpen we ook aan om van te leren. Om het een volgende keer beter te doen.

Zo werken we aan een gezamenlijke opdracht: **bouwen aan het vertrouwen van burgers in de overheid.**

## Klachten

Wmo: 677  
Wlz: 517  
Zvw: 64  
Buitenland: 72

## Bezwaren

Wmo: 1.635  
Wlz: 1.976  
Zvw: 2.585  
Buitenland: 1.149

## Beroepen

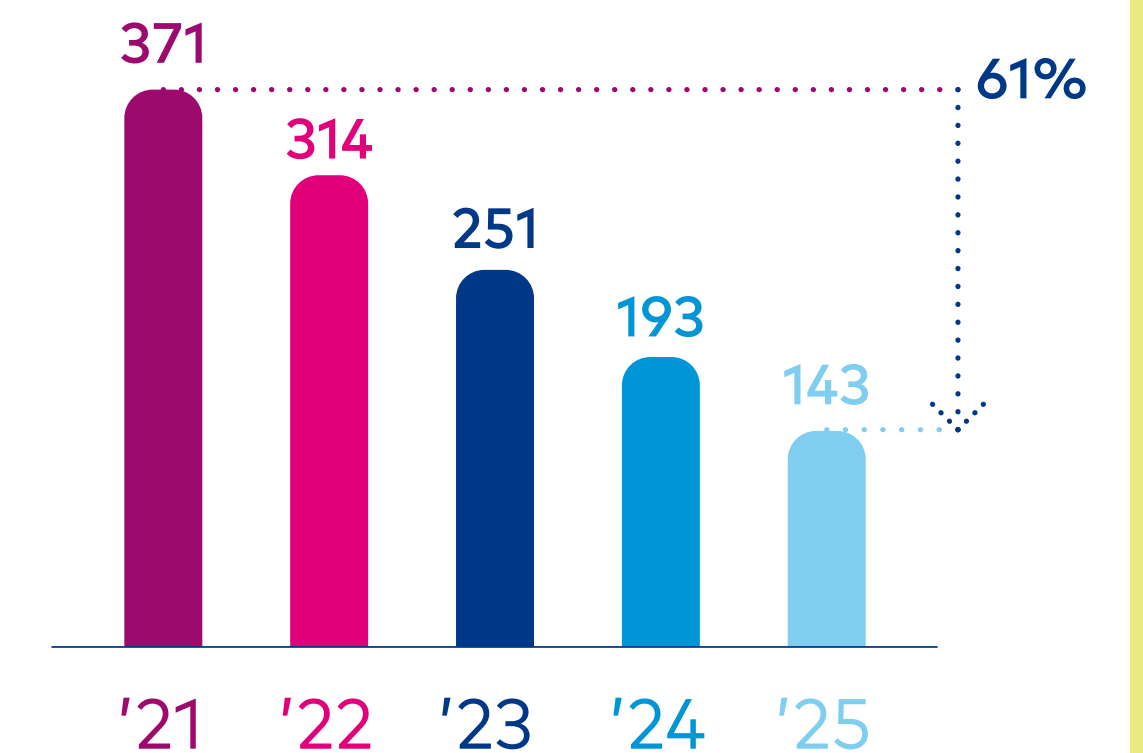
Wmo: 17  
Wlz: 39  
Zvw: 33  
Buitenland: 39

## 61% minder klachten en interventies Nationale Ombudsman

Het aantal klachten bij de Nationale Ombudsman over het CAK daalde in de periode van 2021 t/m 2025 met 61%.

In 2025 kregen we ook minder interventies van de Nationale Ombudsman. We zijn blijvend en proactief in gesprek met elkaar over verbeteringen in onze (overheids) dienstverlening. Zo werken we aan een gezamenlijke opdracht: bouwen aan het vertrouwen van burgers in de overheid.

## Daling aantal klachten bij de Nationale Ombudsman



## Wetswijzigingen geïmplementeerd

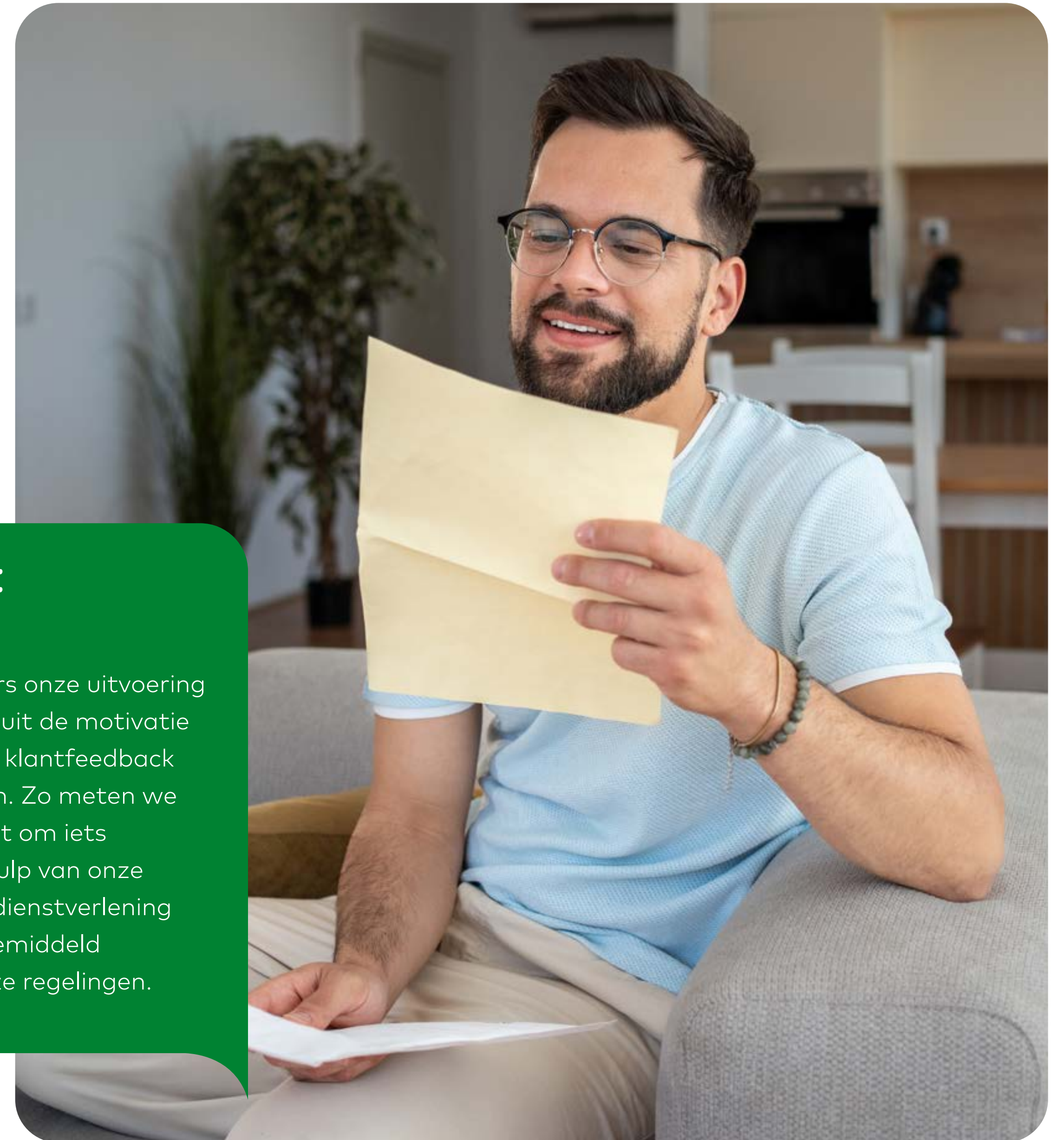
We bereidden ons voor en implementeerden een aantal wettelijke wijzigingen die per 1 januari 2026 in werking traden. Waaronder de afbouw van de compensatie ouderentoeslag (CVO), en een wijziging in de berekening van de eigen bijdrage voor mensen die voor het eerst inkomen ontvangen. Met deze twee wijzigingen zijn twee knelpunten uit onze Stand van de Uitvoering definitief opgelost. We waren ook tijdig klaar voor de invoering van de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (mebv) per 1 januari 2026. Meer hierover in hoofdstuk 7.

## Kpi's grotendeels behaald

We hebben grotendeels onze doelstellingen voor onze uitvoering en dienstverlening behaald. Kijk voor een overzicht van onze kritische prestatie indicatoren in bijlage 2.

## Klanttevredenheid: 7,8 gemiddeld

We meten en weten hoe burgers onze uitvoering en dienstverlening ervaren. Vanuit de motivatie om - onder meer - op basis van klantfeedback ons werk elke dag beter te doen. Zo meten we hoeveel moeite het mensen kost om iets geregeld te krijgen, hoe ze de hulp van onze medewerkers ervaren en onze dienstverlening beoordelen na klantcontact. Gemiddeld scoorden we een 7,8 voor al onze regelingen.



# Onze wettelijke taken



## Zorgverzekering

- Regeling betalingsachterstand zorgpremie (BAZ)
- Verstrekking compensatiebijdrage aan zorgverzekeraars voor het verzekerd houden van mensen met betalingsachterstanden van de zorgpremie
- Regeling onverzekerden
- Regeling onverzekerbare vreemdelingen (OVV)
- Regeling gemoedsbezwaarden
- Subsidieregeling medisch noodzakelijke zorg aan onverzekerden (SOV)

### Betalingsachterstand van de zorgpremie:

**187.425 mensen** hebben een betalingsachterstand van meer dan zes maanden bij de zorgverzekeraar, en betalen daardoor een bestuursrechtelijke premie aan het CAK. Zodat zij verzekerd blijven van zorg. Wij stimuleren mensen in deze regeling om een betalingsafpraak met hun zorgverzekeraar te maken, zodat ze weer de 'normale' premie gaan betalen.

### Regeling onverzekerden:

**19.560 mensen**

hebben geen verzekering. Iedereen in Nederland moet een zorgverzekering hebben. Wij sturen deze mensen een herinnering en sluiten vervolgens namens hen een zorgverzekering af. Zo blijven ook deze burgers verzekerd voor de zorg.

### Gemoedsbezwaarden:

**3.921 mensen** willen vanwege geloofs- of levensovertuiging geen zorgverzekering. Zij betalen vervangende belasting en kunnen hun zorgkosten bij ons declareren.



## Buitenland

- Regeling verdragsgerechtigden
- Verrekening zorglasten met verdragslanden (verbindingsorgaan)
- Verrekening zorglasten verdragslanden via orgaan van de woonplaats
- Verrekening zorglasten verdragslanden via orgaan van de verblijfplaats
- Verrekening zorglasten via bevoegd orgaan voor tijdelijk verblijf van Nederlandse verdragsgerechtigden
- Medefinanciering sociaal attachés
- Overgangsregeling Missionarissen
- Overgangsregeling Wlz-zorg buitenland
- VOZD (Voorheen: Vrijwillige overeenkomst zorgkostendekking)
- Legaliseren van verklaringen voor het meenemen van medicijnen naar het buitenland (Schengen medicijnverklaringen en Engelstalige medicijnverklaringen)
- Het Nationaal Contactpunt voor grensoverschrijdende zorg (NCP)

### Verdragsgerechtigden (gepensioneerden en gezinsleden):

**127.000 Nederlanders**

wonen in het buitenland en hebben in Nederland een uitkering of pensioen. Zij moeten een zorgverzekering via het CAK regelen. Dit geldt ook voor gezinsleden van grensarbeiders. Nederland is dan verantwoordelijk voor de zorgkosten dat is internationaal zo afgesproken.



## Wet langdurige zorg (Wlz)

- Vaststellen en innen van de eigen bijdrage Wet langdurige zorg (Wlz)
- Financiering van Wlz-erkende instellingen (FI) (inclusief IZA-transformaties Wlz t/m 31 december 2027)

### Wlz: **423.336 mensen**

betalen een eigen bijdrage voor intensieve zorg van 24 uur per dag of voor toezicht. Bijvoorbeeld ouderen met dementie of mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking.



## Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)

- Vaststellen en innen van de eigen bijdrage Wet maatschappelijke ondersteuning (abonnementstarief en beschermd wonen)

### Wmo: **895.145 mensen**

betalen een eigen bijdrage voor de ondersteuning die zij ontvangen om zelfstandig te blijven wonen, bijvoorbeeld huishoudelijke hulp of een traplift. Of een eigen bijdrage voor beschermd wonen: het begeleid wonen in een instelling voor burgers met psychische problemen.





## Verbeteringen in onze dienstverlening

Onze dienstverlening moet voor iedereen toegankelijk zijn. Ons uitgangspunt is: duidelijk en in één keer goed voor zoveel mogelijk mensen. Wie zaken digitaal kan en wil regelen, moet dat zelf kunnen doen. Snel en gemakkelijk. Wie hulp nodig heeft, bieden wij persoonlijke begeleiding, soms in de vorm van maatwerk. We verbeteren onze (digitale) dienstverlening continu om aan te sluiten op de veranderende eisen aan onze dienstverlening.

# Visie

Wij streven naar passende en proactieve dienstverlening voor iedere burger volgens onze vijf klantbeloften. We richten onze dienstverlening zo in dat iedere burger daarmee uit de voeten kan. Onze uitvoering is in de basis duidelijk en **in één keer goed** voor zoveel mogelijk mensen. Is er toch een wijziging of actie nodig? Dan is **selfservice** beschikbaar. We willen dat burgers zelf snel en gemakkelijk digitaal zaken kunnen regelen, zodat er geen aanvullende dienstverlening nodig is.



Dit geeft ons de ruimte om mensen die meer begeleiding nodig hebben **extra ondersteuning** te bieden. Bijvoorbeeld omdat ze niet digitaalvaardig zijn of omdat ze zaken liever niet online willen regelen. Daar waar de situatie ingewikkeld is en meerdere regels en loketten samenkomen, zoeken we naar passende oplossingen, waaronder **maatwerk**.



Meer weten over de meerjarenstrategie van het CAK, bekijk bijlage 1.

# Concrete verbeteringen

## Telefooncentrale vernieuwd: één platform voor alle contacten

Onze telefooncentrale is vervangen voor een toekomstvast telefonieplatform, zonder dat burgers hier iets van merken. Al onze klantcontacten verlopen nu via één systeem. Daarmee legden we **een basis voor stabiele uitvoering en dienstverlening**. De nieuwe centrale maakt het mogelijk om in de toekomst sneller gebruik te kunnen maken van vernieuwde technieken. Daarnaast is nu betere data-analyse mogelijk die bij gaat dragen aan verdere verbeteringen.

## Regelingen aangesloten op Mijn CAK: stap naar meer selfservice

De online omgeving Mijn CAK is straks voor iedere burger beschikbaar. Al onze regelingen, met uitzondering van Zvw, zijn aangesloten. Voor de regeling Zvw treffen we begin 2026 de laatste voorbereidingen. Dit is een belangrijke stap in het uitbreiden van onze dienstverlening en naar meer selfservice. **Zodat straks iedere burger steeds meer zaken online kan inzien en regelen.**

## Formulieren nu ook digitaal beschikbaar: sneller en minder papier

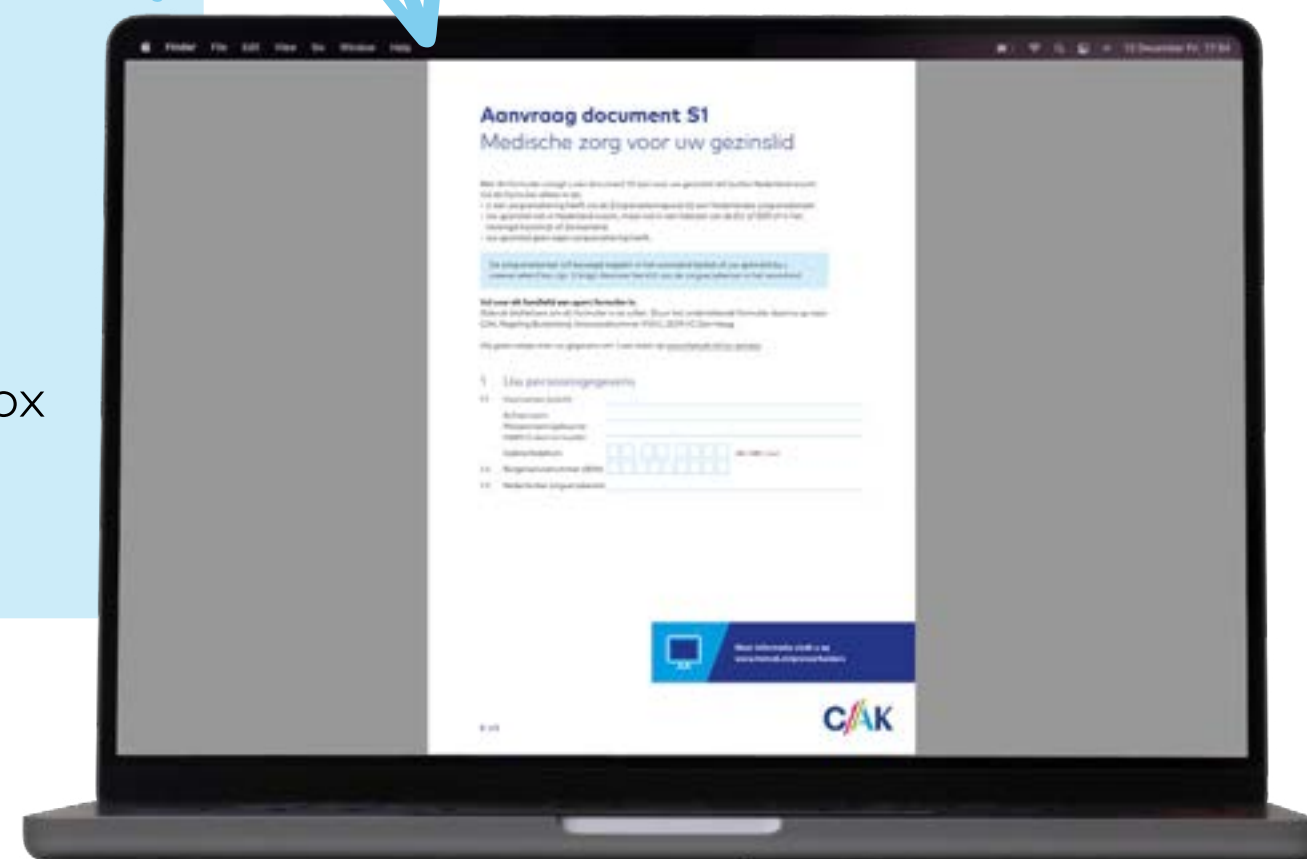
We maakten al onze formulieren digitaal beschikbaar. Zo voorzien we in de behoefte van veel burgers om **zaken snel en gemakkelijk online te regelen**. Een bijkomend voordeel: **een sneller proces, minder fouten en minder papier**. De formulieren kregen slimme checks. Bijvoorbeeld bij het aanvragen van een aanpassing van de eigen bijdrage. Waar mensen tijdens het invullen al een indicatie krijgen of een aanvraag in aanmerking komt voor goedkeuring. Het digitaliseren van alle formulieren is een belangrijke stap naar een digitale berichtenbox voor alle CAK-post.

## Financieringsproces volledig gedigitaliseerd: automatisering

Alle betalingen aan zorgkantoren, zorgaanbieders en zorgverleners worden nu automatisch verwerkt. Met als resultaat: **meer snelheid, minder fouten en structureel minder handmatige processen**.

## Speech analytics: sneller inzicht in vragen en patronen

We implementeerden speech analytics. Waarmee we patronen en veelgestelde vragen in ons klantcontact sneller en beter inzichtelijk maken. Doordat telefoon-gesprekken één-op-één automatisch worden omgezet in geschreven tekst, kunnen we op onderwerp en specifieke woorden een gedegen analyse doen. **Dit helpt onze dienstverlening, voorlichting en processen verder verbeteren.**



## Declaratieproces SOV- en OVV-regeling gedigitaliseerd: minder administratieve lasten voor zorgverleners

Het declaratieproces bij de SOV- en OVV-regeling voor het verlenen van zorg aan onder meer ongedocumenteerden en dak- en thuisloze mensen is nu digitaal beschikbaar voor alle zorgsoorten en zorgverleners. Dit hebben wij samen met VECOZO gerealiseerd. Met als resultaat **minder administratieve lasten, zodat zorgverleners hun tijd kunnen besteden aan hetgeen er echt toedoet: mensen helpen.** Naast het versoepelen en verbeteren van het proces, hebben we ook aandacht gevraagd bij het ministerie van VWS voor de fraudegevoeligheid van deze regelingen. Meer hierover op pagina 25.

## Meer regie op gegevens: voorkomen van financiële problemen

In voorbereiding op de inkomens- en vermogensafhankelijke Wmo (Wmo ivb) hebben we een digitale basis gelegd voor meer regie op gegevens. We ontwikkelden de zogenoemde APT-tool. Deze tool kunnen we nu al gebruiken bij de uitvoering van onze wettelijke taken. We hebben extra controlemaatregelen genomen en gezorgd dat we het bedrag van de eigen bijdrage kunnen aanpassen bij foutief berichtenverkeer uit de keten. Het belangrijkste effect: **het voorkomen van een stapeling eigen bijdragen over meerdere maanden. Zodat mensen niet in financiële problemen komen.**

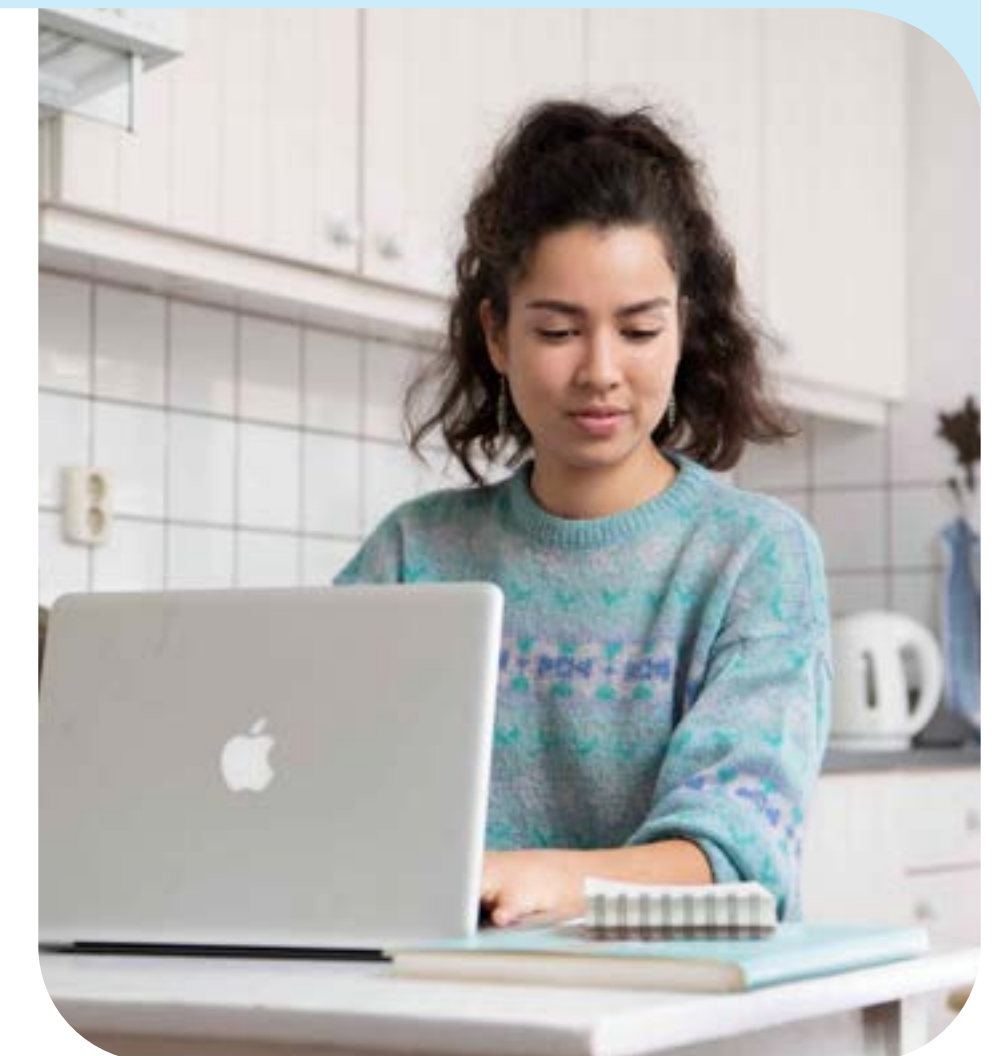


## Klantreizen, klantpanels en klantonderzoek: dienstverlening verder verbeterd

Met waardevolle informatie uit klantpanels, klantreizen, klantonderzoek en van onze cliëntenraad optimaliseerden we processen, verbeterden we klantuitingen en toetsten we plannen voor klantcontact. Het resultaat: **dienstverlening die beter aansluit op de behoeften van burgers.**

## Informatievoorziening verbeterd: website duidelijker

We hebben onze website op verschillende onderdelen verbeterd, voor een betere informatievoorziening die aansluit op de vragen en behoeften. **Zo zorgden we dat burgers sneller vinden wat zij zoeken.**



“Maatwerk gaat niet alleen om kwijtschelden. Maatwerk gaat om het vinden van een passende oplossing om mensen echt verder te helpen.”

## Maatwerk geleverd

Waar nodig boden we maatwerk in onze dienstverlening voor een passende oplossing aan burgers. Bijvoorbeeld wanneer iemand te maken had met meerdere loketten of klem kwam te zitten tussen wet- en regelgeving. **Naast gerichte oplossingen voor een individu, leidden deze maatwerksituaties ook tot structurele procesverbeteringen.** Zo hebben we ons debiteurenbeleid herzien om meer mogelijkheden te creëren voor maatwerk en om deze situaties in de toekomst te kunnen voorkomen.



## Maatwerk in de praktijk

“Een goed gesprek met een meneer over de openstaande betalingen gaf het inzicht dat het bedrag van het CAK een druppel op de gloeiende plaat was; er waren heel veel schuldeisers. We keken verder dan ons eigen werk en begeleidden meneer naar een schuldentraject bij de gemeente. Om weer perspectief te bieden en motivatie om vooruit te kijken.”

“Rechtvaardig kijken naar hoe regels uitpakken was nodig in een situatie waar een mevrouw met een betalingsachterstand van de zorgpremie voor de feestdagen haar schuld bij de zorgverzekeraar had afbetaald. Hierdoor wordt - officieel na afmelding van de zorgverzekeraar - alle openstaande schuld bij het CAK kwijtgescholden. De afmelding van de zorgverzekeraar kwam door de feestdagen later binnen. In de tussentijd stuurde de deurwaarder een vordering. Volgens de regels ‘terecht’, maar niet rechtvaardig. Daarom kozen wij in deze situatie om mevrouw de vorderingen en deurwaarderskosten terug te betalen.”

## Debiteurenbeleid up-to-date: innen met de menselijke maat

We actualiseerden en herzagen ons debiteurenbeleid waarin we onder meer beschrijven hoe we geld innen. **Dat is belangrijk voor burgers en voor onze eigen verantwoording.** We doen dat op basis van signalen en ontwikkelingen in de maatschappij. Een wijziging is bijvoorbeeld dat we de grens voor overdracht aan de deurwaarder hebben verhoogd. En bij de regeling beschermd wonen kunnen we meer maatwerk bieden.

## Lessen uit de Toeslagenaffaire: samen leren

We organiseerden workshops over lessen uit de Toeslagenaffaire. **Om met elkaar continu te blijven leren en verbeteren.** We leerden hoe we een overheid creëren die de mens echt centraal stelt, die luistert naar de zorgen van iedere burger en die er is om te helpen.

Een collega: “Deze workshop heeft mij laten inzien hoe gepassioneerd onze collega’s zijn om het juiste te doen voor burgers. En hoe belangrijk het is om geen aannames te doen, elkaar op te zoeken en van elkaar te leren.”

## Beeldbrief Zw: helpt burgers boodschap en actie te begrijpen

De eerste beeldbrief voor de regeling onverzekerden viel op de mat. De boodschap en benodigde actie zijn beter te begrijpen voor burgers. We hebben de brief laten testen door een klantpanel: **de brief leidt tot minder vragen en sneller handelen.**

## Pilot verkorte betalingsregeling: biedt perspectief voor burgers

Passend bij dienstverlening met de menselijke maat startten we een pilot waarin we de maximale termijn van betalingsregelingen verkortten van 36 naar 18 maanden. **Om stress weg te nemen voor mensen met langlopende betalingsregelingen en weer perspectief te bieden op een schuldenvrije toekomst.**



## Niet alles ging goed: hersteld en geleerd

Soms liepen zaken niet zoals het moet. Door dat er bij ons iets mis ging of bij de organisaties waarmee we samenwerken in de keten. Zoals het aanleveren van gegevens, uitingen die niet correct of te laat waren. Situaties waar de burger last van had. Dat vinden we vervelend, in de eerste plaats voor de mensen die het treft. We zetten ons in om deze situaties zo snel mogelijk te herstellen. **Door snel duidelijkheid te geven, zorgen weg te nemen en door goed bereikbaar te zijn voor een uitleg. We onderzoeken altijd hoe we soortgelijke situaties in het vervolg kunnen voorkomen.**

Circa 700 mensen waren onterecht bij ons aangemeld voor de regeling betalingsachterstand zorgpremie. Juist bij burgers in kwetsbare situaties willen we geen onnodige stress en onduidelijkheid veroorzaken. Daarin hebben we een maatschappelijke opdracht. Zodra we signalen ontvingen, ondernamen we direct actie om de financiële impact voor burgers weg te nemen. We stopten de vorderingen via het CJIB, de inhouding van de zorgtoeslag en pauzeerden deurwaarderstrajecten. We werkten dan ook nauw samen met de zorgverzekeraar om dit zo snel mogelijk te corrigeren en om herhaling in de toekomst te voorkomen.

Vanwege een technische storing verstuurd we de papieren Wmo-factuur voor oktober aan een groep burgers later dan verwacht. Zodra we dit signaleerden, hebben we deze burgers zo snel mogelijk geïnformeerd over deze vertraging.

Een burger signaleerde dat hij onterecht een betalingsherinnering had ontvangen. Hij had het bedrag al betaald aan een incassobureau. Omdat we dit erg onwenselijk vonden, zijn we direct een onderzoek gestart. Het bleek dat betalingen van 1.400 mensen niet goed waren verwerkt. Mede dankzij het signaal van de burger én het snelle handelen van medewerkers, konden we grotendeels voorkomen dat deze burgers een onterechte betalingsherinnering ontvingen. Drie andere burgers ontvingen wel een onterechte herinnering. Met het incassobureau hebben we afspraken gemaakt om te voorkomen dat dit nogmaals gebeurt.

We pasten de eigen bijdrage aan van 495 mensen nadat een gemeente onterecht een gewijzigde startdatum voor ondersteuning vanuit de Wmo aan ons had doorgegeven. Samen met de gemeente zetten we ons in om burgers zo snel mogelijk duidelijkheid te bieden.



## Fundament verstevigd

We moeten het fundament van onze uitvoering en dienstverlening verstevigen om ons werk in de basis duidelijk en in één keer goed te doen. Om wendbaar en betrouwbaar te zijn als organisatie. ICT is hierin een belangrijk onderdeel. We investeerden in de stabiliteit, een betere beveiliging en flexibiliteit. We richtten ons onder meer op het verder vervangen en moderniseren van onze onderdelen klantcontact en financiële processen. In het standaardiseren en toekomstvast maken van systemen, zodat we onze taken nu en in de toekomst goed uit kunnen voeren.

# Visie

We bouwen aan een wendbaar en betrouwbaar CAK. Dit betekent dat we betrouwbaar zijn in de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving én in staat zijn om in te spelen op veranderingen en toenemende eisen vanuit onze omgeving. We investeren in het fundament van onze uitvoering en dienstverlening, om ons werk in de basis duidelijk en in één keer goed te doen voor zoveel mogelijk mensen. We zetten ons meerjarig focusgebied Vereenvoudiging ICT voort. We gaan door met het rationaliseren van ons applicatielandschap. Dit betekent ontdebelen, actualiseren en meer standaardiseren. We optimaliseren onze ICT-infrastructuur, organisatie en processen en moderniseren onze ICT om verbeteringen in onze uitvoering en dienstverlening mogelijk te maken.



## Eén outputstraat gelanceerd: minder systemen, meer controle

Ons nieuwe systeem voor het maken van uitingen (generieke outputstraat) ging live. De overgang is soepel verlopen. We hebben de overgang aangegrepen om direct een aantal uitingen te vernieuwen.

**Met deze nieuwe outputstraat is onze dienstverlening toekomstbestendig. Het is dé basis om digitaal te kunnen communiceren met burgers en biedt mogelijkheden om uitingen flexibeler aan te passen.**

Daarnaast is het een belangrijke stap richting minder systemen, meer standaardisatie en meer overzicht. Eén manier van werken voor uitingen leidt ook tot minder fouten en een betere controle. Ook is het nieuwe archiefsysteem om uitingen op te slaan gerealiseerd.

## Werkplekbeheer uitbesteed: markt-expertise benut

Ons werkplekbeheer hebben wij volledig uitbesteed aan een gespecialiseerde partij. Dit is de eerste van meer ICT regie-uitbestedingen komende jaren. **Zo benutten wij expertise uit de markt, zijn onze systemen altijd up-to-date en optimaal beveiligd, hebben we minder eigen beheerslast en een hogere continuïteit van onze uitvoering en dienstverlening.** Dit valt samen met een groei in onze werkwijze naar meer regie.

## Datacenters verhuisd: meer betrouwbaarheid en continuïteit

Onze datacenters zijn ondergebracht bij de datacenters van de Rijksoverheid. Deze verhuizing verliep soepel: burgers en collega's merkten er niks van. **De nieuwe datacenters zijn een solide basis voor onze ICT-voorzieningen en daarmee voor de betrouwbaarheid en continuïteit van onze uitvoering en dienstverlening.**

## Nieuw financieel systeem: voorbereidingen afgerond

In het uitvoeren van onze wettelijke taken zijn de financiële processen, en dus ons financieel systeem, cruciaal. We werkten met meerdere systemen met dezelfde functionaliteit. Daarom bereidden we ons, als onderdeel van het vereenvoudigen en moderniseren van onze ICT, voor op een nieuw toekomstvast financieel systeem: gebruiksvriendelijk, meer standaard en toch flexibel. Met kansen voor verdere automatisering en digitalisering van financiële processen in de toekomst. We voerden belangrijke werkzaamheden uit voor de eerste fase: een werkend systeem voor onze eigenbijdrageregelingen vanaf begin 2026. Komend jaar breiden we dat verder uit, vanuit de mogelijkheden die dit systeem ons biedt. **Een belangrijke stap in toekomstbestendige uitvoering en dienstverlening.**



## Ketenportaal geoptimaliseerd: betere monitoring en sturing

Het CAK is onderdeel van een keten. De 'reis' voor mensen begint vaak al veel eerder vanuit een zorgvraag. We moeten intensief en proactief samenwerken met ketenpartners om passende en proactieve dienstverlening te kunnen bieden. We optimaliseerden ons portaal waarin ketenpartners gegevens aanleveren. Daardoor kunnen we de datakwaliteit beter monitoren en kunnen we duidelijker kenbaar maken aan ketenpartners waar actie nodig is. Dat heeft effect: **we signaleren sneller fouten en lossen dataproblemen eerder op, wat zorgt voor betere dienstverlening aan burgers.**

## Bronstelsysteem Zvw-regeling vervangen: voor veiligere en stabielere uitvoering

Voor onze Zvw-regelingen werkten we met een verouderd bronstelsysteem. In dit systeem staan alle gegevens van burgers en zorgverleners die met ons te maken hebben om verzekerd te blijven voor zorg of om deze zorg toegankelijk te houden.

**We vervangen en moderniseren dit systeem om de veiligheid, stabiliteit en continuïteit van onze uitvoering te borgen.** Updates en releases gaan hierdoor meer gecontroleerd en sneller. De overgang verliep ongemerkt: onze uitvoering en dienstverlening liepen soepel door, terwijl wij achter de schermen deze technische vernieuwing uitvoerden.

## ICT en CIO-processen verbeterd: besturing en voorspelbaarheid vergroot

We werken hard aan het verstevigen van onze ICT. Dit maakt dat we in combinatie met een hoge veranderdruk, nu nog te vaak te maken hebben met technische incidenten. We verbeterden onze onderliggende ICT- en CIO-processen. Waardoor de oplosingsduur bij incidenten flink verkort is en we dit soort situaties consistentter afhandelen. Met het verbeteren van onze sturing zijn onze agile-werkwijze en change-processen beter voorspelbaar en meer volwassen geworden. **Een belangrijke stap in het verstevigen van een betrouwbare uitvoering en dienstverlening.**

## Verbetering informatie-standaard voor gemeenten: stap naar meer tijdige en juiste uitingen aan burgers in Wmo

We zetten een stap naar nog meer tijdige en juiste beschikkingen en facturen aan burgers met de aansluiting op de nieuwe informatiestandaard (iEb 4.0). De standaard waarmee wij gegevens uitwisselen met gemeenten. Met deze optimalisatie bereikten we als keten een volgende fase in gegevensuitwisseling. Onder meer de mogelijkheid tot het sturen van signaalfuncties (FIT-berichten) naar gemeenten **zorgt voor minder correcties van facturen voor burgers.**

# 4

## In control

Burgers mogen verwachten dat wij onze wettelijke taken rechtmatig en zorgvuldig uitvoeren. We werken met publiek geld, dat is een grote verantwoordelijkheid. We willen en moeten ons daar transparant over verantwoorden. De basis van onze interne beheersing staat: we zijn in control. We realiseren een beheerste uitvoering van onze wettelijke taken en onze bedrijfsvoering én zijn in staat om voorspelbaar te presteren en te verantwoorden. We verstevigen dit de komende jaren en houden blijvend aandacht voor in control zijn en het borgen hiervan.

# Visie

In control is één van onze vier strategische doelen en zit in het DNA van onze organisatie. We voeren als publieke dienstverlener wettelijke taken uit. Daarbij is de verantwoordelijkheid voor ruim 37 miljard euro publiek geld aan ons toevertrouwd. Dit vraagt ons om onze basis op orde te hebben. Dat we onze taken volledig, juist, tijdig en rechtmatig met de menselijke maat uitvoeren. Dat zijn we als maatschappelijke speler verplicht naar de burgers, ketenpartners, toezicht-houder en onze opdrachtgever.



## Bestuurlijke verantwoording: goedkeurende verklaringen

Onze bestuurlijke verantwoordingen 2024 zijn wederom voorzien van een goedkeurende controleverklaring van de externe accountant. Voor één regeling geldt een oordeel met beperking. Dit gaat om de regeling VOZD<sup>1</sup>. De omvang van de onrechtmatige transacties in de verantwoording kwamen boven de 1% controletolerantie uit. Burgers zijn hierdoor niet benadeeld. De VOZD is een kleine regeling met in totaal circa 45 dossiers per jaar.

<sup>1</sup> Voorheen: Regeling vrijwillige overeenkomst zorgkostendekking

## Externe erkenning: 'CAK boekt blijvend vooruitgang' stelt NZa

Het NZa-rapport over onze uitvoering en verantwoording van de wettelijke taken in 2024 is positief. De toezicht-houder stelt in de aanbiedingsbrief: "Het CAK heeft verdere vooruitgang geboekt in de uitvoering van haar wettelijke taken en in de kwaliteit van de dienstverlening. De wettelijke taken zijn in 2024 rechtmatig uitgevoerd en het CAK beweegt zich zichtbaar richting een meer voorspelbare en structureel beheersbare organisatie."

De NZa spreekt daarnaast haar waardering uit voor de inzet en het doorzettingsvermogen van de medewerkers van het CAK: "De geboekte resultaten laten zien dat hun inspanningen daadwerkelijk leiden tot verbeteringen in de uitvoering en de dienstverlening."

We blijven uiteraard werken aan de aandachtspunten: onderdeel van ons dagelijks werk is het continu verbeteren van onze uitvoering en dienstverlening op basis van klantbehoeften, automatisering en digitaliseringsmogelijkheden.

## Interne beheersing: fundament staat, versteviging loopt

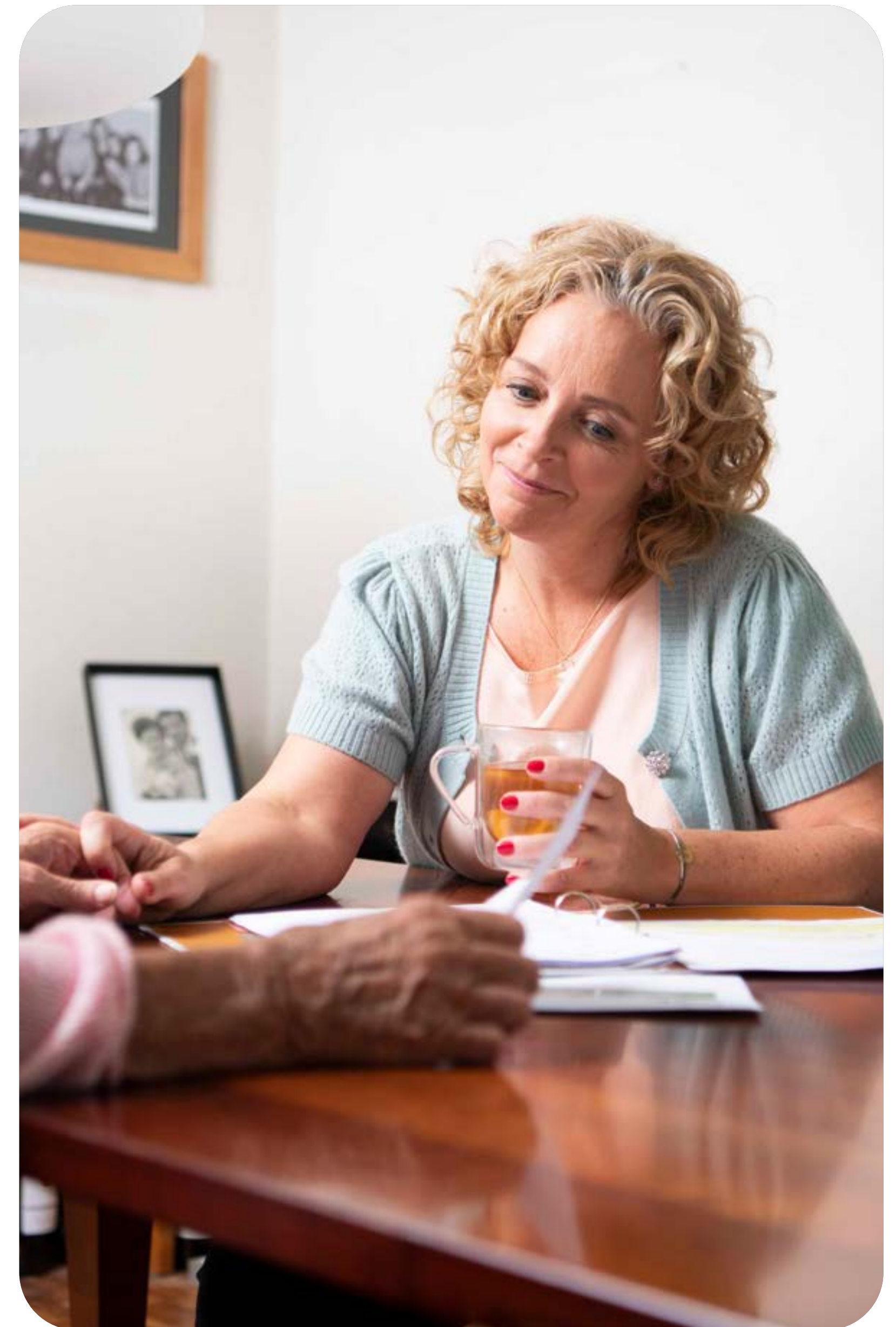
Het In Control Framework (ICF), het raamwerk voor onze interne beheersing, is operationeel. Alle instrumenten zijn ontwikkeld en geïmplementeerd in 2025. **Hiermee staat een solide basis van onze interne beheersing.** We verstevigen deze basis door toetsing en verfijning van het ICF.

## Nieuwe systemen: beheersing ingebouwd vanaf de start

Bij de implementatie van ons nieuwe financiële systeem en de voorbereidingen op Wmo ivb is control by design toegepast. Onder meer door realtime monitoring, automatische controles en ingebouwde dashboards.

## Kennisoverdracht in control vergroot

We investeerden in de urgentie en het belang van 'in control zijn' bij onze medewerkers. Dat deden we door de kennisoverdracht te vergroten: met onder meer verbeterde werkinstructies, inloopsessies, verschillende interne communicatiemomenten en het continue gesprek hierover. **Dit draagt bij aan ons doel om het in control zijn te borgen in het DNA van onze organisatie en medewerkers.**



## Signalerende functie bij onregelmatigheden in de uitvoering

Naast het volledig, juist, tijdig en rechtmatig uitvoeren van onze taken, nemen wij ook de verantwoordelijkheid voor de signalerende functie als iets niet goed gaat. Wij hebben vanuit onze wettelijke taak geen bevoegdheid om nader onderzoek te verrichten naar de mogelijke onregelmatigheden, maar kunnen deze wel melden bij de verantwoordelijke instanties.

Een gebeurtenis in het afgelopen jaar die ons enorm heeft aangegrepen, is een fraudezaak<sup>2</sup> bij de SOV- en OVV-regeling. Een wettelijke taak die wij uitvoeren om de zorg toegankelijk te houden voor een kwetsbare groep mensen. In deze regelingen kunnen zorgverleners een declaratie indienen voor zorg die zij verlenen aan onverzekerden mensen zoals dak- en thuisloze mensen. En aan onverzekerbare vreemdelingen, zoals ongedocumenteerde migranten zonder geldige verblijfstatus.

Medio 2023 constateerden wij mogelijke onregelmatigheden in het declaratiegedrag van een aantal nieuwe zorgverleners voor de SOV- en OVV-

regeling. Deze onregelmatigheden hebben wij bij het ministerie van VWS en de NZa gemeld. De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en de Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA) hebben onze melding verder in behandeling genomen. In een rapportage van november 2024 aan het ministerie van VWS wijzen de IGJ en NLA op verschillende kwetsbaarheden van de SOV- en OVV-regeling, zoals de laagdrempeligheid van declareren, het gebrek aan controlebevoegdheden voor het CAK en de anonimiteit van zorgaanbieders die fraude zoals spookzorg (declareren van niet geleverde zorg) mogelijk maakt. De wet- en regelgeving kent aan het CAK geen gronden toe om declaraties niet uit te betalen wanneer deze voldoen aan alle formele eisen.

In dezelfde periode is de NLA samen met het Openbaar Ministerie een strafrechtelijk onderzoek gestart naar fraude met de SOV- en OVV-regeling. Medio 2025 heeft de NLA de eerste uitkomsten medegedeeld, waarbij sprake is van mogelijke betrokkenheid van twee inmiddels voormalig CAK-

medewerkers. Het strafrechtelijk onderzoek loopt nog en wij werken hier uiteraard volledig aan mee. Tegelijkertijd werken we samen met het ministerie van VWS aan maatregelen om het frauderisico bij deze regelingen zo klein mogelijk te maken, zowel op korte als lange termijn.

Alert zijn en anticiperen op dit soort situaties hoort ook bij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid als publieke dienstverlener. Natuurlijk nemen wij naast onze wettelijke verantwoordelijkheid waar mogelijk in onze uitvoering maatregelen om het risico op onregelmatigheden zoveel mogelijk te voorkomen.

<sup>2</sup> [Misbruik door malafide zorgverleners van zorgbudget voor onverzekerden | Publicatie | Nederlandse Arbeidsinspectie](#) - December 2024

## Compliance, privacy en security

**Met de verantwoordelijkheid over gegevens van ruim 1,5 miljoen burgers** mogen zij verwachten dat wij aan de wettelijke eisen voldoen. Ook op het gebied van privacy en security. Dat doen we, tegelijkertijd moeten en willen we ons volwassenheidsniveau hierin verder vergroten. Dit gaat stapsgewijs, waarin de volgende maatregelen helpen.



## Logging en monitoring: optimale bescherming voor raadplegen gegevens

We werken dagelijks met persoonsgegevens. Dat is nodig om onze wettelijke taken uit te voeren. Dit betekent ook dat we te maken hebben met systemen als het BRP waarin de persoonsgegevens van alle burgers in Nederland staan. Dit vraagt zorgvuldigheid. Met logging en monitoring zien we welke medewerkers dossiers raadplegen en wanneer. De logging en monitoring voor gebruik van het BRP hebben we aangescherpt. We kijken hierbij kritisch naar de autorisaties met toegang tot persoonsgegevens, zodat alleen medewerkers die deze systemen nodig hebben toegang krijgen. **Zo blijven gegevens van burgers beschermd.**

## Privacyrisico's scherper in kaart

We scherpten het proces aan waarmee we risico's bij het verwerken van bijzondere persoonsgegevens gegevens in kaart brengen (Data Protection Impact Assessments). **Hiermee hebben we privacyrisico's beter in kaart en nemen we maatregelen om de risico's kleiner te maken of te voorkomen.**

## Sleutel tot data in eigen handen

Het vereenvoudigen en moderniseren van onze ICT voor een betere uitvoering en dienstverlening, betekent ook dat we meer gebruik gaan maken van cloudoplossingen. Uiteraard op een verantwoorde manier. We namen maatregelen om te zorgen dat we bij het gebruik van dit soort oplossingen alleen als CAK toegang houden tot onze data en gegevens. En daarnaast altijd regie hebben op wie daar toegang tot krijgt.



## Eenduidige publicatie Wet Open Overheid

In december hebben we het VWS-portaal voor het publiceren van documenten in het kader van de Wet Open Overheid in gebruik genomen. Hiermee publiceren de aangesloten organisaties op een eenduidige manier documenten. **Dit draagt bij aan overzicht en transparantie, en daarmee aan het vertrouwen van de burger in de overheid.**

## Versteving informatiebeveiliging

We investeerden in bewustzijn en kennis over informatiebeveiliging. Daarnaast was Security steeds meer actief betrokken bij inkooptrajecten van producten en diensten. We voerden continu analyses uit om de impact op de business te bepalen, aan de juiste privacy- en security-eisen te voldoen en waar nodig maatregelen te nemen. Met onder meer deze initiatieven zetten we als organisatie verdere stappen in **volwassenheid op het gebied van informatiebeveiliging in voorbereiding op de Cyberbeveiligingswet.**

## Planning en control

Wij hebben de planning- en controlcyclus uitgevoerd zoals afgesproken met het ministerie van VWS. We rapporteren structureel aan het ministerie over de uitvoering van de wettelijke taken en de beheerskosten.

## Doelmatigheid

Een belangrijk instrument voor het monitoren van onze doelmatigheid is het kostprijsmodel waarmee we onze middelen koppelen aan onze activiteiten en prestaties. Dit model geeft inzicht in het verband tussen de uitvoeringstaken en de bestede middelen. Hiermee creëren we transparantie, consistentie en continuïteit in ons financiële proces. In 2025 hebben we een vereenvoudigd kostprijsmodel in gebruik genomen. Op basis van de kostprijs beïnvloedende aantallen (costdrivers) is gestart met het analyseren van de kosten per cluster. Deze analyses geven ook het ministerie van VWS inzicht in de kosten van de uitvoering van onze taken. Op basis van een afgestemde kpi-set maken we ook de doelmatigheid inzichtelijk. Voor 2026 en verder wordt aan de hand van het kostprijsmodel een meerjarenkader opgesteld om inzicht te krijgen in de totale financiële opgave van het CAK.

## Risicomanagement

In de uitvoering van onze wettelijke taken hebben we te maken met risico's en onzekerheden, veroorzaakt door externe en interne ontwikkelingen. Om in control te blijven

is het van belang dat we risico's beperken tot een beheersbare omvang en uitsluitend risico's aangaan waar we invloed op kunnen uitoefenen. Het optimaal benutten van kansen maakt daar onderdeel van uit. Dit doen we door middel van een risicomanagementproces, waarvan de basisprincipes zijn vastgelegd in onze Internal Control Framework. Onze Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor risicomanagement en stelt de risicobereidheid vast. Het risicobeheersings- en interne controleproces is ingericht volgens het 'three lines of defense model' ter waarborging van een betrouwbare bedrijfsvoering en uitvoering van de wettelijke taken. Sinds 2025 hebben we audits en andere activiteiten van de derde lijn volledig uitbesteed aan externe partijen.

Wij kiezen als uitvoeringsorganisatie voor een risicomijdende positie en daarmee een lage risk appetite. Dit betekent dat we maatregelen nemen voor de beheersing van de belangrijkste risico's. De afgelopen jaren hebben wij procedures en maatregelen vastgesteld en geïmplementeerd om alle mogelijke risico's tijdig te kunnen onderkennen en beheersen. De verantwoordelijkheid voor de naleving hiervan is in de breedte van de organisatie belegd. Komende jaren bouwen we verder aan ons volwassenheidsniveau, om te zorgen dat risicomanagement integraal onderdeel is van al onze bedrijfsprocessen.

De afdeling Risk & Compliance rapporteert halfjaarlijks over het risicoprofiel aan de Raad van Bestuur en de Audit Advies Commissie.



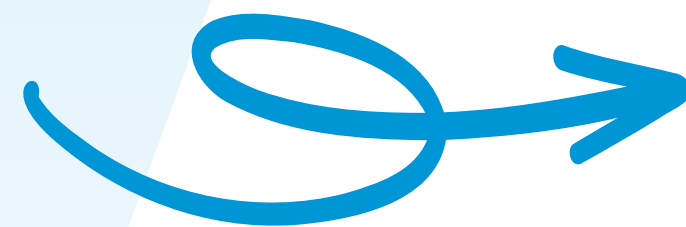
Een overzicht met de belangrijkste risico's staat in de risicoparagraaf in hoofdstuk 9.

## Overheidsbrede samenwerking uitgebreid

Intensieve samenwerking met onze ketenpartners is essentieel om onze uitvoering in de basis duidelijk en in één keer goed te doen. Burgers hebben vaak te maken met meerdere organisaties. Omdat wij de situatie van burgers als uitgangspunt nemen, kijken we verder dan onze eigen organisatie. Zodat we met elkaar mensen écht verder helpen en bijdragen aan maatschappelijke thema's, zoals schulden.

# Visie

We werken in een keten waarin burgers vaak te maken hebben met meerdere organisaties. De urgentie van samenwerking binnen de overheid groeit: het is noodzakelijk om ons werk in de basis duidelijk en in één keer goed te doen. Proactief gegevens delen en dienstverlening bieden vanuit één overheid, bijvoorbeeld bij ingrijpende levensgebeurtenissen, zijn essentieel. De situatie van burgers is het uitgangspunt: meer eenvoud en gemak vraagt dat we burgers echt centraal stellen, naar ze luisteren en verder helpen. Gezamenlijk verantwoordelijkheid voelen en nemen voor een goede klantreis. Voor het bouwen aan het vertrouwen van burgers in de overheid.



## Datakwaliteit verbeterd: betere facturen voor burgers

**Meer tijdige en juiste facturen voor burgers, met minder correcties achteraf.** Dat is het resultaat van onze investeringen in het verbeteren van datakwaliteit met onze ketenpartners. We organiseerden onder meer webinars en brachten locatiebezoeken aan gemeenten om gericht in gesprek te gaan over verbeteringen in de aanlevering van gegevens voor de Wmo.



## Burgers juist doorverwezen: sneller geholpen

**We voorkomen het 'kastje-naar-de-muurgevoel' bij burgers.** Dat doen wij door mensen zelf of met een juiste doorverwijzing verder te helpen. Zoals dat past bij initiatieven vanuit de overheid voor meer integrale dienstverlening.

## Samenwerken: bijgedragen aan bestaanszekerheid

Schulden hebben vaak een negatief effect op de gezondheid van mensen. We werkten samen met meerdere ketenpartners om mensen met schulden (gericht) verder te helpen. **Zo droegen we bij aan het terugdringen van de schuldenproblematiek en aan bestaanszekerheid.**

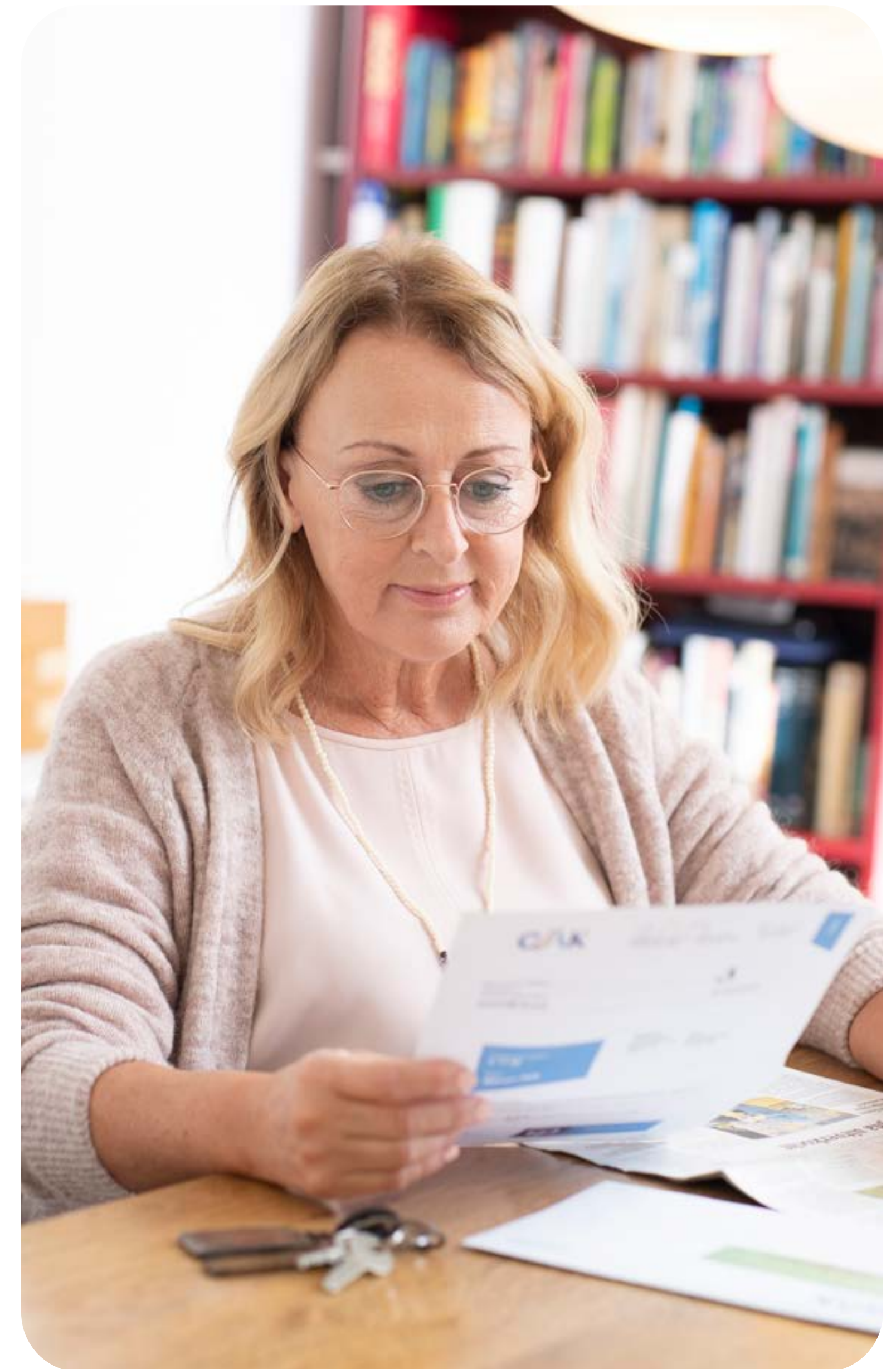
## Gegevens betalingsachterstand delen met gemeenten

We delen gegevens over betalingsachterstanden van de zorgverzekeringpremie met gemeenten; de zogeheten CAK-lijst. We werken met deze gemeenten samen om ervoor te zorgen dat mensen hun reguliere zorgpremie bij hun zorgverzekeraar betalen, in plaats van de hogere premie via het CAK. In de afgelopen twee jaar vroegen 143 gemeenten deze lijst op.

## Actief doorverbinden met zorgverzekeraar: minder mensen in de regeling betalingsachterstand zorgpremie

In april startte CZ en het CJIB de pilot 'warm doorverbinden'. Het CJIB verbond ongeveer 3.400 mensen door naar CZ om een betalingsregeling af te spreken voor de zorgpremie. 80% van hen sprak een betalingsregeling af, waarvan op dit moment nog 66% actief is. Daarnaast betaalde 8% in één keer het openstaande bedrag.

Wij sloten, mede op basis van deze goede resultaten, in juli aan op de pilot. Dit betekent dat ook wij klanten van zorgverzekeraar CZ die telefonisch contact met ons opnemen direct door kunnen verbinden met de juiste medewerkers van CZ. **Met een betalingsregeling bij de zorgverzekeraar gaan mensen snel weer de normale zorgpremie betalen in plaats van de hogere premie aan het CAK. Dat stimuleren we graag.** Zo pleitten we in onze Stand van de Uitvoering al een aantal jaar voor het afschaffen van de bestuursrechtelijke premie, om burgers niet verder in de schulden te brengen.



## Aandacht voor gegevensdeling

Op basis van de Zorgverzekeringswet mogen we bij de betalingsachterstanden van de zorgpremie met gemeenten, de pilot Wajong en de pilot 'warm doorverbinden' gegevens delen. Bij andere regelingen ontbreken grondslagen. Mede op basis van de goede resultaten bij deze initiatieven blijven we ons, onder meer in onze Stand van de Uitvoering, sterk maken voor het verbreden van gegevensdeling. Om zo burgers in kwetsbare situaties nog beter te helpen.

## Pilot Wajong UWV en gemeente Rotterdam: helpt burgers verder

Burgers met een Wajong-uitkering die een betalingsachterstand op hun zorgpremie hebben snel helpen, met een persoonlijke aanpak. Dat is het doel van de pilot met UWV en de gemeente Rotterdam. En het heeft effect: **in Rotterdam is meer dan 60% van de bereikte groep met een Wajong-uitkering uitgestroomd uit de regeling betalingsachterstand zorgpremie.** De pilot is uitgebreid naar gemeenten Den Haag, Amsterdam en Utrecht.

## Daarnaast werken we ook aan

- Het schuldenknooppunt. Om burgers sneller verder te helpen wisselden we gegevens uit met schuldhulpverleners en schuldeisers.
- Gezamenlijke betalingsregeling Rijk. Waar we werken aan overzicht voor burgers met meerdere betalingsachterstanden bij overheidsorganisaties en één vordering krijgen in plaats van verschillende losse vorderingen.
- Het traject Clustering Rijksincasso. Waarmee we voorkomen dat burgers te maken krijgen met meerdere deurwaarders bij betalingsachterstanden bij verschillende overheidsorganisaties.
- Geldfit. Waarmee we ruim 5.000 burgers direct de juiste weg wezen voor lokale schuldhulpverlening via onze website en aan de telefoon.

## EESSI: digitaal berichtenverkeer Europa versterkt

Met het meerjarige programma EESSI (Electronic Exchange of Social Security Information) wordt het berichtenverkeer tussen alle relevante ketenpartners in het domein van de Europese grensoverschrijdende sociale zekerheid (het gaat om meer dan 10.000 organisaties) aanzienlijk versneld en het huidige handmatige proces geautomatiseerd. In 2025 zijn volgens planning en binnen het gestelde budget een groot deel van de nieuwe processen WUVO en WUVV geïmplementeerd. Voor 2026 staat gepland om deze nieuwe processen volledig af te ronden en implementeren we het proces van VBVV. Hiermee is het project EESSI nagenoeg afgerond.

## Samenwerking met NDS: voor overheidsbrede dienstverlening

De Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) is de gezamenlijke strategie van gemeenten, provincies, waterschappen, publieke dienstverleners en de Rijksoverheid om de digitale infrastructuur van Nederland te versterken. En maatschappelijke uitdagingen effectiever aan te pakken, door te versnellen op belangrijke prioriteiten. Hans Ouweland, bestuursvoorzitter CAK, is lid van de raad en voorzitter van het aanjaagteam Burgers en Ondernemers.

# 6

## Lerende cultuur ontwikkeld

We werken iedere dag met ruim 1.000 collega's om onze doelen te realiseren. We groeiden verder in onze lerende cultuur. We stimuleerden een werkomgeving waarin klantgericht denken, eigenaarschap, vakmanschap en samenwerken voorop staan. Prettig en veilig voor alle medewerkers. We hadden aandacht voor wat interne en externe ontwikkelingen vragen van onze medewerkers en onze manier van werken. In het kader van de verdere ontwikkeling die nodig is voor toekomstbestendige uitvoering en dienstverlening van het CAK.

# Visie

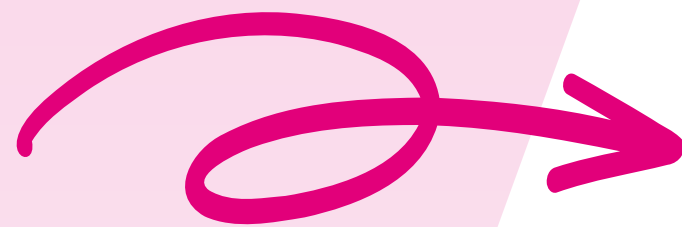
De eisen die burgers stellen aan publieke dienstverlening veranderen. Dit vraagt versnelling van de digitale agenda en de manier waarop we onze processen uitvoeren en het dagelijks werk doen. Kijken waar ons werk slimmer en efficiënter kan, daarin zetten we stappen. Deze ontwikkelingen hebben impact op ons werk en op onze medewerkers. We zijn continu bezig ons voor te bereiden en te ontwikkelen om onze uitvoering en dienstverlening toekomstbestendig te maken en te houden.

## Medewerkersonderzoek: betrokkenheid bij organisatie, het werk en burgers

Maar liefst 81% van de collega's vulde het jaarlijkse medewerkersonderzoek in. Een mooi resultaat in vergelijking tot de benchmark van 71%.



Deze hoge respons geeft de betrokkenheid weer van de collega's bij het CAK. Vanaf 2021 hebben we een sterk stijgende lijn gezien op alle onderdelen binnen het medewerkersonderzoek. In 2025 scoorden we nog steeds op veel onderdelen gelijk aan of boven de benchmark. Daar zijn we trots op. Een aantal scores op thema's stagneren of gaan achteruit. Bijvoorbeeld scores op de thema's als 'werkdruk' en 'herstelbehoefte'. Dit is aanleiding om het gesprek aan te gaan. Om te bekijken hoe we de positieve beweging van de afgelopen jaren vast kunnen houden en waar we met elkaar verder kunnen verbeteren.



## Ontwikkeling medewerkers gefaciliteerd en ondersteund

We investeerden in het vakmanschap van medewerkers door voldoende faciliteiten en mogelijkheden te bieden voor persoonlijke ontwikkeling. Daarbij stimuleerden we eigenaarschap en regie. **Medewerkers beoordeelden onze loopbaanondersteuning in het medewerkersonderzoek met een 7,1.**

## Coachend leiderschap: voortgezet met leiderschapsprogramma

We stimuleerden coachend leiderschap met een gericht leiderschapsprogramma. Om ons voor te bereiden op het coachen en begeleiden van medewerkers bij de ontwikkelingen binnen en buiten het CAK.

## Prettige werkomgeving: aandacht voor elkaar

Passend bij goed werkgeverschap en voor het bevorderen van een prettige werkomgeving investeerden we onder meer in:



## Verzuim preventief beperken en voorkomen

Verzuim heeft impact op de medewerkers die ermee te maken krijgen en de (directe) collega's. Daarom is het belangrijk verzuim waar mogelijk te beperken en te voorkomen. Dit deden we onder meer met vernieuwing van het verzuimbeleid en de inzet van verzuimadviseurs. We besteedden preventief aandacht aan werkdruk en herstelbehoefte, twee factoren met invloed op verzuim. **Een thema dat blijvend onze aandacht vraagt.**

## Aandacht voor diversiteit en inclusie

**We vinden een sociaal veilige werkomgeving belangrijk.** Een werkomgeving waar iedereen zichzelf kan zijn en medewerkers gelijke kansen krijgen. Waar we aandacht hebben voor inclusiviteit en diversiteit. We werkten met een inclusiviteitskalender, mede geïnitieerd met en door collega's, om kennis te delen en elkaar te respecteren. We besteedden ook aandacht aan onze gewenste cultuur en omgangsvormen. En werkten aan zichtbaarheid en toegankelijkheid van onze vertrouwenspersonen en meldpunten.

## CAK in de media

Ook in 2025 besteedden we op verschillende manieren aandacht aan diversiteit en inclusie. Onder meer door op een laagdrempelige manier feestdagen, mijlpalen en andere belangrijke momenten samen te beleven. Om zo van elkaar te leren en recht te doen aan de diverse samenleving. We gingen met elkaar in gesprek, wisselden perspectieven uit en leerden van elkaar.

Eén van de momenten in deze reeks was een iftar. Hier kwam ook in de media aandacht voor. We ondervonden met elkaar dat dit soort initiatieven kunnen schuren. Hiervan hebben we geleerd. Onder meer hoe belangrijk het is om samen het gesprek te voeren en naar elkaar te luisteren. Zodat er aandacht, ruimte en begrip is voor elkaar.

“Fijn, zo’n prettige kennismaking met de organisatie. Het geeft meer beeld en context van wat we bij het CAK doen. Een effectieve manier om de organisatie en de collega’s snel te leren kennen.”

### Onboarding verbeterd

We verbeterden onze onboarding om nieuwe medewerkers stapsgewijs mee te nemen en wegwijs te maken bij het CAK. Om ze te binden aan onze organisatie en zo ook snel effectief te laten zijn. Door onder meer een uitgebreide kennismaking met de organisatie(doelen), de collega’s en de cultuur. **De reacties zijn positief.**

### Strategische personeelsplanning

We maakten een strategische personeelsplanning. Een instrument om inzicht te krijgen in de kwantitatieve en kwalitatieve opbouw van ons personeelsbestand. Een belangrijk gegeven voor een (vervolg) analyse op de benodigde ontwikkelingen in het toekomstfit maken van onze medewerkers. **Om onze wettelijke taken nu en in de toekomst goed uit te kunnen voeren.**

### Actualisatie generiek functiehuis

Ons functiehuis is geactualiseerd. Dat was nodig met de verandering van functies en de komst van nieuwe functies in de afgelopen jaren. De actualisatie past bij de ontwikkelingen in onze organisatie en de arbeidsmarkt. **Zo weet iedere medewerker welke werkzaamheden, verantwoordelijkheden, competenties en beloning horen bij diens functie. En welke mogelijkheden er zijn voor ontwikkeling en doorstroom bij het CAK.** Een stimulans voor eigenaarschap.



## Beleid vereenvoudigd en geïmplementeerd

We implementeerden wetswijzigingen. Die kwamen mede tot stand door onze motivatie en blijvende inzet op het vereenvoudigen van het zorgstelsel, wet- en regelgeving en beleid voor uitvoering en burgers. We dachten mee over de impact van nieuw beleid door te analyseren en te toetsen en adviseerden over hoe uitvoering en beleid voor burgers, zorgverleners en uitvoering eenvoudiger en beter kan.

# Visie

Wetten en regels maken de uitvoering soms complex. Dat kan leiden tot schrijnende situaties of onbegrip bij burgers. We zien het als onze maatschappelijke opdracht om mee te denken over een vereenvoudiging van het zorgstelsel, van wet- en regelgeving en van beleid voor burgers en uitvoering. Waar het kan, lossen we knelpunten zelf op.

Op basis van onze data, kennis en ervaring zijn wij een gesprekspartner in het zorgveld. Samen met onze (keten) partners, zowel politiek als beleidsmatig, gaan wij de uitdagingen in de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg aan. We streven samen naar meer eenvoud en gemak in het stelsel: voor burgers én uitvoering.



## Twee knelpunten uit onze Stand van de Uitvoering opgelost:

### Minder onduidelijkheid bij eerste inkomen

Wij pleitten al een aantal jaar voor een aanpassing in de berekening van de eigen bijdrage voor mensen die voor het eerst inkomen ontvangen. Dit zijn vaak 18-, 19- en 20-jarigen. Zodat ook deze burgers een eigen bijdrage betalen die gebaseerd is op het inkomen van twee jaar geleden. **Om zo naheffingen bij deze groep te voorkomen en mensen niet in een financieel kwetsbare positie te brengen.** Daarom is de aanpassing van de berekening goed nieuws. De verandering is ingegaan per 1 januari 2026.

### Complexiteit berekening vereenvoudigd en rechtvaardiger voor burgers

De compensatie vervallen ouderentoeslag (CVO) wordt stapsgewijs afgebouwd en per 1 januari 2028 afgeschaft. **Dat maakt de berekening van de eigen bijdrage minder complex en voor het gevoel van burgers (zonder vermogen) rechtvaardiger.** Toen in 2016 de 'ouderentoeslag' verdween binnen de berekening van de inkomstenbelasting, mocht dit niet tot een hogere eigen bijdrage voor burgers leiden. Daarom krijgen pensioengerechtigde burgers een korting op de eigen bijdrage: de 'compensatie vervallen ouderentoeslag'. Met als effect dat pensioengerechtigden zonder vermogen nu een hogere eigen bijdrage betalen dan sommige pensioengerechtigden met vermogen. Het in een keer afschaffen van de CVO zou grote financiële effecten voor burgers kunnen hebben. Daarom wordt de CVO in drie stappen afgebouwd in de periode 2026-2028 en per 1 januari 2028 volledig afgeschaft.

## Zeven overige knelpunten gesignaleerd

Naast de twee opgeloste knelpunten, zijn er nog steeds **zeven knelpunten waarmee we samen met politiek en beleid impact kunnen maken voor burgers en uitvoering.**

Deze knelpunten signaleerden wij wederom in onze jaarlijkse Stand van de Uitvoering. We blijven aandringen op meer eenvoud en gemak, ook bij een nieuw kabinet in 2026, om deze knelpunten voor burgers en uitvoering op te lossen.

## Pleiten voor meer gegevensdeling voor aanpak schuldenproblematiek

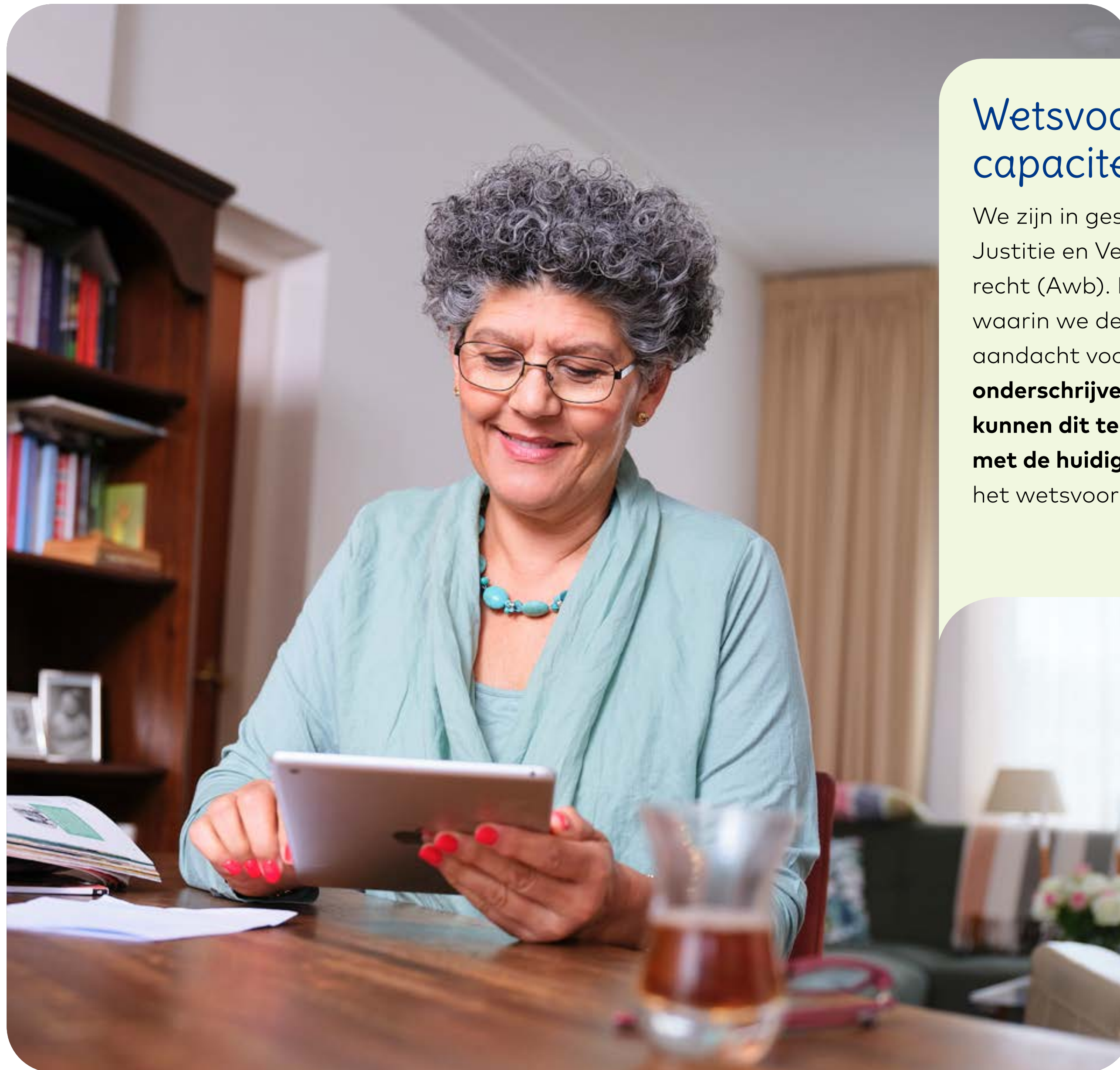
We zetten ons in voor wettelijke grondslagen om gegevensdeling tussen uitvoerders mogelijk te maken, en om betalingsachterstanden bij de Wmo en Wlz te delen met gemeenten. **Om proactieve dienstverlening te realiseren en met elkaar de schuldenproblematiek in Nederland aan te pakken.**

Uit onderzoeken blijkt dat 60.000 burgers gelijktijdig betalingsachterstanden hebben bij de Belastingdienst, Toeslagen, CJIB en CAK. Bovendien hebben zij die achterstanden vaak voor langere tijd. 90% van deze mensen is niet bekend bij de gemeentelijke schuldhulpverlening. En dus niet in beeld voor het ontvangen van noodzakelijke (schuld) hulpverlening.

## Toekomstbestendige langdurige zorg

De langdurige zorg staat onder druk. Het is van groot belang dat de zorg voor ouderen, gehandicapten en mensen die langdurig psychische zorg nodig hebben beschikbaar blijft. Het CIZ, Zorginstituut Nederland, de Nederlandse Zorgautoriteit en het CAK delen deze ambitie. Met elkaar zetten we als Team overheid langdurige zorg daarom in op passende zorg voor deze groepen, waarbij de burger en zijn omgeving centraal staan. In een gezamenlijke Werkagenda Langdurige zorg hebben we uiteengezet welke extra stappen nodig zijn om deze **zorg ook in de toekomst beschikbaar te houden.**

Naast de Werkagenda maakten we samen met Team overheid langdurige zorg ook zichtbaar hoe complex de zorg momenteel is. Dat deden we door een clientreis over ouderenzorg te visualiseren. Deze clientreis zetten we in voor het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO) en voor andere sectoren binnen de langdurige zorg waarvoor een vergelijkbare complexiteit geldt.



## Wetsvoorstel Awb vraagt om capaciteit en middelen

We zijn in gesprek met de ministeries van Binnenlandse Zaken en Justitie en Veiligheid over het wetsvoorstel Algemene wet bestuursrecht (Awb). Dit gebeurde naar aanleiding van onze uitvoeringstoets waarin we de impact op burgers, keten en uitvoering schetsten. Met aandacht voor de benodigde capaciteit en financiële middelen. **We onderschrijven een versterking van een responsieve overheid en kunnen dit tegelijkertijd niet binnen ons beperkte financieel kader en met de huidige agenda voor 2026 vervullen.** De ingangsdatum van het wetsvoorstel is vooralsnog onbekend.

## Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO) gesteund

In september 2025 ondertekenden verschillende partijen uit het zorgveld het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO). **Wij nemen deel aan de besprekingen en ondersteunen het akkoord.** De afspraken uit het HLO zijn vertaald naar zo'n 70 activiteiten. Het CAK draagt hieraan bij.

## Voorbeelden van zorgvuldige invoering van beleid, wet- en regelgeving: wijzigingen zorgvuldig voorbereid

We hebben voortdurend te maken met gewijzigd en nieuw beleid en wet- en regelgeving. Vaak heeft dit impact op burgers, onze ketenpartners en onze uitvoering. Wij voeren veranderingen daarom zo zorgvuldig mogelijk door. Ook afgelopen jaar hebben we gewerkt aan verschillende (voorgestelde) wijzigingen.

## Hersteloperatie Kinderopvangtoeslagaffaire

Ook in 2025 hebben we ons ingespannen om gedupeerden, inclusief ex-partners, van de Kinderopvangtoeslagaffaire een nieuwe start te geven. Dat hebben we onder meer gedaan door openstaande vorderingen kwijt te schelden en restituties uit te keren.

## Wet open overheid (Woo)

Vanaf 1 november 2024 zijn we verplicht bepaalde informatie-categorieën (zoals informatie over onze organisatie, werkwijze en onze bereikbaarheidsgegevens) openbaar te maken. Daarnaast publiceren wij al onze beslissingen op Woo-verzoeken en convenanten op onze website. We hebben verdere voorbereidingen getroffen voor het extern publiceren van de overige verplichte informatie-categorieën (onderzoeksrapporten, klachtoordelen). Zie ook pagina 27.

## Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer

Burgers moeten zaken als aanvragen, wijzigingen en verzoeken digitaal aan overheden kunnen versturen. Dat is vastgelegd in de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (mebv). In 2025 hebben we meerdere formulieren ontwikkeld waarmee we volledig aan de Wet mebv voldoen. Per 1 januari 2026 voldoen we aan de wet.



## Uitvoeringstoetsen opgeleverd

We toetsten de impact van voor- genomen nieuwe wetten en beleids- wijzigingen op burgers, de keten en uitvoering. Met deze uitvoeringstoetsen brachten we de werking in de praktijk in kaart. Hierbij zijn de menselijke maat en het doenvermogen<sup>3</sup> van burgers belangrijke pijlers. Door het geven van ons advies kunnen knelpunten vooraf voorkomen worden en werken we aan meer eenvoud en gemak voor burgers en uitvoering.

## Invoering inkomensafhankelijke eigen bijdrage Wmo

In 2024 deden we een uitvoeringstoets voor het invoeren van een inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage Wmo. Daarin stelden wij duidelijke randvoorwaarden om implementatie zorgvuldig voor te kunnen bereiden met de keten. Met aandacht voor de impact hiervan op burgers, de keten en onze uitvoering. In eerste instantie was invoering gepland per 1 januari 2026. Vanwege de ambitieuze planning, gevolgd door het kritische advies in 2024 van de Raad van State verschoof de Staatssecretaris de invoeringsdatum naar 1 januari 2027. Met de val van het kabinet en het controversieel verklaren van het wetsvoorstel door de Tweede Kamer, is deze datum inmiddels niet meer realistisch. Zo stelde de staatssecretaris in een brief aan de Tweede Kamer.

Intussen gaan wij onverminderd door met de voorbereidingen op de implementatie. We gebruiken verschillende ontwikkelde functionaliteiten nu al bij de uitvoering van de huidige regeling. Voor zorgvuldige voorbereiding is het belangrijk dat er in de planning voldoende tijd beschikbaar is tussen publicatie van de wetgeving en de ingangsdatum. Dit hebben wij ook als randvoorwaarde meegegeven in onze impactanalyse met betrekking tot het opschuiven van de invoeringsdatum. We benutten de implementatieperiode om burgers tijdig te informeren over deze wetswijziging als één overheid, het zorgvuldig ontwikkelen van functionaliteiten en het grondig testen van implementatie in de keten.

## Aanpassing bewaartermijn persoonsgegevens Wmo

Per 1 juli 2025 is de bewaartermijn voor persoonsgegevens in de Wmo 2015 aangepast van vijftien naar zeven jaar. Onze processen en ICT moesten zo worden ingericht dat persoonsgegevens tijdig en volledig werden opgeschoond. Wij zijn hiermee aan de slag gegaan. De werkzaamheden worden afgerond ruim voordat de eerste ronde van dataschoning plaatsvindt (1 januari 2027).

<sup>3</sup> <https://www.kcbr.nl/beleid-en-regelgeving-ontwikkelen/beleidskompas/verplichte-kwaliteitseisen/doenvermogen>

## Hervorming SOV- en OVV-regeling

Na de aankondiging van het ministerie van VWS over voorgenomen bezuinigingen op de regeling SOV<sup>4</sup> is in 2025 samen met het ministerie een traject gestart. In dit traject wordt onderzocht hoe de bezuiniging kan worden gecombineerd met het versterken van de fraudebestendigheid van de regelingen. Daarnaast wordt gekeken naar het terugdringen van onverzekerdheid (en daarmee het beroep op de regelingen) en wat de mogelijkheden zijn tot het harmoniseren van beide regelingen. Dit om de regelingen robuuster, eenvoudiger en uitvoerbaarder te maken. Hiertoe is het ministerie van VWS een onderzoek gestart via het Erasmus MC en zijn er expertsessies georganiseerd met toezichthouders en zorgverzekeraars. Initiatieven waaraan het CAK actief heeft deelgenomen. Op het gebied van fraude zal dit op korte termijn leiden tot enkele aanpassingen in de Regeling zorgverzekering (Rzv) voor de OVV en de SOV. Voor de langere termijn voorziet het ministerie van VWS richting 2028 aanvullende maatregelen op fraude en harmonisatie te realiseren in een nieuwe wettelijke regeling.

<sup>4</sup> <https://open.overheid.nl/documenten/07c63cf2-08d2-4dcb-9746-9c55f60d5d84/file>

## Eigen bijdrage in de forensische zorg

Het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) verkent welke mogelijkheden er zijn voor het voornemen om een inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage voor verblijf in de forensische zorg in te voeren. Eén van de opties die verkend wordt, is de uitvoering door het CAK. Het ministerie van VWS heeft ons namens het ministerie van JenV gevraagd om een impactanalyse te doen en inzicht te geven in de uitvoerbaarheid door het CAK.

Een conclusie van de impactanalyse is dat de regeling wordt uitgevoerd voor een relatief kleine populatie, waarvan ongeveer de helft van deze populatie (2.050 burgers) inkomen heeft en kan bijdragen in de kosten van de zorg via een eigen bijdrage. De kosten voor het uitvoeren van deze regeling zijn daardoor relatief hoog. Wij trekken daarom de doelmatigheid van het uitvoeren van deze regeling door ons in twijfel. Het ministerie van JenV verkent op dit moment of er andere uitvoeringspartijen zijn.

## Eigen bijdrage jeugdzorg

In de voorjaarsnota van 2025 is een eigen bijdrage voor jeugdzorg opgenomen, per 2028. Een nieuw kabinet gaat zich vermoedelijk over dit voorstel buigen. Een nieuw regeerakkoord brengt ook (nieuwe) beleidsvraagstukken mee. Wij denken hier graag over mee. Om advies te geven over impact van beleid op burgers, keten en de uitvoering.



**Personeel en organisatie**

# Personeel en Organisatie

## Organisatiestructuur

Bij het CAK geeft de Raad van Bestuur sturing aan de regelingclusters en stafafdelingen. Ieder regelingcluster voert een deel van de wettelijke taken uit. De stafafdelingen bieden advies en ondersteuning.

## Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van het CAK bestaat uit twee personen:

- J.H. Ouwehand (voorzitter)
- M. Wolsink (Chief Operating Officer)

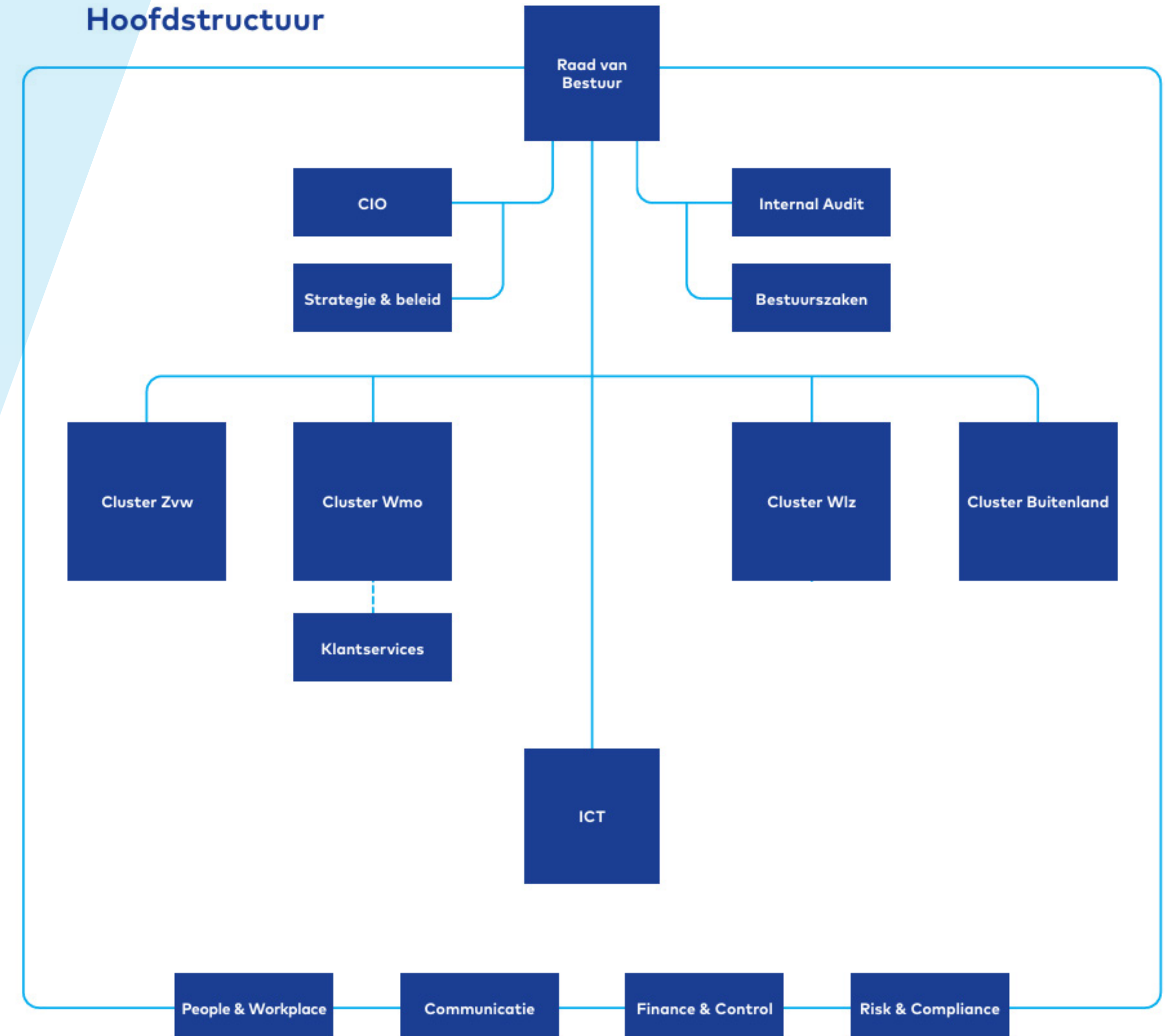
Per 1 februari 2025 is de heer Ouwehand herbenoemd als voorzitter Raad van Bestuur voor de duur van vier jaar. Mevrouw Wolsink is per 14 september 2024 herbenoemd als lid Raad van Bestuur voor de duur van vier jaar.

## Nevenfuncties

De heer Ouwehand heeft daarnaast de volgende nevenfuncties:

- Lid van de Auditcommissie ZonMw (bezoldigd)
- Lid van de Raad van Toezicht van Stichting Prisma (onbezoldigd)

In lijn met ons Pre-Employment Screening-beleid zijn deze nevenfuncties zowel intern als bij het ministerie van VWS gemeld.



## Medezeggenschap

Binnen onze organisatie voert de ondernemingsraad (OR) namens de medewerkers overleg met de Raad van Bestuur over het ondernemingsbeleid en de personeelsbelangen. Het dagelijks bestuur van de OR bestaat uit de voorzitter, de vicevoorzitter en de secretaris. Naast de formele overlegvergadering heeft de OR ook regelmatig overleg met directeuren en managers en ze wordt uitgenodigd bij management-sessies. De OR levert een belangrijke inhoudelijke bijdrage op de onderwerpen waar zij bij betrokken is.

## Adviesaanvragen

In 2025 zijn er 3 adviesaanvragen ingediend:

- De herinrichting van het organisatieonderdeel Regie Regelingen, waarbij Regie Regelingen teruggaat naar de oorspronkelijke doelstelling van het in control brengen en houden van de regelingclusters.
- Het formaliseren van het team Non Voice binnen Klantservices.
- Aanpassing van de organisatiestructuur van de Internal Audit functie. Deze

auditfunctie blijft de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur waarbij de audits worden uitgevoerd door externe partijen.

## Instemmingsverzoeken

In 2025 zijn er 3 instemmingsverzoeken ingediend:

- Het geactualiseerde toegangs- en vervoersregistratieprotocol.
- De modernisering van het generieke functiehuis.
- De beoogde samenwerking met een nieuwe arbodienstverlener.

## Adviesorganen

Wij kennen drie externe adviesorganen die de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd adviseren: de Raad van Advies, de Audit Advies Commissie en de cliëntenraad.

## Raad van Advies

De Raad van Advies adviseert de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd over onze strategische agenda en de organisatieontwikkeling op de lange termijn. De Raad van Advies heeft 5 keer vergaderd. In

2025 namen we, vanwege het bereiken van hun maximale zittingstermijn, afscheid van 2 ervaren leden. Wij danken en waarderen deze leden voor hun inzet. Daarnaast is één nieuw lid bij de Raad van Advies benoemd.

Leden van de Raad van Advies in 2025:

- M. Haagh-Reijne (voorzitter), voorzitter Raad van Bestuur BrabantZorg.
- G. Prins-Modderaar (vice voorzitter), voorzitter Raad van Bestuur Kamer van Koophandel. Mevrouw Prins-Modderaar is afgetreden per 1 maart 2025.
- L. Th. Bouwmeester, founder Buro de Bouwmeesters. Mevrouw Bouwmeester is afgetreden per 1 april 2025.
- N. van 't Riet, CEO/COO DB Cargo Nederland NV.
- A. Vliegthart, decaan Maatschappij en Recht Hogeschool Amsterdam.
- M. van Houten, gepensioneerd. Voormalig bestuursvoorzitter Zorg en Zekerheid. De heer Van Houten is benoemd per 1 juni 2025.

Hiernaast volgt een opsomming van de belangrijkste adviezen van de Raad van

## Raad van Advies:

"We hebben het bestuur van het CAK in 2025 geadviseerd over een diversiteit aan onderwerpen die voortkomen uit de vier strategische opgaven van de organisatie en de bredere maatschappelijke opgaven die het werk van CAK raken. Het CAK levert in de ogen van de Raad van Advies een grote maatschappelijke bijdrage voor mensen die zich vaak in een kwetsbare situatie of periode van hun leven bevinden. We zien dat het CAK in haar dienstverlening klanten centraal zet en vriendelijk, toegankelijk en betrokken is. Als publieke dienstverlener en uitvoerder van zo'n groot aantal verschillende en soms complexe regelingen in de zorg is het knap dat zij steeds een hoge klanttevredenheid weten te realiseren. Dit in combinatie met de professionalisering van de bedrijfsvoering en verbetering van de beheersbaarheid verdient onze complimenten en waardering."

Advies. Deze zijn overgenomen en worden opgevolgd:

- Investeer continu in de versterking van het middenmanagement zodat het management thema's als hoog verzuim en financiële krapte kan managen en tevens zorgt voor verbinding en betrokkenheid bij de medewerkers.
- Bevraag burgers waar alles in een keer goed verloopt en er dus geen klantcontact nodig is, niet over hoe zij de dienstverlening hebben ervaren.
- Verleg de focus van in control zijn op de uitvoeringsprocessen naar in control zijn op andere belangrijke thema's zoals (IT)-security en AI.
- Anticipeer proactief op de veranderde aard van werk door technologische vooruitgang. AI en digitale vaardigheden zijn cruciaal. De Raad van Advies benadrukt het belang van de integratie van nieuwe technologie (AI) in onze klantprocessen en het versterken van onze kennis en expertise op dit gebied.

## Audit Advies Commissie

De Audit Advies Commissie bestaat uit 2 leden en adviseert de Raad van Bestuur

gevraagd en ongevraagd onder meer over financiële aangelegenheden, risico-management, de planning- en control cyclus en het auditbeleid. De Audit Advies Commissie heeft 4 keer vergaderd.

Leden van Audit Advies Commissie:

- E.M.B. de Vette (voorzitter), voormalig CFRO Stichting BKR
- J.H. Broekroelofs, algemeen directeur cluster Financiën, Control & Beheersing Belastingdienst.

Hieronder volgt een opsomming van de belangrijkste adviezen van de Audit Advies Commissie. Deze adviezen zijn overgenomen en worden opgevolgd.

- Overweeg een flexibel Internal Audit (raam)contract, zodat niet voor iedere nieuwe auditopdracht een aanbesteding nodig is. Zorg met een auditplan dat partijen tijdig weten wat eraan komt en hiervoor een goede prijsafspraken kunnen maken.
- Met betrekking tot het overzicht van geplande audits adviseert de AAC om de volgende vragen te stellen: Wat kun je aan als organisatie? Welke audits zijn

verplicht? Waar maak ik me als bestuurder zorgen om en zou ik willen laten auditen?

- De AAC vindt het bestuurlijk onwenselijk dat de noodzakelijke kostenstijgingen in het boekjaar door het ministerie van VWS pas bij de Mid Term Review in het najaar worden toegekend. Hierover gaan we met het ministerie van VWS in gesprek.

Ook buiten de reguliere vergaderingen was er waardevolle kennisuitwisseling tijdens bilaterale overleggen tussen de leden van de Audit Advies Commissie en ons management. De leden van de Audit Advies Commissie worden tevens uitgenodigd voor de bijeenkomsten van de Raad van Advies. Deelname vindt plaats op vrijwillige basis.

## Audit Advies Commissie:

"Wij hebben het afgelopen jaar constructief meegedacht en advies gegeven op het gebied van financiële verslaglegging, verantwoordingsrapportages, interne beheersing, risicomanagement en de inrichting van interne audit. Het CAK is aan de slag gegaan met de adviezen en heeft geïnvesteerd in een verdere professionalisering van de governance en interne beheersing."

## Cliëntenraad

De cliëntenraad is klankbord voor de Raad van Bestuur vanuit het perspectief van burgers die met ons te maken hebben. De cliëntenraad adviseert gevraagd en ongevraagd over onze dienstverlening en signaleert knelpunten en mogelijke verbeteringen. De leden doen dit vanuit een onafhankelijke positie. De cliëntenraad komt regelmatig bijeen met de COO. De cliëntenraad bestaat op dit moment uit zes leden.

Leden van de cliëntenraad in 2025:

- R. Varkevisser (voorzitter)
- D. Veldman (vicevoorzitter, tot 1 oktober 2025)
- J.C. Huisman-Mak
- J.P.C.W. Klaare – van Sambeek (vanaf 1 februari 2025)
- J.C.M. van Loon
- E.P. Mulder
- M. Petit

De cliëntenraad stelt jaarlijks een eigen agenda op aan de hand van thema's. In 2025 heeft de cliëntenraad vijf keer met de

Raad van Bestuur vergaderd. Daarbij is de cliëntenraad onder meer meegenomen in de afronding van het focusgebied Cultuur, de uitkomsten van de Kaderwetevaluatie, de resultaten van de onderzoeken naar Klanttevredenheid en de in juni 2025 uitgebrachte Stand van de Uitvoering van het CAK. Verder is de cliëntenraad voorgelicht over de gevolgen van het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg, het nieuwe klantcontactstelsel en de ontwikkelingen bij de CAK berichtenbox.

De cliëntenraad heeft voor een beter beeld bij maatwerk in onze dienstverlening ook door het jaar heen maatwerktafels bijgewoond. Dit zijn sessies waar medewerkers van verschillende afdelingen samenkomen om tot een passende oplossing te komen voor burgers waar maatwerk nodig is.

De cliëntenraad heeft gedurende het jaar op verschillende manieren geadviseerd over (voorgenomen) uitingen aan burgers.

Tot slot was de cliëntenraad vertegenwoordigd bij de V-100, een burgerevent bij de Tweede Kamer over de uitvoering van

overheidsbeleid. Ook heeft een lid van de raad deelgenomen aan een van de Harvard-workshops 'Lessen uit de hersteloperatie Toeslagenaffaire', die in 2025 bij het CAK zijn georganiseerd.

## Cliëntenraad:

"De cliëntenraad constateert een positieve ontwikkeling in het structureel benutten van cliënt-feedback en het transparant betrekken van de raad bij voorgenomen keuzes ter verbetering van communicatie en dienstverlening. De cliëntenraad vervult daarbij een actieve rol door consequent te redeneren vanuit het cliëntperspectief en deze in te brengen tijdens het overleg met de Raad van Bestuur."

## Personeelsverloop

In 2025 bestond het gemiddelde totale personeelsbestand (inclusief externen) uit 1.082 medewerkers. In 2024 was dit 1.099 medewerkers. Het gemiddeld totaal aantal medewerkers is in 2025 met 17 medewerkers gedaald (1,5%) ten opzichte van 2024.

In 2025 bestond de gemiddelde vaste personeelsbezetting uit 871 medewerkers (gemiddeld 864,8 fte) ten opzichte van 869 medewerkers (gemiddeld 860,4 fte) in 2024. Het betreft een stijging van gemiddeld 2 medewerkers (0,2%) in loondienst.

Mede vanwege de krapte op de arbeidsmarkt blijft het moeilijk om specifieke vacatures in te vullen. Om deze reden is het aandeel externen opgelopen ten opzichte van de begroting. Deze worden vooral ingezet op tijdelijke (project)functies, maar indien nodig ook ter opvulling van vaste posities wanneer de werving naar een interne medewerker langer duurt dan verantwoord is voor onze uitvoering en dienstverlening. In 2025 bestond de gemiddelde flexibele schil (externen) uit

211 medewerkers (208,7 fte) en in 2024 uit gemiddeld 231 medewerkers (230,2 fte). De gemiddelde flexibele schil is in 2025 met 20 medewerkers gedaald (8,6%) ten opzichte van 2024. Het doel voor 2025 was om de verhouding externe inhuur ten opzichte van interne medewerkers te verlagen naar 25%. In 2025 is dit afgenomen naar 19,5% van het aantal medewerkers. In fte is het percentage externen ten opzichte van het totaal aantal medewerkers 19,4% in 2025 (2024: 21%). Onze doelstelling is daarmee behaald.

In 2025 zijn in totaal 62 medewerkers in loondienst uit dienst getreden. Als we dit afzetten tegen het vaste personeelsbestand over 2025 (gemiddeld 871 medewerkers) is het verloop 7,1%. Het verloop is daarmee lager dan in 2024 (9,9%).

De gemiddelde duur van medewerkers met een vast dienstverband bedroeg ultimo 2025 8,7 jaar. Het vaste personeelsbestand bestond eind 2025 voor 44% (377) uit mannen en voor 56% (487) uit vrouwen.

## Medewerkers in loondienst per 31 december 2025

### Vast personeel

Leeftijd	Man	Vrouw	Totaal	%
Jonger dan 25	4	6	10	1,2%
26-35	46	100	146	16,9%
36-45	109	152	261	30,2%
46-55	106	123	229	26,5%
56+	112	106	218	25,2%
<b>Totaal</b>	<b>377</b>	<b>487</b>	<b>864</b>	<b>100%</b>

### Kostenopbouw

De personele kosten zijn 72% van onze totale kosten. De externe inhuur bedraagt 29% van de personele kosten, welke boven de rijksbrede norm van 10% ligt. Wij worden als uitvoeringsorganisatie op projectbasis gefinancierd, daarmee is het niet mogelijk om vaste medewerkers in dienst te nemen voor projecten. Hierdoor en door de huidige arbeidsmarkt lijkt de rijksbrede norm van 10% ons niet realistisch.

## Cao

Het CAK kent twee cao's: de cao voor Zorgverzekeraars en de cao Rijk.

### Cao voor Zorgverzekeraars

Op 31 december 2025 vielen 805 medewerkers onder de cao voor Zorgverzekeraars, deze cao nog loopt tot 1 oktober 2026. De belangrijkste wijziging in 2025 is een loonsverhoging van 3,75% per 1 oktober 2025.

### Cao Rijk

Op 31 december 2025 vielen 59 medewerkers onder de cao Rijk. Deze cao liep tot 31 december 2025 en de onderhandelingen voor een nieuwe cao lopen. Medewerkers onder deze cao ontvingen in juli 2025 een eenmalige uitkering van € 350.

### 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. Dit geldt voor 609 medewerkers op 31 december 2025. Het betreft een middelloonregeling.

Voor medewerkers die voor 1 januari 2017 in loondienst zijn getreden geldt dat zij zijn aangesloten bij Pensioenfonds SBZ. Dit geldt voor 255 medewerkers op 31 december 2025. Dit betreft een beschikbare premieregeling.

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

## Meldpunt Veilig werken

Het afgelopen jaar hebben we verder gewerkt aan de ontwikkeling van het Bureau Integriteit & Fraude. Wij hebben het meldpunt bij het Bureau Integriteit & Fraude verbreed naar het centrale meldpunt 'Veilig werken'. Bij dit meldpunt kan iedere medewerker terecht met alle werkgerelateerde zorgen over (persoonlijke) veiligheid en welzijn. Denk aan onprettige contacten met burgers, fricties tussen collega's onderling of bij (het vermoeden van) integriteitschendingen. Ook hebben onze vertrouwenspersonen een prominente rol in dit meldpunt.

## Meldingen

In 2025 zijn in totaal 61 meldingen binnen gekomen. In 2024 waren dat er 22. De toename komt voornamelijk omdat we vorderingen van onderzoeksinstanties ook meetelden met betrekking tot de fraudezaak bij de SOV- en OVV-regeling.<sup>5</sup> Bij 8 meldingen was verder onderzoek noodzakelijk. Daarnaast heeft de klachtencommissie één klacht ontvangen. Deze klacht is niet-ontvankelijk verklaard.

In het bijgaande overzicht geven wij inzicht in het type meldingen. Iedere melding verdient aandacht, een gesprek of nader onderzoek. We geven blijvend aandacht aan de bekendheid en toegankelijkheid van onze meldpunten, de toegankelijkheid hiervan en het verbeteren van de sociale veiligheid intern.

## Meldingen

Melding	Aantal
Onbekende brief/e-mail/SMS	5
Phishing mails	3
Geschenk ontvangen	2
Misbruik van gegevens	2
Ongewenst gedrag	3
Ongeautoriseerde toegang	1
Datalek	1
Integriteitsschending	1
(Poging tot) oplichting	1

## Meldingen per type

Soort meldingen	Aantal
Vordering gegevens	21
Anders of niet gecategoriseerd	13
Vermoedelijke fraude intern (5) en vermoedelijke fraude extern (3)	8
<b>Totaal aantal meldingen</b>	<b>61</b>

<sup>5</sup> Onder meer over het onderzoek naar de SOV/OVV-regelingen (zie pagina 25 voor een toelichting)

**Bedrijfsvoering**

## Verantwoording

Wij verantwoorden ons over de besteding van de door het ministerie van VWS verstrekte beheerskosten door middel van dit jaarverslag, bestaand uit:

- Een bestuursverslag (pagina 1 t/m 63): waarin we verantwoording afleggen over het financieel beheer en de rechtmatigheid.
- Een financiële verantwoording (pagina 64 t/m 94): de jaarrekening over de beheerskosten en een bijbehorende toelichting.

Daarnaast verantwoorden wij ons jaarlijks met twee afzonderlijke bestuurlijke verantwoordingen over de uitvoering van de wettelijke taken en met een aparte subsidieverantwoording. In paragraaf 11.4.2 lichten wij dit verder toe.

## Governance

Wij hechten eraan transparant te zijn en ons actief te verantwoorden over onze geldstromen en resultaten. Wij volgen de Code Goed Bestuur van de Handvestgroep Publiek Verantwoorden, de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige

bestuursorganen VWS 2018, de Kaderwet zbo's en de Gedragscode integriteit Rijk<sup>6</sup>. Nadere afspraken tussen het ministerie van VWS en het CAK over de samenwerking en afstemming op het gebied van sturing, verantwoording en toezicht liggen vast in het governance arrangement.

## Normenkader

We leggen 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:

- Burgerlijk Wetboek, Boek 2, Titel 9
- De Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 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 voor verantwoordingsjaar 2025.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Wij hebben een sterke maatschappelijke betrokkenheid. Bij de uitvoering van onze taken houden wij rekening met de situatie van mensen door maatschappelijk verantwoord te innen en hebben veel aandacht voor het voorkomen en terugdringen van schulden (zie pagina 31). We vinden het belangrijk om een sociaal veilige werkomgeving te creëren en hebben aandacht voor de financiële gezondheid van medewerkers.

Ook letten we er bijvoorbeeld op dat we het milieu zo min mogelijk belasten door duurzaam te ondernemen. We blijven manieren zoeken om onze impact op het klimaat te verminderen en aandacht te hebben voor de gezondheid van mensen. Dit hebben we in 2025 onder meer gedaan:

- CO2 uitstoot veroorzaakt door Werkgebonden Personen. Mobiliteit inzichtelijk gemaakt en gerapporteerd aan de RVO.
- Duurzaam en actief vervoer gepromoot om CO2-uitstoot te reduceren en de vitaliteit van de medewerkers te verhogen.
- Intentieverklaring getekend voor 10% reductie op woon-werken logistiek verkeer in de spits te realiseren in één jaar tijd en een bijdrage te leveren aan de een CO2-reductie van 55% in 2023 ten opzicht van 2016.
- Regeltechniek klimaatinstallatie gemoderniseerd, waardoor de installatie slimmer is ingeregeld en minder energie verbruikt.
- Samenwerking met de Green Business Club Beatrixkwartier geïntensiveerd door tekenen hernieuwde ambitie voor 2030 en deelname aan diverse projectgroepen op het gebied van mobiliteit, CO2 reductie, Zero waste en vergroening van het Beatrixkwartier.
- Toegankelijkheid vergadercentrum verbeterd, waardoor het toegankelijk is voor alle medewerkers.

<sup>6</sup>Deze documenten staan op <https://www.hetcak.nl/over/verantwoording/wet-open-overheid-woo/>

Wij gebruiken de Sustainable Development Goals van de VN als leidraad voor de ontwikkeling van onze doelstellingen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo).

## Inkopen

Op basis van de Europese Aanbestedingsrichtlijnen zijn wij verplicht om diensten aan te besteden. Verplichtingen die niet voldoen aan de aanbestedingsregelgeving worden als niet rechtmatige uitgaven beschouwd.

## Doel rechtmatigheid

Onze kpi is om de onrechtmatige uitgaven en onzekerheden onder de 2% van de beheerskosten in de jaarrekening te houden. In 2025 zijn we echter een verplichting onrechtmatig aangegaan in de categorie Europese Aanbestedingen. Dit betreft een overbruggingsovereenkomst met ABN AMRO, de huidige partij voor bankdiensten. De overbruggingsovereenkomst is aangegaan voor de duur van één jaar voor de implementatie naar de nieuwe partij voor bankdiensten. Dit lichten we verderop op deze pagina toe.

De onrechtmatige uitgave is 0,32%. We blijven daarbij binnen de norm.

## Aanbestedingstrajecten

In 2025 hebben wij de volgende aanbestedingstrajecten afgerond waarvan de overeenkomsten in 2025 zijn gestart:

- Opleidingsintermediair
- Mobiliteitskaart
- Werving & selectie
- Werkplekbeheer
- ARBO-dienstverlening
- Kyriba support
- Extern callcenter KCC
- Software resellers

Daarnaast hebben wij de volgende aanbestedingstrajecten afgerond, waarvan de overeenkomsten in 2026 starten:

- Inhuur uitzendkrachten en specialistisch personeel (overeenkomst start 1 januari 2026)
- Bankdiensten
- Technisch beheer OHI (overeenkomst start 1 februari 2026)
- Inputservices (overeenkomst start 1 juli 2026)
- Internal Audits 2026-2030

## Rechtmatigheidsverantwoording

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

Het uitgangspunt hierbij is dat een geconstateerde onrechtmatigheid aan de uitgave wordt toegerekend. Verder rapporteren we op hoofdlijnen 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 verklaart dat:

- De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de grondslagen, zoals toelicht op de pagina's 68 tot en met 74 in de toelichting van de jaarrekening, de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 en de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).
- De rechtmatigheidsverantwoording over de

rechtmatige totstandkoming van de baten en lasten en de balansmutaties, als onderdeel van dit bestuursverslag, in overeenstemming is met de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 en de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen.

- Er in 2025 een zodanige interne beheersing is geweest die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en rechtmatigheidsverantwoording over de in de jaarrekening opgenomen baten en lasten en balansmutaties mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Ondanks alle inspanningen hebben we bij één aangegane verplichting ten onrechte de Europese aanbestedingswet- en regelgeving niet nageleefd. In 2025 is de aanbesteding Bankdiensten gestart. Het aflopende contract met de huidige leverancier liep tot en met 31 december 2025. Gezien onze verandertkalender bleek het niet mogelijk de contractperiode te starten op 1 januari 2026. In de gepubliceerde aanbesteding is om die

reden als startdatum van de overeenkomst 1 januari 2027 gecommuniceerd richting de inschrijvers. Dit heeft geresulteerd in een verlenging van het contract met de huidige bankier met 1 jaar, waarvoor ten onrechte geen Europese aanbestedingsprocedure is doorlopen. De totale onrechtmatigheid als gevolg van het niet-naleven van de aanbestedingsrichtlijnen bedraagt € 415.000.

We hebben onderzocht op welke wijze de overbrugging rechtmatig kon worden

vormgegeven, maar de benodigde implementatietermijnen bleken niet haalbaar. Het ontbreken van een huisbankier heeft direct effect op de uitvoering van de wettelijke taken van het CAK en komt de continuïteit van de dienstverlening van het CAK in gevaar. Om die reden zijn we een overbruggingsovereenkomst aangegaan met de huidige leverancier op basis van ongewijzigde voorwaarden. Inmiddels is de aanbesteding Bankdiensten afgerond en gegund. De nieuwe overeenkomst gaat per 1 januari 2027 in.

Leverancier	Verantwoord bedrag (1)	Onrechtmatig (2)	Prognose (3)	Totale onvolkomenheid (6)=(2)+(3)	Percentage onvolkomenheid t.o.v. verantwoord bedrag (6)/(1)*100%
ABN AMRO	415.000	0	415.000	415.000	100%
<b>Totaal</b>	<b>415.000</b>	<b>0</b>	<b>415.000</b>	<b>415.000</b>	<b>100%</b>

<sup>7</sup>Brief van 6 december 2024, kenmerk 3997516-1074777-BPZ.

<sup>8</sup>Brief van 21 november 2025, kenmerk 4187744-1086711-BPZ.

<sup>9</sup>Dit zijn ontwikkelde functionaliteiten die we nu al bij de uitvoering van de huidige regeling kunnen gebruiken.

## Financiën bedrijfsvoering

Voor de financiën van de bedrijfsvoering geven wij hieronder een toelichting over het begrotings- en financieel beheer over 2025, het werkkapitaal en de Wet normering topinkomens. Voor een analyse op het resultaat 2025 verwijzen wij naar hoofdstuk 10 Financiën.

### Begrotings- en financieel beheer 2025

Wij rekenen de beheerskosten toe aan de wettelijke taken. Het verschil tussen de gerealiseerde beheerskosten en het toegekende beheerskostenbudget komt ten gunste dan wel ten laste van de egalisatiereserve. Jaarlijks toetsen we dat de egalisatiereserve niet meer is dan 5% van het budget zoals bedoeld in artikel 12 van de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018. De stand van de egalisatiereserve is ultimo 2025 € 4,3 miljoen en is 2,7% van het toegekende budget 2025.

Het ministerie van VWS heeft op basis van de ingediende begroting een regulier

budget voor 2025 vastgesteld van € 130 miljoen<sup>7</sup> en in aanvulling een bedrag van € 7,0<sup>8</sup> miljoen. Daarnaast kent het ministerie van VWS voor incidentele kosten en projecten € 19,6 miljoen aan ons toe. Dit is voor onze veranderopgave, uitvoering van de Kinderopvangtoeslag-affaire, VIB EESSI, SOV Oekraïne, Digitalisering SOV, Wet open overheid, Open op orde en de WaU-initiatieven Broninhouding, digitaliseren formulieren (Wet mebv) en voor het invoeren van de inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage Wmo (inclusief de no regrets<sup>9</sup>). Over 2025 hebben wij een negatief resultaat voor beheerskosten ten opzichte van de begroting 2025 van € 1,3 miljoen. (2024: negatief € 0,5 miljoen). Dat is een afwijking van 1,6% ten opzichte van de begroting. Voor een analyse hiervan verwijzen wij naar hoofdstuk 10 Financiën.

### Wet normering topinkomens

In het kader van de Wet normering topinkomens-verantwoording zijn geen overschrijdingen geconstateerd bij topfunctionarissen in 2025.

## Risicoparagraaf

Risicogestuurd werken is een randvoorwaarde om in een complexe en dynamische context effectief te kunnen opereren. Risicomanagement is van belang om de weerbaarheid van de organisatie te verhogen, financiële stabiliteit te waarborgen, continuïteit van de wettelijke taakuitoefening te waarborgen en bescherming van de betrouwbaarheid en reputatie van de organisatie. Wij kiezen als uitvoeringsorganisatie voor een risicomijdende positie en daarmee een lage risk appetite. Dit betekent dat we maatregelen nemen voor de beheersing van de belangrijkste risico's.

Deze risicoparagraaf geeft een overzicht van de belangrijkste (strategische, operationele, financiële en compliance) risico's die het behalen van onze strategische doelstellingen of onze continuïteit in gevaar kunnen brengen. De risico's zijn direct gerelateerd aan de ontwikkelingen in de publieke sector, onze primaire activiteiten en onze bedrijfsvoering.

## 1. Legacy-systemen

Risico's	Mogelijke gevolgen	Mitigerende maatregelen
Deels complex en verouderd ICT-landschap.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uitval waardoor we onze wettelijke taken niet kunnen uitvoeren.</li><li>• Noodzakelijke aanpassingen aan systemen kosten meer tijd en verhoogde kans op uitvallen.</li><li>• Systemen (tijdelijk) niet beschikbaar en raken out-of-(extended)-support bij leveranciers.</li></ul>	Met onze meerjarige veranderopgave 'Vereenvoudiging ICT' (2023-2027) reduceren we de complexiteit van het ICT-landschap en werken we aan Continuïteit, Wendbaarheid en Efficiëntie. Dit doen we door: (1) rationalisatie van het applicatielandschap, (2) optimalisatie van de ICT-infrastructuur, (3) doelmatige sourcing en (4) optimalisatie van ICT-processen, -organisatie en -besturing. Inmiddels zijn reeds de eerste legacy-systemen gerationaliseerd en vervangen ter beheersing van het risico.
Achterstand in het Life-Cycle-Management.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Systemen onvoldoende wendbaar om adequaat op in- en externe wijzigingen in te kunnen spelen.</li></ul>	
Omvang van de opgave 'Vereenvoudiging ICT' naast de reguliere uitvoeringstaken.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uitvoering vraagt om specifieke expertise, projectdiscipline en beheersing.</li><li>• Samenloop met een aantal trajecten dat voortkomt uit wettelijke wijzigingen en verplichtingen.</li><li>• Proces voor de vrijgave van middelen door het ministerie van VWS per domein vraagt de nodige capaciteit en aandacht, die gelijktijdig ook benodigd is voor de uitvoering.</li></ul>	

## 2. Digitale weerbaarheid - privacy & security

Risico's	Mogelijke gevolgen	Mitigerende maatregelen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grote mate van afhankelijkheid van digitale systemen. Dit geldt in het bijzonder voor systemen die worden geleverd en beheerd door (dominante) externe / ICT-leveranciers.</li> <li>Alternatieve (Europese) Cloudoplossingen zijn momenteel niet voorhanden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risico's voor continuïteit, wendbaarheid en weerbaarheid.</li> <li>Geopolitieke ontwikkelingen en spanningen versterken deze risico's.</li> </ul>	<p>We gebruiken digitale autonomie als bestuurlijk afwegingskader om digitale weerbaarheid te waarborgen. Het uitgangspunt is het behouden van voldoende regie en keuzeruimte om primaire processen te kunnen blijven uitvoeren. Ook bij verstoringen, marktveranderingen of gewijzigde beleidskaders. Hiervoor werken we onder meer aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>voldoende interne kennis en regie;</li> <li>inzicht in kritieke leveranciers-afhankelijkheden;</li> <li>inzicht in realistische exit strategie en herstelvermogen;</li> <li>expliciete aandacht voor de langetermijngevolgen van ICT-keuzes.</li> </ul>
Het National Cybersecurity Center constateert jaarlijks toenemende cyberdreigingen die complexer en onvoorspelbaar zijn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complexiteit van het dreigingslandschap neemt sneller toe dan de snelheid waarmee wij onze verdediging (security) kunnen aanpassen.</li> <li>Beheersen van cyberrisico's is aanzienlijk moeilijker.</li> </ul>	
(Bijzonder) privacygevoelige data van een kwetsbare groep burgers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data is waardevol en kan worden gebruikt voor crimineel gewin.</li> <li>Niet voldoen aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), met boetes van de Autoriteit Persoonsgegevens en afnemend vertrouwen van de burger tot gevolg.</li> </ul>	Er lopen diverse initiatieven voor het voorkomen van datalekken en voldoen aan de AVG. Daarnaast werken we continu aan het verhogen van onze weerbaarheid tegen cyberdreigingen en nemen we maatregelen waaronder de sleutel tot data in eigen handen houden. Zodat wij als enige, altijd zelf bij onze data kunnen.

## 3. Beperkte financiële wendbaarheid

Risico's	Mogelijke gevolgen	Mitigerende maatregelen
(In snel tempo) opvolgende veranderingen in en vanuit onze omgeving vragen om een wendbare organisatie die hier snel en adequaat op kan inspelen. Huidige bekostigingssystematiek biedt beperkte financiële wendbaarheid. De mogelijkheid om op veranderingen te reageren en op onvoorziene omstandigheden of onverwachte gebeurtenissen in te spelen is hierdoor zeer beperkt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huidig en meerjarig financieel kader van het CAK voorziet niet in de financiering van Life-Cycle-Management, implementatie van generieke wet-en regelgeving en (forse) prijsstijgingen van leveranciers. Hiervoor is continu eenmalige project-/incidentele financiering van toepassing.</li> <li>Door het ministerie van VWS wordt verondersteld dat op onderdelen sprake is van reguliere bedrijfsvoering en dat financiering uit het regulier budget moet komen. Het reguliere budget is echter ontoereikend.</li> </ul>	Als onderdeel van de lopende gesprekken met het ministerie van VWS inzake het kostprijsmodel, wordt verkend of structurele ruimte in het budget kan worden gecreëerd om hiermee te kunnen voorzien in de actuele ontwikkelingen en initiatieven vanuit de investeringskalender. Dit voorkomt afzonderlijke budgetaanvragen per verandering en initiatief en biedt meer handelingsperspectief en ruimte voor eigen verantwoordelijkheid.
Politieke ontwikkelingen over de Rijksbrede taakstelling en andere prioriteitsstelling (met o.a. nieuwe Kabinet en NAVO-norm).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herhaaldelijke en ingrijpende bezuinigingen kunnen de kerncapaciteit en effectiviteit van de organisatie op de lange termijn aantasten.</li> </ul>	

## 4. Datakwaliteit

Risico's	Mogelijke gevolgen	Mitigerende maatregelen
Afhankelijkheid van de aanlevering van data (waaronder gegevens van burgers, inkomensgegevens, zorggegevens, declaraties) van diverse ketenpartners.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhoogd risico dat een fout of vertraging bij een aanleverende partij direct invloed heeft op de rechtmatigheid, kwaliteit of doorlooptijd van de dienstverlening van het CAK.</li> <li>• Complexiteit in de keten verstaat zich door in de veelvoud van informatiesystemen binnen onze organisatie en een complex landschap. Handmatige aanpassingen zijn noodzakelijk om de datakwaliteit op voldoende niveau te krijgen.</li> <li>• Integriteit van data in informatiesystemen is onvoldoende gewaarborgd met als gevolg datalekken en productiefouten.</li> </ul>	Met actief ketenpartnermanagement creëren we inzicht in relaties en afhankelijkheden, signaleren risicogebieden en tekortkomingen in de data-aanlevering en sturen op standaardisatie in data-aanlevering vanuit de keten en SLA's. De ketenpartners worden proactief benaderd bij bijzondere/afwijkende binnengekomen berichten van individuele gemeenten in het kader van de Wmo en de zorgkantoren in het kader van de Wlz. Daarnaast vinden periodieke bestandsvergelijkingen plaats met ketenpartners.

## 5. Verandervermogen

Risico's	Mogelijke gevolgen	Mitigerende maatregelen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maatschappelijke ontwikkelingen leiden tot nieuwe maatstaven en verwachtingen bij burgers ten aanzien van de overheid(s dienstverlening).</li> <li>• Technologische ontwikkelingen zorgen voor toenemende digitalisering in elk aspect van de samenleving.</li> <li>• Mogelijke (beleids-en wets-) wijzigingen die van invloed zijn op ons werkveld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verandervermogen is onvoldoende met mogelijke gevolgen als verlies van relevantie en aansluiting bij maatschappelijke behoeften, verminderde efficiëntie van de publieke dienstverlening.</li> <li>• Organisatie kan een bepaalde hoeveelheid aan veranderingen tegelijk aan (executiekracht en absorptievermogen).</li> <li>• Ontwikkelingen in de landelijke politiek zorgen voor diverse onzekerheden in onze bedrijfsvoering en onze veranderagenda.</li> <li>• Continue veranderende situatie en onbekende besluitvorming rondom beleids-en wetswijzigingen, vormen een uitdaging en een risico om de samenloop van (toenemende) complexiteit van de uitvoering, wettelijke veranderingen en de maatschappelijk gewenste veranderingen (en urgentie) in een goede balans te integreren in de tijdslijn van de lopende veranderagenda en beschikbare (verander)capaciteit van de organisatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de afgelopen jaren hebben we geïnvesteerd in de basis op orde krijgen en een lerende organisatie, om onze wendbaarheid te vergroten. Dat is een meerjarig traject waarin we ons blijven ontwikkelen om tot bestendige resultaten te komen.</li> <li>• In open dialoog met onze opdrachtgevers bespreken we wat we wel en niet kunnen realiseren, samenloop van trajecten/projecten en de impact op plannen en tijdslijnen. Ook voeren we gesprekken over de impact van de onzekerheden in de mogelijke beleids-en wetswijzigingen. We werken aan het verhogen van onze wendbaarheid door te investeren in robuuste procesinrichting, flexibele technologie en IT-systemen en toekomstfit maken van ons personeelsbestand. Om de burger meer centraal te stellen in onze dienstverlening en maatwerk te leveren waar dat nodig is, hebben we een duidelijk dienstverleningsstrategie.</li> </ul>

## 6. Arbeidsmarkt

Risico's	Mogelijke gevolgen	Mitigerende maatregelen
Toekomstbestendige uitvoering en dienstverlening vraagt om een wendbare organisatie en wendbare medewerkers. Een uitdaging met de krapte op de huidige arbeidsmarkt.	Risico bestaat dat onze medewerkers en het management in hun performance, kwaliteit niet mee kunnen met deze ontwikkelingen. Daarbij is sprake van een beperkt natuurlijk verloop en een krappe arbeidsmarkt. Ook is het CAK eigenrisicodragers voor de Werkloosheidwet.	We richten ons op duurzaam bestendigen van de organisatie door leiderschap in transitie te bevorderen, vakmanschap te vergroten, mobiliteit intern te stimuleren en waar nodig medewerkers klaar te maken voor de arbeidsmarkt. Zodat we als organisatie de kansen en verbeteringen om het werk slimmer en efficiënter te doen optimaal benutten en de veranderingen aankunnen.

Hoewel we proactief maatregelen treffen om deze risico's te beheersen, is het belangrijk om te erkennen dat ze nog steeds een potentiële impact kunnen hebben op onze bedrijfsvoering, financiële resultaten en reputatie. We zullen blijven investeren in risicobeheer en monitoring om de mogelijke gevolgen te minimaliseren en kansen te benutten.

Wij hebben per strategisch risico een inschatting gemaakt van de impact op de realisatie van de vier strategische doelen. Op alle risico's hebben we beheersmaatregelen toegepast, waarmee we de bruto impact en kans per risico hebben kunnen verlagen tot de netto impact en kans. Onderstaand geven wij onze strategische risicoanalyse naar de stand van december 2025 weer:

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

10

**Financiën**



## Analyse balanspositie ultimo 2025

Het werkkapitaal ultimo 2025 is gestegen. De solvabiliteit (egalisereserve/ totaal vermogen) is goed (11%) en de liquiditeit is voldoende om de maandelijkse reguliere beheerskosten te bekostigen. De investeringen in 2025 in (im)materiële vaste activa bedroegen € 3,1 miljoen.

## Analyse resultaat 2025

Over 2025 hebben wij een negatief resultaat voor beheerskosten ten opzichte van de begroting 2025 van € 1,3 miljoen (2024: negatief € 0,5 miljoen). Dat is een afwijking van 1,6% ten opzichte van de begroting. Dit wordt met name veroorzaakt door:

- Beheerskosten Wet mebv (claim niet gehonoreerd)
- Forse prijsstijging verwerkings-/porto- en drukkosten
- Hogere verbruikskosten automatisering voorgaande boekjaren

	(x € 1.000)	2025	Begroting	Vershil	2024
<b>Baten</b>					
11	Opbrengst regulier budget	130.071	130.071	-	123.031
12	Opbrengst aanvulling regulier budget	6.998	6.998	-	4.228
13	Opbrengst incidenteel budget	19.595	20.030	(435)	20.017
14	Overige baten	176	-	176	153
	<b>Totaal baten</b>	<b>156.840</b>	<b>157.099</b>	<b>(259)</b>	<b>147.429</b>
<b>Lasten</b>					
15	Personele kosten	110.990	111.217	(227)	106.822
16	Huisvestingskosten	5.007	4.962	45	5.168
17	Directe uitvoeringskosten	8.757	8.541	216	8.215
18	Automatiseringskosten	25.530	28.549	(3.019)	23.086
19	Bureaunkosten	450	379	71	770
20	Overige kosten	3.517	3.451	66	3.200
	<b>Totaal lasten</b>	<b>154.251</b>	<b>157.099</b>	<b>(2.848)</b>	<b>147.261</b>
	<b>Resultaat boekjaar</b>	<b>2.589</b>	<b>-</b>	<b>2.589</b>	<b>168</b>
	Mutatie bestemmingsfonds (resultaatbestemming)	(3.929)			(650)
	<b>Onttrekking egalisereserve na resultaatbestemming</b>	<b>1.340</b>			<b>482</b>

## Beheerskosten per regeling

In 2025 hebben we een vereenvoudigd kostprijsmodel in gebruik genomen. Op basis van de kostprijs beïnvloedende aantallen (costdrivers) is voor de zogenaamde productietafels per cluster gestart met het analyseren van de kosten per cluster. Deze analyses geven ook het ministerie van VWS inzicht in de kosten van de uitvoering van onze taken. Op basis van een afgestemde kpi-set maken we ook de doelmatigheid inzichtelijk. Voor 2026 en verder wordt aan de hand van het kostprijsmodel een meerjarencader opgesteld om inzicht te krijgen in de totale financiële opgave van het CAK.

Cluster (x €1.000)	Budget	Kosten	Resultaat
Wmo	44.074	42.572	1.502
Wlz	35.920	38.015	(2.095)
Buitenland	27.459	27.421	38
Zvw	29.616	30.376	(760)
<b>Reguliere uitvoeringskosten</b>	<b>137.069</b>	<b>138.384</b>	<b>(1.315)</b>

## Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)

De beheerskosten van de regeling Wmo zijn onder het kader uitgekomen door lagere directe kosten in de uitvoering. De beheerskosten van Klantservices zijn boven kader uitgekomen door met name een toename van de directe kosten voor onder meer porto en productie.

## Wet langdurige zorg (Wlz)

De beheerskosten van de regeling Wlz zijn boven het kader budget uitgekomen door hogere realisatie als gevolg van extra externe inhuur. Dit houdt verband met diverse projecten en in de exploitatie was sprake van hogere aantallen ontvangen klachten, bezwaren en beroepen door de verhoging van de eigen bijdrage en openstaande vacatures. Verder valt de bijdrage aan de toewijzing van de ICT kosten-tafel, financiering en de bedrijfskosten en de kosten van financiering hoger uit als gevolg van een hogere inspanning voor de implementatie van het aandeel in het nieuwe financiële platform.

## Buitenland

De beheerskosten voor de regeling Buitenland zijn licht onder het kader uitgekomen.

## Zorgverzekeringswet (Zvw)

De beheerskosten van de regeling Zvw zijn licht boven het kader uitgekomen. Dit is het gevolg van het toegenomen activiteitsniveau binnen het gehele cluster.

## Werk aan Uitvoering (WaU)

We hebben uit de aan ons toegekende middelen uit het overheidsbrede programma Wet aan Uitvoering van € 9,3 miljoen ingezet voor initiatieven om onze dienstverlening aan burgers verder te verbeteren.

## Toekomst en meerjarenkostenraming

Als gevolg van het in 2024 opgestelde regeringsakkoord is door het ministerie van VWS een nieuwe taakstelling aan ons opgelegd van 1% voor 2025, oplopend tot 2,5% in 2029. Dit betekent voor 2026 € 1,4 miljoen en oplopend tot € 3,3 miljoen structureel vanaf 2029.

## Begroting per wettelijke taak

De kosten van alle regelingclusters en afdelingen verdelen we op basis van verdeelsleutels naar de regelingen. In de tabel hiernaast hebben we de meerjarenkostenraming per regelingcluster en regeling opgenomen.

In deze meerjarenkostenraming is rekening gehouden met loonontwikkeling en prijsindexering. We nemen aanstaande beleidswijzigingen pas mee op het moment dat er een uitvoeringstoets is opgesteld, gedeeld met VWS en de behandeling van het wetsvoorstel in de Kamer heeft plaatsgevonden. Dit ook vanwege de parlementaire onzekerheid omdat het huidige Kabinet geen meerderheid heeft. Er is geen rekening gehouden met vaste verandercapaciteit, Life-Cycle-Management van applicaties en ontwikkelingen van toename in de eisen voor privacy, security en overige generieke wetgeving (o.a. archiefwet, non-binaire vermelding, cyberveiligheidswet/NIS2). Ook is het effect van diverse digitaliseringstrajecten voor de dienstverlening niet meegenomen. We zijn met het ministerie van VWS in gesprek over meerjarige financiering.

Verdeling naar Cluster (x € 1.000)	Aantal
<b>Cluster Wmo</b>	<b>44.855</b>
• Wmo 2020 abonnementstarief	43.192
• Beschermd wonen	1.663
<b>Cluster Wlz</b>	<b>37.522</b>
• Wlz	35.466
• FI	2.076
<b>Cluster Zvw</b>	<b>29.341</b>
• SOV	3.503
• Betalingsachterstand zorgpremie	12.765
• Kinderopvangtoeslag	725
• Onverzekerden	6.675
• Gemoedsbezwaarden	2.371
• Onverzekerbare vreemdelingen	3.302
<b>Cluster Buitenland</b>	<b>27.995</b>
• Verdragsgerechtigden (verzekeringskantoor)	20.440
• Verdragsgerechtigden (verbindingsorgaan)	6.100
• Medicijnverklaringen	1.454
<b>Totaal</b>	<b>139.713</b>
• Taakstelling	(1.430)
<b>Totaal</b>	<b>138.283</b>
• Loon- en prijsontwikkelingen 2026	4.289
<b>Totaal</b>	<b>142.572</b>

## Meerjarenkostenraming

Meerjarenkostenraming exploitatie (x € 1.000)	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Beheerskosten						
Personele kosten	101.296	105.348	104.812	109.194	113.752	118.492
Huisvestingskosten	5.462	5.721	5.985	6.254	6.528	6.808
Automatiseringskosten	24.470	24.673	20.492	20.074	19.843	19.693
Bureaunkosten	381	399	417	436	455	474
Directe uitvoeringskosten	8.549	8.953	9.366	9.787	10.216	10.654
Overige kosten	3.844	4.026	4.212	4.401	4.594	4.791
<b>Totaal</b>	<b>144.002</b>	<b>149.120</b>	<b>145.284</b>	<b>150.146</b>	<b>155.389</b>	<b>160.914</b>
Taakstelling	(1.430)	(2.082)	(2.656)	(3.323)	(3.323)	(3.323)
<b>Totaal</b>	<b>142.572</b>	<b>147.038</b>	<b>142.628</b>	<b>146.824</b>	<b>152.066</b>	<b>157.591</b>

Bij de meerjarenkostenraming is rekening gehouden met een toename van ICT van circa 10% per jaar (trend volgens Gartner). Deels wordt dit opgevangen door de afgesproken besparing als gevolg van Vereenvoudiging ICT vanaf 2028. Daarnaast is er voor de loonontwikkeling rekening gehouden met een stijging van 4% per jaar en voor de overige kosten 2% per jaar.

Voor de onderwerpen Wmo Inkomens en vermogensafhankelijke bijdrage en de Algemene wet bestuursrecht hebben we uitvoeringstoetsen opgesteld. We nemen de financiële consequenties mee op het moment dat een wetsvoorstel is aangenomen.



## Investerings

In de begroting 2026 zijn de volgende investeringen opgenomen.

### Investerings 2026

In de meerjarenraming zijn de verwachte investeringen opgenomen voor de komende vijf jaar. De investeringen als gevolg van de wetswijzigingen (taakuitbreiding, nieuwe taken, vervallen van taken) zijn niet meegenomen in de meerjarenraming investeringen. Een gedegen inschatting is niet mogelijk vanwege de onzekerheid rondom met name de ontwikkelingen op ICT-gebied. Onderstaande investeringen doen we vanuit het oogpunt van reguliere vervangingsinvesteringen.

### Meerjarenraming investeringen

- De investeringen in inventarissen blijven op een stabiel niveau en betreffen de reguliere investeringen in deze zaken.
- De investeringen in automatisering zijn voor de staande organisatie. Het betreft hier investering in vervanging van bestaande systemen.

Omschrijving	Life-Cycle-Management
<b>Type: Vervanging/ Vernieuwing/ Uitbreiding</b>	Vervanging
<b>Afschrijvingstermijn</b>	5 jaar
<b>Investeringsbedrag x €1.000</b>	3.000
<b>Afschrijvingsbedrag per termijn</b>	600

Meerjarenraming investeringen (x € 1.000)	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Afschrijvingsmethode	Afschrijvingstermijn
<b>Inventarissen</b>			1.000				Lineair	5 jaar
<b>Automatisering vernieuwing</b>		3.225					Lineair	5 jaar
<b>Automatisering vervanging</b>	3.275	3.000	2.820	3.000	3.000	3.000	Lineair	5 jaar

11

## Jaarrekening

## 11.1 Balans per 31 december 2025 (na voorstel resultaatbestemming)

(in € 1.000)	31 december 2025	31 december 2024
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
1 Immateriële vaste activa	6.752	7.637
2 Materiele vaste activa	9.118	11.378
3 Financiële vaste activa	-	23
	<b>15.870</b>	<b>19.038</b>
<b>Vlottende activa</b>		
4 Vorderingen	7.381	7.966
5 Liquide middelen	15.753	16.702
	<b>23.134</b>	<b>24.668</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>39.004</b>	<b>43.706</b>

(in €1.000)	31 december 2025	31 december 2024
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
6 Egalisatiereserve	4.260	5.600
7 Bestemmingsfonds	7.825	3.896
	<b>12.085</b>	<b>9.496</b>
8 Voorzieningen	1.360	1.358
9 Langlopende schulden	4.024	5.557
10 Overige kortlopende schulden	21.535	27.295
<b>Totaal passiva</b>	<b>39.004</b>	<b>43.706</b>

## 11.2 Staat van baten en lasten over 2025

(in € 1.000)		2025	Begroting	2024
<b>BATEN</b>				
11	Opbrengst regulier budget	130.071	130.071	123.031
12	Opbrengst aanvulling regulier budget	6.998	6.998	4.228
13	Opbrengst incidenteel budget	19.595	20.030	20.017
14	Overige baten	176	-	153
<b>Totale baten</b>		<b>156.840</b>	<b>157.099</b>	<b>147.429</b>
<b>LASTEN</b>				
15	Personele kosten	110.990	111.217	106.822
16	Huisvestingskosten	5.007	4.962	5.168
17	Directe uitvoeringskosten	8.757	8.541	8.215
18	Automatiseringskosten	25.530	28.549	23.136
19	Bureaunkosten	450	379	770
20	Overige kosten	3.517	3.451	3.150
<b>Totaal lasten</b>		<b>154.251</b>	<b>157.099</b>	<b>147.261</b>
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		<b>2.589</b>	<b>-</b>	<b>168</b>

(in € 1.000)		2025	Begroting	2024
<b>VOORGESTELDE RESULTAATBESTEMMING</b>				
	Onttrekking: Bestemmingsfonds	(3.430)		(3.246)
	Dotatie: Bestemmingsfonds	7.359		3.896
7	Mutatie Bestemmingsfonds		3.929	-
	Toevoeging: Egalisatiereserve		-	-
6	Onttrekking: Egalisatiereserve		(1.340)	-
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		<b>2.589</b>	<b>-</b>	<b>168</b>

## 11.3 Kasstroomoverzicht 2025

(in € 1.000)	2025	2024
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Resultaat boekjaar	2.589	168
Aanpassing voor:		
1 Afschrijvingen immateriële vaste activa (IVA)	3.263	4.310
2 Afschrijvingen materiële vaste activa (MVA)	2.897	2.580
8 Mutatie voorzieningen	2	(772)
2 Bijzondere waardevermindering MVA	100	-
	<b>6.262</b>	<b>6.118</b>
Veranderingen in werkkapitaal:		
4 Afname/(toename) vorderingen	25	(3.273)
10 Toename (afname) kortlopende schulden	(4.390)	6.817
	<b>(4.365)</b>	<b>3.544</b>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>4.486</b>	<b>9.830</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
1 Investerings in immateriële vaste activa	(2.378)	(1.749)
2 Investerings in materiële vaste activa	(739)	(2.633)
3 Mutatie financiële vaste activa: aflossing	23	5
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>(3.094)</b>	<b>(4.377)</b>

(in € 1.000)	2025	2024
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
9 Mutatie langlopende schuld VWS: aflossing	(-)	(2.295)
9 Mutatie langlopende leningen ministerie van Financiën: aflossing	(2.839)	(3.555)
9 Mutatie: afbetalingsregeling Creditpoint	(-)	(680)
17 Renteontvangsten (betalingen)	498	865
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>(2.341)</b>	<b>(5.665)</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>949</b>	<b>212</b>
5 Stand geldmiddelen per 31 december	15.753	16.702
5 Stand geldmiddelen per 1 januari	(16.702)	(16.914)
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>(949)</b>	<b>(212)</b>

Bij het opmaken van het kasstroomoverzicht hanteren wij de indirecte methode.

## 11.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

### 11.4.1 Algemene toelichting

#### Vestigingsgegevens

Het publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (zbo) met rechtspersoonlijkheid CAK, is statutair (en feitelijk) gevestigd aan de Prinses Beatrixlaan 7, 2595 AK 's-Gravenhage. Het CAK is bij de Kamer van Koophandel ingeschreven onder nummer 56806787.

Ons takenpakket is in wet- en regelgeving, Europese verordeningen en internationale verdragen vastgelegd. In deze wetten en onderliggende regelgeving zijn de taken beschreven die aan ons zijn toegewezen, evenals de verplichtingen die verbonden zijn aan de uitvoering van deze taken. Wij verantwoorden ons jaarlijks, naast dit jaarverslag, via twee afzonderlijke bestuurlijke verantwoordingen over de uitvoering van de wettelijke taken. De wettelijke taken die wij in 2025 hebben uitgevoerd zijn opgenomen in hoofdstuk 1 van het bestuursverslag.

### 11.4.2 Algemene grondslagen

#### Wet- en regelgeving

In het jaarverslag leggen wij 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 relevant voor onze organisatie:

- Burgerlijk Wetboek, Boek 2, Titel 9
- de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 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.

#### Grondslagen

Wij hebben een inspanningsverplichting om de jaarrekening zoveel als mogelijk op te stellen volgens Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving en bovenstaande specifieke kaders.

Het CAK kijkt in de jaarrekening op een aantal onderwerpen af van Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de RJ. Wij zijn namelijk de enige uitvoeringsinstantie in Nederland die voor het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) wettelijke taken uitvoert.

De afwijkingen zijn:

- Voor de verantwoording van de incidentele budgetten wordt afgeweken van Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de RJ en specifiek van RJ 274. Deze budgetten worden onafhankelijk van de besteding in het jaar als baten verantwoord in het jaar van toekenning. Het ministerie van VWS heeft per brief met kenmerk 4353968-1094352-BPZ bevestigd dat een bestemmingsfonds gevormd mag worden voor nog niet bestede incidentele budgetten. Indien het bestemmingsfonds in zijn geheel als schuld zou worden verantwoord, is het eigen vermogen ultimo 2025 € 7,8 miljoen lager (ultimo 2024 € 3,9 miljoen lager).
- In overeenstemming met artikel 17 lid 4 van de regeling Bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 sluit de inrichting van de staat van baten en lasten aan bij de inrichting van de begroting. Dit betreft een afwijking van het 'Besluit modellen jaarrekening'.

## Uitvoering wettelijke taken

De jaarrekening bevat de verantwoording over de beheerskosten van het CAK. Deze verantwoordingsstructuur betekent dat de activa, passiva, baten en lasten die betrekking hebben op de uitvoering van de wettelijke taken niet zijn opgenomen in deze jaarrekening. Deze activa en passiva (waaronder de bankrekeningen, debiteuren en rekening couranten met gemeenten en fondsen inzake de wettelijke taken) zijn weliswaar juridisch eigendom van het CAK, maar geheel en uitsluitend onderdeel van de uitvoering van de wettelijke taken in opdracht van de minister van VWS. Ook het innen, ontvangen en uitbetalen van gelden inzake de wettelijke taken worden gedaan in opdracht van de minister van VWS.

Het CAK treedt voor deze wettelijke taken op als agent. Bedragen die wij ontvangen en innen, moeten wij doorbetalen aan het ministerie van VWS, gemeenten, fondsen en andere betrokken partijen in de zorgketen. Deze verhogen het eigen vermogen van het CAK niet en vormen daarom geen opbrengsten. Ook de bedragen die wij uitbetalen, komen niet ten laste van het CAK en vinden plaats in opdracht van en komen ten laste van andere partijen binnen de zorgketen. Dit betekent dat het CAK geen risico's loopt over de transacties die gerelateerd zijn aan de wettelijke taken. Hoe wij moeten handelen is in de wet geregeld en kent geen vrijheid van handelen bij de uitvoering van de wettelijke taken.

## Verbonden rechtspersonen

Het ministerie van VWS wordt aangemerkt als verbonden partij. Wij hebben alle financiële transacties met het ministerie van VWS separaat gerubriceerd en toegelicht in de jaarrekening.

## Gebruik van schattingen

Het opstellen van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen hebben met name betrekking op waardering van de activa en de voorzieningen en beoordelen we jaarlijks. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen (inclusief de bij de onzekerheden behorende veronderstellingen) opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

## Vreemde valuta

De bedragen in de jaarrekening zijn in euro's wat ook de functionele valuta is van het CAK. De bedragen die zijn opgenomen in deze jaarrekening zijn, indien niet anders vermeld, afgerond op € 1.000. In de toelichtingsteksten worden bedragen weergegeven in hele euro's.

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta zijn omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de staat van baten en lasten. Er wordt geen hedge accounting toegepast.

## Operationele leases

Wij hebben leasecontracten waarbij de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet geheel door de organisatie worden gedragen. Wij verantwoorden de leasecontracten als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

## Financiële instrumenten

Alle in de balans opgenomen financiële instrumenten waarderen we tegen de (geamortiseerde) kostprijs. De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en onafhankelijk van elkaar zijn. Indien niet direct een betrouwbare reële waarde is aan te wijzen, benaderen we de reële waarde door deze af te leiden uit de reële waarde van bestanddelen of van een soortgelijk financieel instrument, of met behulp van

waarderingsmodellen en waarderingstechnieken. Hierbij maken we gebruik van recente gelijksoortige 'at arm's length' transacties en van de DCF methode (contante waarde van kasstromen), rekening houdend met specifieke omstandigheden.

### Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld volgens het continuïteitsbeginsel. Het CAK heeft een positief werkkapitaal en een positief eigen vermogen ultimo 2025. De minister van VWS is tevens verantwoordelijk voor de continuïteit van het CAK en volgens artikel 18 Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 mag de egalisereserve aan het eind van het begrotingsjaar niet minder zijn dan nul. Hier wordt aan voldaan ultimo 2025.

### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025. De jaarrekening is opgemaakt op 9 maart 2026.

## 11.4.3 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### Activa en passiva

Wij nemen activa en passiva tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs op, tenzij anders vermeld. Toelichtingen op posten in de balans, staat van baten en lasten en kasstroomoverzicht nummeren wij in de jaarrekening.

Wij verwerken een actief in de balans wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar ons zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen verwerken wij niet in de balans, maar merken wij aan als niet in de balans opgenomen activa.

Wij verwerken een voorziening in de balans wanneer wij op balansdatum een (in rechte afdwingbare of feitelijke) verplichting hebben, voor de afwikkeling van die verplichting een verwachte uitstroom van middelen noodzakelijk is en de omvang van de verplichting betrouwbaar kan worden geschat.

Wij nemen een actief of verplichting niet langer op in de balans indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie nemen wij in dat geval direct in de staat van baten en lasten op, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

### Saldering

Wij salderen een actief met een post van het vreemde vermogen wanneer wij beschikken over een deugdelijk juridisch instrument om het actief en de post van het vreemd

vermogen gesaldeerd af te wikkelen en wij het stellige voor-nemen hebben om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Zolang niet de intentie bestaat om van het recht tot verrekening gebruik te maken, bestaan vorderingen en schulden nog en nemen wij de posten afzonderlijk op in de balans.

### Immateriële vaste activa (IVA)

Wij waarderen de immateriële vaste activa tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De vervaardigingsprijs van een intern vervaardigd actief omvat alle uitgaven die direct kunnen worden toegerekend, of op een redelijke en consistente basis kunnen worden toegerekend om het actief te creëren, te produceren en geschikt te maken voor het voorgenomen gebruik.

De vervaardigingsprijs omvat:

- De loon-, salaris en andere personeelskosten die direct zijn toe te rekenen aan het vervaardigen van het actief;
- Uitgaven voor diensten en verbruikte materialen bij het vervaardigen van het actief;
- Overheadkosten die noodzakelijk zijn om het actief te vervaardigen en die op een redelijke en consistente basis kunnen worden toegerekend aan het actief (bij voorbeeld, programmanagement).

Wij activeren uitgaven voor ontwikkelingsprojecten als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project commercieel en technisch succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelingskosten vangt aan zodra de commerciële productie is gestart en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Onderzoekskosten worden verwerkt in de staat van baten en lasten.

De afschrijvingstermijn van immateriële vaste activa baseren wij op de verwachte economische levensduur van het immaterieel vast actief. De afschrijvingen berekenen wij als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode. Wij schrijven af vanaf het moment van ingebruikname.

### **Materiële vaste activa (MVA)**

Wij waarderen materiële vaste activa, tenzij anders aangegeven, tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur, investeringssubsidies en bijzondere waardeverminderingen rekening houdend met een eventuele restwaarde. Indien belangrijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwachte gebruikspatroon,

schrijven wij deze bestand delen afzonderlijk af.

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa baseren wij op de verwachte economische levensduur van het materieel vast actief. De afschrijvingen berekenen wij als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode. Wij schrijven af vanaf het moment van ingebruikname. Op vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

### **Bedrijfsgebouwen en -terreinen**

Wij waarderen bedrijfsgebouwen en terreinen tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Op terreinen schrijven wij niet af. Waar voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering verwijzen wij naar bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

### **Andere vaste bedrijfsmiddelen**

Wij waarderen andere vaste bedrijfsmiddelen tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Waar voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering verwijzen wij naar bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

### **Financiële Vaste Activa (FVA)**

Wij waarderen de onder financiële vaste activa opgenomen overige financiële vaste activa initieel tegen de reële waarde onder aftrek van transactiekosten. Vervolgens waarderen wij deze overige financiële vaste activa tegen geamortiseerde kostprijs. Bij de waardering houden wij rekening met eventuele waardeverminderingen. De algemene risicobeoordeling van de organisatie waar een langlopend krediet aan verstrekt is laag. Athlon Car Lease International B.V. heeft een aansprakelijkheidsverklaring gedeponereerd voor Athlon Car Lease Nederland B.V.

### **Bijzondere waardevermindering van vaste activa**

Wij beoordelen op iedere balansdatum of een actief of een groep van activa een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. De beoordeling heeft niet geresulteerd in een bijzondere waardevermindering in het huidige boekjaar. De realiseerbare waarde is gebaseerd op de bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende eenheid per 31 december 2025.

Indien een (im)materieel vast actief buiten gebruik wordt gesteld, worden bijzondere waardeverminderingverliezen in aanmerking genomen. Een (im)materieel vast actief wordt niet langer in de balans opgenomen na vervreemding of wanneer geen toekomstige prestatie-eenheden van het gebruik of de vervreemding worden verwacht. De bate of last die voortvloeit uit de desinvestering wordt in de staat van baten en lasten verwerkt.

## Vorderingen

Wij waarderen vorderingen bij eerste verwerking tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Wij verwerken vorderingen na eerste verwerking tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien geen sprake is van (dis)agio en transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de staat van baten en las ten gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

## Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden en tegoeden bij het Rijk met een looptijd korter dan twaalf maanden. De liquide middelen waarderen wij tegen nominale waarde.

## Voorzieningen (algemeen)

Wij vormen voorzieningen voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen bepalen wij tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om

de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

De voorzieningen waarderen wij tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, tenzij de tijdswaarde van geld niet materieel is. Indien de tijdswaarde van geld niet materieel is, verantwoorden wij de voorziening tegen nominale waarde. Indexatie die wordt gehanteerd is 4,7%. De disconteringsvoet die wordt gehanteerd is de rentestand voor decentrale overheden met een discontering van 1, 2 en 15 jaar. (1,9806%, resp 2,157%, 3,3042%) (2023: 2,1581%, resp 2,0964%, 2,6984%).

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, nemen wij deze vergoeding als een actief in de balans op indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

## Langlopende schulden

Wij waarderen langlopende schulden bij de eerste verwerking tegen geamortiseerde kostprijs. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Indien geen sprake is van (dis)agio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld. Wij verwerken het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in

de staat van baten en lasten als interestlast.

## Kortlopende schulden

Wij waarderen kortlopende schulden bij de eerste verwerking tegen reële waarde. Wij waarderen kortlopende schulden na eerste verwerking tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

## 11.4.4 Grondslagen van resultaatbepaling

### Algemeen

Wij bepalen het resultaat als het verschil tussen de verantwoorde baten en lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. Wij verantwoorden baten in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Wij nemen lasten in aanmerking in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten rekenen wij toe aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

### Baten

Wij verantwoorden bedragen als opbrengsten die het CAK voor eigen rekening ontvangt in het kader van de financiering van beheerskosten. Bedragen die het CAK voor derden ontvangt, zijnde ontvangsten uit hoofde van uitvoering van onze wettelijke taken, worden niet als opbrengsten verantwoord. Deze ontvangsten worden verantwoord in de

bestuurlijke verantwoordingen. Wij brengen het regulier budget en aanvulling regulier budget ten gunste van de staat van baten en lasten in het jaar waarvoor de goedgekeurde bedragen (begroting en MTR) zijn toegekend. De opbrengsten van het incidentele budget worden in de staat van baten en lasten verantwoord wanneer de bedragen zijn toegekend.

### Personele kosten

Wij verwerken lonen, salarissen en sociale lasten op grond van de arbeidsvoorwaarden in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit dan wel het pensioenfonds.

Wij verantwoorden de beloningen van het personeel als last in de staat van baten en lasten in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, nemen wij het meerdere op als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de organisatie.

Wij nemen voor de beloningen met opbouw van rechten (jubileum e.d.) de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking. In het geval van opbouw van rechten in het verleden bij een aaneengesloten dienstverband bij een overheidsinstantie wordt deze

periode ook meegenomen in de berekening.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) verantwoorden wij de verwachte lasten in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Wij nemen een voorziening op voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting baseren wij op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individueel). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen brengen wij ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten.

### Pensioenen

Het CAK heeft twee pensioenregelingen bij de volgende organisaties:

- Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP)
- Stichting Bedrijfstakpensioen Zorgverzekeraars (SBZ)

Op de pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basispremies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen betaald

door de organisatie. Wij verantwoorden de premies als personele kosten zodra deze verschuldigd zijn. Wij nemen vooruitbetaalde premies op als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies nemen wij als verplichting op de balans op.

Het CAK vormt geen pensioenvoorziening. De belangrijkste reden hiervoor is dat de beleidsdekkingsgraad van het ABP voldoende was om de pensioenen nu en in de toekomst te kunnen betalen. Op 31 december 2025 is een actuele dekkingsgraad behaald van 123,5% (beleidsdekkingsgraad 2025: 123,5%). De dekkingsgraad van SBZ was eind december 2025 131,6% (beleidsdekkingsgraad 2025: 126,7%). In 2026 vindt wel toeslagverlening plaats (1,86%). De ABP pensioenregeling is een middelloonregeling en de SBZ pensioenregeling is vanaf 1 januari 2022 een beschikbare premiereregeling.

### Afschrijvingen

Wij schrijven materiële en immateriële vaste activa vanaf het moment van ingebruikneming af over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan passen wij de toekomstige afschrijvingen aan. Wij rubriceren de afschrijvingen afzonderlijk bij de soort lasten waar de afschrijvingen betrekking op hebben.

## Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn beperkt tot rentebaten en -lasten, koersverschillen en waardeveranderingen van financiële instrumenten.

Wij verwerken rentebaten en rentelasten tijdsevenredig, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de des betreffende activa en passiva. De ontvangen interest op publieke geldmiddelen beheerskosten worden verantwoord in de staat van baten en lasten. Over 2025 is wel interest ontvangen. De rentebaten en -lasten rubriceren wij bij de soort lasten waar de rente betrekking op heeft. Wij verwerken koersverschillen die optreden bij de afwikkeling of omrekening van monetaire posten in de staat van baten en lasten in de periode dat zij zich voordoen. Hedge accounting wordt niet toegepast.

Wij verwerken waardeveranderingen van financiële instrumenten, die op reële waarde gewaardeerd zijn, in de staat van baten en lasten.

## Overige kosten

Wij rekenen de kosten toe aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. (Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

## Belastingen

Wij dienen te voldoen aan de Wet modernisering vennootschapsbelastingplicht overheidsondernemingen. De Belastingdienst heeft in 2022 bevestigd dat het CAK in aanmerking komt voor de overheidstakenvrijstelling van artikel 8, eerste lid, sub b Wet op de Vennootschapsbelasting 1969.

De activiteiten die wij verrichten zijn naar hun aard zeer vergelijkbaar, namelijk de uitvoering van wet- en regelgeving in de zorg. De kring van afnemers is 'de burger' ofwel het ministerie van VWS, of beiden. De activiteiten van onze organisatie worden derhalve als één geheel (geclusterd) beschouwd. Alle taken zijn aan het CAK geattribueerd (en niet gemandateerd) en er wordt niet in concurrentie getreden met private partijen.

## 11.4.5 Grondslagen van het kasstroomoverzicht

Wij stellen het kasstroomoverzicht op volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Bij het opstellen van het kasstroomoverzicht verdelen wij activiteiten onder naar operationeel, investering en financiering. De operationele activiteiten worden gevormd door reguliere werkzaamheden, mutaties in activa, voorzieningen, kortlopende vorderingen en schulden.

De investeringsactiviteiten worden gevormd door immateriële, materiële en financiële vaste activa. De financierings-

activiteiten worden gevormd door langlopende schulden.

## 11.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Bij het opmaken van de jaarrekening hebben wij voor de naleving van de Wet normering topinkomens in 2025 het volgende normenkader gehanteerd; Wet normering topinkomens, Beleidsregels WNT 2025, Uitvoeringsbesluit WNT en de Uitvoeringsregeling WNT.



## 11.5 Toelichting op de balans

### 11.5.1 Vaste activa

#### 1) Immateriële vaste activa (IVA)

Het verloopoverzicht van de immateriële vaste activa is in het bijgevoegde overzicht weergegeven:

(in € 1.000)	Soft-ware	Activa in uit-voering	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2025</b>			
Verkrijgingsprijs- of vervaardigingsprijs	45.965	1.265	47.230
Cumulatieve afschrijving	(39.593)	-	(39.593)
<b>Boekwaarde per 1 januari 2025</b>	<b>6.372</b>	<b>1.265</b>	<b>7.637</b>
<b>Mutaties boekjaar</b>			
Investeringen	-	2.378	2.378
In gebruikname lopende projecten	1.824	(1.824)	-
Desinvesteringen	(9.771)	-	(9.771)
Cumulatieve afschrijving desinvestering	9.771	-	9.771
Afschrijvingen	(3.263)	-	(3.263)
<b>Saldo mutaties</b>	<b>(1.439)</b>	<b>554</b>	<b>(885)</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>			
Verkrijgingsprijs – of vervaardigingsprijs	38.018	1.819	39.837
Cumulatieve afschrijving	(33.085)	-	(33.085)
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>4.933</b>	<b>1.819</b>	<b>6.752</b>

In de activa in uitvoering is de kostprijs van de inzet van interne en externe medewerkers en aangeschafte software voor de ontwikkeling van software voor € 1.819.000 opgenomen. Deze software is nog niet in gebruik genomen, waardoor nog niet is gestart met afschrijven.

Voor de zelf vervaardigde immateriële vaste activa is geen wettelijke reserve gevormd. Het vormen van een wettelijke reserve is niet aan de orde, omdat er geen sprake is van winstuitkeringen aan het ministerie van VWS. Het CAK beschikt als zelfstandig bestuursorgaan enkel over een egaliseringsreserve.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Activa in uitvoering 0%.
- Software 20%.

## 2) Materiële vaste activa (MVA)

Het verloopoverzicht van de materiële vaste activa is in het onderstaande overzicht weergegeven:

(in € 1.000)	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Inventaris	Hardware	Vooruit- betalingen op materiële vaste activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2025</b>					
Verkrijgingsprijs- of vervaardigingsprijs	14.066	1.595	9.650	1.553	26.864
Cumulatieve afschrijving	(9.181)	(1.009)	(5.296)	-	(15.486)
<b>Boekwaarde per 1 januari 2025</b>	<b>4.885</b>	<b>586</b>	<b>4.354</b>	<b>1.553</b>	<b>11.378</b>
<b>Mutaties boekjaar</b>					
Investerings	-	-	703	36	739
Ingebruikgenomen activa	-	-	1.515	(1.515)	-
Desinvestering	-	(147)	(1.164)	(-)	(1.311)
Cumulatieve afschrijving desinvestering	-	64	1.145	-	1.209
Afschrijvingen	(672)	(211)	(2.014)	-	(2.897)
<b>Saldo mutaties</b>	<b>(672)</b>	<b>(294)</b>	<b>185</b>	<b>(1.479)</b>	<b>(2.260)</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>					
Verkrijgingsprijs- of vervaardigingsprijs	14.066	1.448	10.704	74	26.292
Cumulatieve afschrijving	(9.853)	(1.156)	(6.165)	(-)	(17.174)
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>4.213</b>	<b>292</b>	<b>4.539</b>	<b>74</b>	<b>9.118</b>

Verbouwingen en investeringen aan het pand in het inrichtingspakket worden geactiveerd onder bedrijfsgebouwen.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen 10% en -terreinen 0%.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen (inventaris en hardware) 20%.

## 3) Financiële vaste activa (FVA)

Het verloopoverzicht van de financiële vaste activa (overige vorderingen) is in het onderstaande overzicht weergegeven:

(in € 1.000)	2025	2024
<b>Stand per 1 januari</b>	23	28
<b>Mutaties boekjaar</b>		
Aflossing leningen vanwege betaling leasetermijnen	(23)	(5)
Subtotaal mutaties boekjaar	(23)	(5)
<b>Stand per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>23</b>

De financiële vaste activa hebben betrekking op de voorfinanciering van leaseauto's aangeschaft door een leasemaatschappij.

## 11.5.2 Vlottende activa

### 4) Vorderingen

(in € 1.000)	2025	2024
Overige vorderingen	60	200
Overlopende activa	7.321	7.766
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>7.381</b>	<b>7.966</b>

De overige vorderingen zijn in het onderstaande overzicht weergegeven:

(in € 1.000)	2025	2024
Depotgelden deurwaarders	60	200
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>60</b>	<b>200</b>

De depotgelden deurwaarders hebben betrekking op depotstortingen voor een deurwaarderskantoor (2024: twee kantoren) voor out-of-pocket kosten.

De overlopende activa zijn in het onderstaande overzicht weergegeven:

(in € 1.000)	2025	2024
Vooruitbetaalde kosten	6.788	7.524
Diversen	533	242
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>7.321</b>	<b>7.766</b>

De vooruitbetaalde kosten ultimo 2025 bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde licenties en onderhoud.

Voor alle posten van dit onderdeel in de jaarrekening houden wij een looptijd aan van korter dan één jaar. De oninbaarheid wordt beoordeeld en indien van toepassing wordt een voorziening voor oninbaarheid getroffen. Ultimo 2025 is geen voorziening getroffen voor oninbaarheid, net als voorgaand jaar.

## 11.5.3 Liquide Middelen

### 5) Liquide middelen

De liquide middelen zijn in het onderstaande overzicht weergegeven:

(in € 1.000)	2025	2024
Ministerie van Financiën, rekening-courant	15.753	16.702
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>15.753</b>	<b>16.702</b>

De liquide middelen ultimo 2025 zijn nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2024. Voor een verklaring van de toename verwijzen wij naar het kasstroomoverzicht. De liquide middelen staan uit bij het ministerie van Financiën, vanwege schatkistbankieren, en staan ter vrije beschikking, behoudens de intradaglimiet van € 8,0 miljoen.

## 11.5.4 Eigen Vermogen

### 6) Eigen vermogen - Egalisatiereserve

Het verloop van de egalisatiereserve is in het onderstaande overzicht weergegeven:

(in € 1.000)	2025	2024
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>5.600</b>	<b>6.082</b>
<b>Mutaties boekjaar</b>		
vanuit voorgestelde resultaat bestemming	(1.340)	(482)
<b>Stand per 31 december</b>	<b>4.260</b>	<b>5.600</b>

De egalisatiereserve na verwerking van de voorgestelde resultaatverdeling 2025 blijft onder de norm van 5% van het toegekende budget 2025 van € 7.833.200 (5% van = € 156.664.000) zoals bedoeld in artikel 12 van de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018.

## 7) Eigen vermogen - Bestemmingsfonds

Het verloop van het bestemmingsfonds is in het onderstaande overzicht weergegeven:

(in € 1.000)	2025	2024
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>3.896</b>	<b>3.246</b>
<b>Mutaties boekjaar</b>		
Onttrekking bestemmingsfonds: besteed projectbudget	(3.430)	(2.727)
Onttrekking bestemmingsfonds: niet-besteed projectbudget	(-)	(198)
Toevoeging bestemmingsfonds vanuit resultaatbestemming	7.359	3.575
<b>Stand per 31 december</b>	<b>7.825</b>	<b>3.896</b>

Ultimo 2025 is ten behoeve van de dekking van doorlopende projecten in 2026 een bestemmingsfonds gevormd voor een bedrag van € 7.825.000. Het ministerie van VWS heeft per brief met kenmerk 4353968-1094352-BPZ bevestigd dat een bestemmingsfonds gevormd mag worden voor nog niet bestede incidentele budgetten.

(in € 1.000)	Niet uitgenut budget voorgaand jaar	Aanwending budget voorgaand jaar	Terugbetaald in 2025	Toevoeging	Stand 31 dec 2025
Woo fiche	105	(-)	-	18	123
WaU Dienstverleningsstrategie	216	(216)	-	-	-
Vereenvoudiging ICT	1.295	(1.295)	-	4.721	4.721
Wmo no regrets	198	-	-	12	210
Open op orde	115	(112)	-	160	163
WaU Digitaliseren (mebv)	734	(734)	-	-	-
WaU Broninhouding	1.233	(1.073)	-	805	965
WaU Berichtenbox	-	(-)	-	1.178	1.178
Wmo lvb	-	(-)	-	433	433
Eerste inkomensgenieters	-	(-)	-	32	32
<b>Totaal incidenteel en projecten</b>	<b>3.896</b>	<b>(3.430)</b>	<b>(-)</b>	<b>7.359</b>	<b>7.825</b>

## 11.5.5 Voorzieningen

### 8) Voorzieningen

De voorzieningen zijn in onderstaand overzicht weergegeven:

(in € 1.000)	2025	2024
Arbeidsongeschiktheidskosten	319	403
Jubileumuitkeringen	374	407
Sabbaticalregeling	118	137
Eigenrisico WW-uitkeringen	378	213
RVU	171	198
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>1.360</b>	<b>1.358</b>

Het verloopoverzicht van de voorzieningen in 2025 is in het onderstaande overzicht weergegeven:

(in € 1.000)	Stand per 01/01/2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Indexatie	Disconterering	Stand per 31/12/2025
Arbeidsongeschiktheidskosten	403	309	(-)	(400)	(-)	7	319
Jubileumuitkeringen	407	83	(62)	(-)	6	(60)	374
Sabbaticalregeling	137	188	(144)	(63)	(1)	1	118
Eigen risico WW-uitkeringen	213	590	(287)	(143)	9	(4)	378
RVU	198	177	(202)	(2)	(2)	2	171
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>1.358</b>	<b>1.347</b>	<b>(695)</b>	<b>(608)</b>	<b>12</b>	<b>(54)</b>	<b>1.360</b>

Toelichting van de gebruikte uitgangspunten en veronderstellingen voor de bepaling van voorzieningen, waarvoor dat noodzakelijk is voor het inzicht, staan hieronder per voorziening vermeld.

## Toelichting per categorie voorziening:

### Voorziening arbeidsongeschiktheidskosten

Op basis van een lijst van medewerkers die langdurig ziek zijn wordt bepaald van welke medewerkers verwacht wordt dat ze niet binnen de periode van twee jaar na eerste ziekmelding geheel of gedeeltelijk succesvol re-integreren. De hoogte van de op te nemen reservering wordt berekend aan de hand van het brutoloon geldend op jaareinde, vermeerderd met 8% vakantiegeld, 8,3% eindejaarsuitkering en een opslag voor sociale lasten inclusief pensioenpremie van 31%. Er wordt rekening gehouden met een indexatie (ca 4,6%) en een disconteringsvoet (2,157%).

De **voorziening arbeidsongeschiktheidskosten** ultimo 2025 is gedaald ten opzichte van 2024. Deze daling komt door een aangepaste inschatting voor kans op langdurige ziekte, die is gebaseerd op de werkelijke periode van ziekte voor werknemers die in 2024 en 2025 waren opgenomen in de voorziening.

### Voorziening jubileumuitkeringen

Voor de bepaling van de voorziening zijn de te verwachte jubileumuitkeringen opgenomen tegen contante waarde in verband met een dienstverband van 12 ½, 25, 40 of 50 jaar (cao Rijk) en in verband met een onafgebroken dienstverband van 25 of 40 jaar (cao ZN). De voorziening betreft de waarde van de in de toekomst uit te keren

jubileumuitkeringen op basis van de cao ZN en cao Rijk. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijf kans en leeftijd. Er wordt rekening gehouden met een indexatie (ca 4,6%) en een disconteringsvoet (3,3042%).

De **jubileumvoorziening** ultimo 2025 is gedaald ten opzichte van 2024. Deze daling komt door de hogere disconteringsvoet per eind 2025.

### Voorziening sabbaticalregeling

De hoogte van de voorziening is berekend op basis van de cao ZN. De voorziening is gebaseerd op de verwachte uitstroom van geldmiddelen voor de periode van het sabbatical aan CAK-medewerkers die ultimo 2025 een aanvraag voor een sabbatical hebben gedaan. De hoogte van de op te nemen salariskosten wordt berekend aan de hand van het brutoloon geldend op 31 december 2025, vermeerderd met 8% vakantiegeld, 8,3% eindejaarsuitkering en een opslag voor sociale lasten inclusief pensioenpremie van 31%. Er wordt rekening gehouden met een indexatie (ca 4,6%) en een disconteringsvoet (1,9806%). De voorziening sabbaticalregeling ultimo 2025 is gedaald ten opzichte van 2024. De onttrekkingen zijn lager doordat de medewerkers die voor 2025 een sabbatical hadden aangevraagd een lager gemiddeld brutoloon hebben.

### Voorziening eigen risico WW-uitkeringen

Het CAK is eigen risicodragers voor WW-uitkeringen voor die werknemers die bij het ABP pensioen opbouwen. De

voorziening is gebaseerd op de verwachte uitstroom van geldmiddelen voor WW-uitkeringen aan voormalig CAK-medewerkers die bij het ABP pensioen opbouwen die ultimo 2025 een uitkering ontvangen. Het recht op WW-uitkeringen is gemaximeerd op 2 jaar. In 2025 hebben wij rekening gehouden met een aangepaste inschatting voor kans op periode van uitbetaling, die is gebaseerd op de werkelijke periode van uitbetaling voor werknemers die de afgelopen drie jaar waren opgenomen in de voorziening. Er wordt rekening gehouden met een indexatie (2,42%) en een disconteringsvoet (2,157%).

De **voorziening eigen risico WW-uitkeringen** ultimo is gestegen ten opzichte van 2024. Deze stijging komt door een toename van het aantal WW-uitkeringen, indexeringen en een opslag voor pensioenlasten.

### Voorziening RVU

De hoogte van de op te nemen bedragen is bepaald op basis van de schriftelijke overeenkomst. De voorziening is gebaseerd op de verwachte uitstroom van geldmiddelen over de periode januari 2026 tot en met september 2028. Er wordt rekening gehouden met een opslag voor sociale lasten (6,57%), een indexatie (5,8%) en een disconteringsvoet (2,157%).

De **voorziening RVU** ultimo 2025 is gedaald ten opzichte van 2024. Van deze regeling wordt ultimo 2025 door minder medewerkers gebruik gemaakt.

In het onderstaande overzicht is de looptijd van de voorzieningen weergegeven:

(in € 1.000)	Korter dan 1 jaar	>1 - <5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal
Arbeidsongeschiktheidskosten	208	111	-	319
Jubileumuitkeringen	17	42	315	374
Sabbaticalregeling	103	15	-	118
Eigen risico WW-uitkeringen	307	71	-	378
RVU	82	89	-	171
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>717</b>	<b>328</b>	<b>315</b>	<b>1.360</b>

## 11.5.6 Langlopende schulden

### 9) Langlopende schulden

De langlopende schulden zijn in onderstaande verloopoverzichten weergegeven. Hieronder volgt het verloop overzicht 2025:

(in € 1.000)	Stand per 01/01/2025	Opgenomen in 2025	Aflossing komend jaar	Stand per 31/12/2025
Lening ministerie van Financiën (0%)	700	-	(700)	-
Lening ministerie van Financiën (1,12%)	4.466	-	(638)	3.828
Lening ministerie van Financiën (0,75%)	391	-	(195)	196
<b>Totaal</b>	<b>5.557</b>	<b>-</b>	<b>(1.533)</b>	<b>4.024</b>

Hieronder volgt het verloopoverzicht 2024:

(in € 1.000)	Stand per 01/01/2024	Opgenomen in 2024	Aflossing komend jaar	Stand per 31/12/2024
Lening ministerie van Financiën Wmo2020 (0%)	1.305	-	(1.305)	-
Lening ministerie van Financiën (0%)	1.400	-	(700)	700
Lening ministerie van Financiën (1,12%)	5.104	-	(638)	4.466
Lening ministerie van Financiën (0,75%)	587	-	(196)	391
Afbetalingsregeling Centralpoint B.V. (0%)	679	-	(679)	-
<b>Totaal</b>	<b>9.075</b>	<b>-</b>	<b>(3.518)</b>	<b>5.557</b>

In de toelichting hieronder wordt per faciliteit een nadere toelichting gegeven.

#### Lening ministerie van Financiën: Wmo2020 (0%)

De lening ministerie van Financiën (Wmo2020) ultimo 2025 € 0 (2024: € 0) is aangegaan voor de financiering van de kosten voor de ontwikkeling van software voor de uitvoering van de Wmo2020. De hoofdsom van de lening bedroeg € 6.528.000 en is aangegaan op 23 december 2020. De aflossing geschiedt in 5 gelijke termijnen van

€ 1.305.600. De laatste termijn is afgelost in 2025. De lening is in 2025 geheel afgelost. Het ministerie van VWS heeft hierover een garantiestelling afgegeven aan het ministerie van Financiën tot een leenplafond van € 6.528.000. Het CAK heeft geen zekerheid gesteld voor deze lening.

### Lening ministerie van Financiën (0%)

De lening ministerie van Financiën ultimo 2025 € 0 (2024: € 700.000) is opgenomen in december 2021 en is aangegaan voor investering in datacenters. De hoofdsom van de lening bedroeg € 3.500.000. Wij lossen in oktober 2026 de 0,00% lening geheel af. Het ministerie van VWS heeft hierover een garantiestelling afgegeven aan het ministerie van Financiën tot een leenplafond van € 3.500.000. Het CAK heeft geen zekerheid gesteld voor deze lening.

### Lening ministerie van Financiën (1,12%)

De lening ministerie van Financiën ultimo 2025 € 3.828.000 (2024: € 4.466.000) is opgenomen in juli 2022 en is aangegaan voor de financiering van Hybride werken. De hoofdsom van de lening bedroeg € 6.380.000. Wij lossen op de 1,12% lening jaarlijks € 638.000 af. De lening loopt tot en met mei 2032. Het ministerie van VWS heeft hierover een garantiestelling afgegeven aan het ministerie van Financiën tot een leenplafond van € 7.400.000.

### Lening ministerie van Financiën (0,75%)

De lening ministerie van Financiën ultimo 2025 € 195.600 (2024: € 391.200) is opgenomen in juli 2022 en is aangegaan voor de financiering van Hybride werken. De hoofdsom van de lening bedroeg € 978.000. Wij lossen op de 0,75% lening jaarlijks € 195.600 af. De lening loopt tot en met juli 2027. Het ministerie van VWS heeft hierover een garantiestelling afgegeven aan het ministerie van Financiën tot een leenplafond van € 7.400.000.

### Afbetalingsregeling Centralpoint B.V. (0%)

De afbetalingsregeling Centralpoint B.V. ultimo 2025 € 0 (2024: € 0) is opgenomen in augustus 2021 ten behoeve van de financiering van een datacenter. Wij lossen op de 0,00% lening jaarlijks € 679.361 af. De lening wordt in 2026 geheel afgelost. Er was geen zekerheid voor de lening gesteld.

In het onderstaande overzicht is de looptijd van de leningen weergegeven:

(in € 1.000)	Aflossingen komend boekjaar	>1 jaar	>5 jaar	Totaal
Lening ministerie van Financiën (0%)	700	-	-	700
Lening ministerie van Financiën (1,12%)	638	2.552	1.276	4.466
Lening ministerie van Financiën (0,75%)	195	196	-	391
<b>Totaal</b>	<b>1.533</b>	<b>2.748</b>	<b>1.276</b>	<b>5.557</b>

## 11.5.7 Kortlopende schulden

### 10) Kortlopende schulden

In het onderstaande overzicht zijn de kortlopende schulden weergegeven:

(in € 1.000)	2025	2024
Aflossingsverplichtingen langlopende schulden	2.212	3.518
Overige schulden	6.527	13.019
Overlopende passiva	12.796	10.758
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>21.535</b>	<b>27.295</b>

Voor een specificatie van de aflossingsverplichtingen langlopende schulden verwijzen wij naar 11.5.6.

Het kortlopende deel van de langlopende schulden bedraagt € 1.533.000. De laatste termijn van de afbetalingsregeling Centralpoint B.V. ad € 679.000 is echter niet betaald in 2025. Hiermee bedraagt de aflossingsverplichting voor 2026 € 2.212.000.

In het onderstaande overzicht zijn de overige schulden weergegeven:

(in € 1.000)	2025	2024
Crediteuren	1.831	7.013
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.261	4.081
Terug te betalen middelen aan ministerie van VWS	435	1.925
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>6.527</b>	<b>13.019</b>

De crediteuren ultimo 2025 zijn gedaald ten opzichte van 2024, vanwege lagere beheerskosten dan in 2024.

Facturen met een ouderdom van meer dan 90 dagen bedraagt € 206.878.

Het niet benutte budget 2025 voor vier projecten (Kinderopvangtoeslagaffaire, SOV Oekraïne, SOV Digitalisering en Afschaffen CVO/EVVI) van € 435.000 betalen wij in 2026 terug aan het ministerie van VWS.

In het onderstaande overzicht zijn de overlopende passiva weergegeven:

(in € 1.000)	2025	2024
Nog te betalen kosten	5.912	5.175
Reservering niet opgenomen vakantiedagen	4.651	4.004
Reservering accountantskosten	1.126	974
Pensioenpremie	988	583
Reservering kosten VSO	119	22
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>12.796</b>	<b>10.758</b>

De nog te betalen kosten ultimo 2025 zijn gestegen ten opzichte van 2024. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door nog te betalen kosten externe inhuur.

De reservering niet opgenomen vakantiedagen ultimo 2025 is gestegen ten opzichte van 2024. Deze stijging komt door een toename van niet opgenomen vakantiedagen en een toename van medewerkers.

## 11.6 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum te noemen die materieel zijn voor het inzicht.



## 11.7 Niet in balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

In het onderstaande overzicht zijn de niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen opgenomen onderverdeeld naar looptijd:

(in € 1.000)	Korter dan 1 jaar	1 - 5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal
<b>Verplichtingen:</b>				
Huurverplichtingen	3.040	12.162	6.081	21.283
Overige verplichtingen	15.383	24.109	-	39.492
<b>Totaal</b>	<b>18.423</b>	<b>36.271</b>	<b>6.081</b>	<b>60.775</b>

### Huurverplichtingen

Wij hebben een huurverplichting voor het pand voor 10 jaar die afloopt ultimo mei 2032 met een jaarlijks huurbedrag van € 2.678.214. In de overeenkomst is een optie voor verlenging opgenomen van 5 jaar. Daarnaast zijn voor parkeerplaatsen huurverplichtingen aangegaan voor dezelfde periode met een jaarlijks huurbedrag van € 362.304. In de overeenkomst is een optie voor verlenging opgenomen van 5 jaar. Voor deze twee overeenkomsten is geen bankgarantie afgegeven.

### Overige verplichtingen

Per 31 december 2025 zijn wij met een aantal leveranciers verplichtingen aangegaan voor een totaalbedrag van € 39.492.000. Deze verplichtingen bestaan voornamelijk uit leveringen inzake onderhoud en support van computer hardware, software en infrastructuur, verzekeringen en facilitaire voorzieningen.

### Inhuur extern personeel

Ultimo 2025 zijn overeenkomsten aangegaan voor de inhuur van extern personeel. De verplichtingen voortvloeiend uit deze overeenkomsten bedroegen in 2025 € 32.538.000. Er geldt een opzegtermijn van één maand.

### Transacties met verbonden partijen

Voor een specificatie van de transacties met de verbonden partijen verwijzen wij naar 11.5.6. Als verbonden partij merken wij het ministerie van VWS aan.

## 11.8 Toelichting op de staat van baten en lasten

### 11.8.1 Baten

#### Algemene toelichting op het regulier en incidenteel budget 2025

Het ministerie van VWS heeft op basis van de ingediende begroting een regulier budget voor 2025 vastgesteld van € 130 miljoen en in aanvulling een bedrag van € 7,0 miljoen. Daarnaast kent het ministerie van VWS aan het CAK voor incidentele kosten en projecten € 19,6 miljoen toe. Het verloopoverzicht van het definitieve budget is hiernaast weergegeven:

(in € 1.000)	Regulier budget	Aanvulling regulier budget	Incidenteel budget	Totaal budget
Goedgekeurde begroting 2025	130.071	-	1.019	131.090
MTR	-	6.998	15.769	22.767
<b>Subtotaal</b>	<b>130.071</b>	<b>6.998</b>	<b>16.788</b>	<b>153.857</b>
Vrijgave WaU middelen	-	-	3.242	3.242
Aanpassing budget 2025	-	-	(435)	(435)
<b>Definitief budget 2025</b>	<b>130.071</b>	<b>6.998</b>	<b>19.595</b>	<b>156.664</b>

### 11) Opbrengst regulier budget

In het onderstaande overzicht zijn de opbrengsten op basis van het goedgekeurde reguliere budget per regeling weergegeven:

(in € 1.000)	2025	Begroting	2024
Eigen bijdrage Wmo	42.990	42.990	41.968
Eigen bijdrage Wlz	30.635	30.635	28.793
Verdragsgerechtigden verzekering	18.478	18.478	11.756
Betalingsachterstand zorgpremie (BAZ)	12.639	12.639	17.143
Verdragsgerechtigden verbinding	5.734	5.734	7.150
Onverzekerbare vreemdeling	3.189	3.189	1.947
Onverzekerden	6.602	6.602	5.918
Subsidierегeling onverzekerden	3.022	3.022	3.076
Financiering instellingen	2.577	2.577	1.406
Medicijnverklaringen	1.916	1.916	1.326
Gemoedsbezwaarden	2.289	2.289	1.745
Nationaal Contactpunt	-	-	258
Vrijwillige overeenkomst zorgkostendekking	-	-	545
<b>Totaal regulier budget</b>	<b>130.071</b>	<b>130.071</b>	<b>123.031</b>

10 Brief van 6 december 2024, kenmerk 3997516-1074777-BPZ.

11 Brief van 21 november 2025, kenmerk 4187744-1086711-BPZ.

## 12) Opbrengst aanvulling regulier budget

In het bijgevoegde overzicht zijn de opbrengsten op basis van de goedgekeurde aanvulling voor het reguliere budget per regeling weergegeven:

(in € 1.000)	2025	Begroting	2024
Eigen bijdrage Wmo	46	46	(159)
Eigen bijdrage Wlz	1.152	1.152	2.192
Verdragsgerechtigden verzekering	1.413	1.413	719
Betalingsachterstand zorgpremie (BAZ)	1.128	1.128	170
Verdragsgerechtigden verbinding	502	502	(312)
Onverzekerbare vreemdeling	293	293	199
Onverzekerden	898	898	282
Subsidie onverzekerden	298	298	531
Financiering instellingen	100	100	459
Medicijnverklaringen	288	288	(158)
Gemoedsbezwaarden	377	377	247
Nationaal Contactpunt	-	-	7
Vrijwillige overeenkomst zorgkostendekking	-	-	2
Wet open Overheid	-	-	49
Open op orde (structureel)	309	309	-
Wet open Overheid (structureel)	99	99	
EESSI Accespoint berichten	95	95	-
<b>Totaal</b>	<b>6.998</b>	<b>6.998</b>	<b>4.228</b>

### 13) Opbrengst incidenteel budget

In het onderstaande overzicht zijn de opbrengsten van het incidentele budget per item weergegeven:

(in € 1.000)	2025	Begroting	2024
VIB-EESSI	-	-	1.945
Kinderopvangtoeslag (KOT)	1.114	1.114	954
Programma Cultuur	-	-	817
WaU Vereenvoudiging ICT	-	-	8.400
WaU Broninhouding	-	-	1.359
WaU Digitaliseren formulieren mebv	214	214	-
WaU Uniformeren broninhoudingsproces	805	805	-
WaU V-ICT Coördinatie	514	514	-
WaU Berichtenbox	1.500	1.500	-
WaU Herijking financieel domein	6.434	6.434	-
WaU Domeinplein Vastleggen	3.242	3.242	-
Open op orde	160	160	-
Digitaliseren SOV/OVV	269	269	-
IZA transformaties	163	163	-
Afschaffen CVO/EVV	53	53	-

(in € 1.000)	2025	Begroting	2025
Generiek toepassen T-2	117	117	-
Wmo ivb controversieel verklaar	4.950	4.950	-
Roadmap In Control	-	-	750
Wet open Overheid	18	18	470
Wmo no regrets	-	-	1.345
Uitvoeren ivb 2026	-	-	3.497
SOV Oekraïne	477	477	465
Digitaliseren formulieren mebv	-	-	2.000
Digitalisering SOV	-	-	138
Aanpassing incidenteel budget 2024	-	-	(1.925)
Aanpassing incidenteel budget 2023	-	-	(198)
Aanpassing incidenteel budget 2025	(435)	-	-
<b>Totaal</b>	<b>19.595</b>	<b>20.030</b>	<b>20.017</b>

Het niet benutte budget 2025 voor vier projecten (Kinderopvangtoeslagaffaire, SOV Oekraïne, SOV Digitalisering en Afschaffen CVO/EVVI) van € 435.000 betalen wij in 2026 terug aan het ministerie van VWS.

### 14) Overige baten

In het onderstaande overzicht zijn de overige opbrengsten weergegeven:

(in € 1.000)	2025	Begroting	2024
Vorderingen overzicht Rijk (CJIB)	176	-	153
<b>Totaal</b>	<b>176</b>	<b>-</b>	<b>153</b>

### 11.8.2 Lasten

Voor de verantwoording van de lasten hanteren wij de onderstaande kostencategorieën:

(in € 1.000)	2025	Begroting	2024
Personele kosten	110.990	111.217	106.822
Huisvestingskosten	5.007	4.962	5.168
Directe uitvoeringskosten	8.757	8.541	8.215
Automatiseringskosten	25.530	28.549	23.136
Bureaunkosten	450	379	770
Overige kosten	3.517	3.451	3.150
<b>Totaal</b>	<b>154.251</b>	<b>157.099</b>	<b>147.261</b>

Per kostencategorie wordt hieronder een toelichting gegeven.

### 15) Personele kosten

In het onderstaande overzicht zijn de personeelskosten weergegeven:

(in € 1.000)	2025	Begroting	2024
Lonen en salarissen	58.866	60.726	54.075
Sociale lasten	8.754	9.255	8.061
Pensioenpremies	9.219	10.124	8.356
Overige personeelskosten	3.972	4.288	4.110
<b>Subtotaal personeel in loondienst</b>	<b>80.811</b>	<b>84.393</b>	<b>74.602</b>
Geactiveerde (externe) personeelskosten (IVA/MVA)	(2.359)	-	(2.444)
Personeel niet in loondienst	32.538	26.824	34.664
<b>Totaal</b>	<b>110.990</b>	<b>111.217</b>	<b>106.822</b>

De lonen en salarissen en sociale lasten over 2025 zijn gestegen ten opzichte van 2024. Deze stijging komt door (cao-) verhogingen. De kosten zijn lager dan de begroting, doordat niet alle vacatures zijn vervuld in 2025.

De pensioenpremies over 2025 zijn gestegen ten opzichte van 2024 en gedaald ten opzichte van de begroting. Deze daling komt door lagere pensioenpremies dan begroot, ondanks de (cao- en trede-)verhogingen in 2025 en

doordat niet alle vacatures zijn vervuld in 2025.

De overige personeelskosten over 2025 zijn gedaald ten opzichte van 2024 en de begroting. Deze daling komt door het achterblijven van ingevulde vacatures.

Onder de post 'personeel niet in loondienst' zijn de kosten van flexibel personeel verantwoord die in de reguliere uitvoering zorgen voor het opvangen van piekbelasting, het uitvoeren van projectwerkzaamheden en het tijdelijk invullen van functies met zeer specialistische kennis. De kosten voor personeel niet in loondienst over 2025 zijn gedaald ten opzichte van 2024 en gestegen ten opzichte van de begroting. De stijging wordt veroorzaakt doordat meer medewerkers ingehuurd zijn voor de veranderopgave, nadat de begroting was ingediend. Dit heeft te maken met de financiering van het incidentele budget gedurende 2025.

In het onderstaande overzicht zijn de fte's voor intern en extern personeel weergegeven per jaareinde:

	2025	Begroting	2024
<b>Personeel in dienst</b>			
Onbepaalde tijd contract	745		746
Vast publiekrechtelijk contract	53		60
Bepaalde tijd contract	59		50
<b>Subtotaal</b>	<b>857</b>	<b>916</b>	<b>856</b>
<b>Extern personeel</b>			
Externen	195	89	243
<b>Totaal fte</b>	<b>1.052</b>	<b>1.005</b>	<b>1.099</b>

In het onderstaande overzicht zijn de fte's voor intern en extern personeel weergegeven als gemiddelden in het jaar:

	2025	Begroting	2024
<b>Personeel in dienst</b>	<b>865</b>	<b>927</b>	<b>861</b>
<b>Extern personeel</b>	<b>209</b>	<b>97</b>	<b>230</b>
<b>Totaal fte</b>	<b>1.074</b>	<b>1.024</b>	<b>1.091</b>

In de fte's zijn de uitbestede diensten niet meegenomen. De vergelijkende cijfers 2024 zijn hierop aangepast.

In 2025 bestond de gemiddelde vaste personeelsbezetting uit 871 medewerkers (864,8 fte) ten opzichte van 869 medewerkers (gemiddeld 860,4 fte) in 2024. Het betreft een stijging van gemiddeld 2 medewerkers. Volgens de cao ZN is 1 fte voor de schalen tot en met 10 gebaseerd op 34 uur per week, schaal 11 en hoger is 1 fte gebaseerd op 36 uur per week. Voor cao Rijk is 1 fte gebaseerd op 36 uur per week.

Mede vanwege de krapte op de arbeidsmarkt blijft het moeilijk om specifieke vacatures in te vullen. Om deze reden is het aandeel externen opgelopen ten opzichte van de begroting. Deze worden vooral ingezet op tijdelijke (project)functies, maar indien nodig ook ter opvulling van vaste posities wanneer de werving naar een interne medewerker langer duurt dan verantwoord voor onze uitvoering en dienstverlening.

In 2025 bestond de gemiddelde flexibele schil (externen) uit 208,7 fte en in 2024 uit gemiddeld 230,2 fte. De gemiddelde flexibele schil is in 2025 met 21,5 fte gedaald ten opzichte van 2024.

<sup>12</sup> De representatiekostenvergoedingen van de topfunctionarissen zijn niet opgenomen in de WNT-bezoldiging, aangezien deze als eindheffingsbestanddeel zijn aangewezen (werkkostenregeling).

<sup>13</sup> De representatiekostenvergoedingen van de topfunctionarissen zijn niet opgenomen in de WNT-bezoldiging, aangezien deze als eindheffingsbestanddeel zijn aangewezen (werkkostenregeling).

## WNT-verantwoording 2025

De WNT is van toepassing op het CAK. Het voor het CAK van toepassing zijnde bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000, dit betreft het algemene bezoldigingsmaximum. Bij het opmaken van de jaarrekening hebben wij, voor de naleving van de Wet normering topinkomens, in 2025 het volgende normenkader gehanteerd; Wet normering topinkomens, Beleidsregels WNT 2025 en het Uitvoeringsbesluit WNT, Uitvoeringsregeling WNT. De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris.

## Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

Gegevens 2025		
Bedragen x € 1	J.H. Ouwehand	M. Wolsink
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter RvB	COO
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen <sup>12</sup>	214.188	193.050
Beloningen betaalbaar op termijn	23.277	23.334
<b>Subtotaal</b>	<b>237.465</b>	<b>216.384</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	-	-
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024		
Bedragen x € 1	J.H. Ouwehand	M. Wolsink
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter RvB	COO
Aanvang en einde functie- vervulling in 2023	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen <sup>13</sup>	201.355	187.603
Beloningen betaalbaar op termijn	23.418	23.250
<b>Subtotaal</b>	<b>224.773</b>	<b>210.853</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>224.773</b>	<b>210.853</b>

## 16) Huisvestingskosten

In het onderstaande overzicht zijn de huisvestingskosten weergegeven:

(in € 1.000)	2025	Begroting	2024
Huur en wettelijke lasten	3.023	2.965	2.925
Afschrijving investeringen pand	672	800	667
Overige huisvestingskosten	158	64	193
Schoonmaak	477	419	430
Energie	399	468	633
Beveiliging	190	210	195
Onderhoud	88	36	125
<b>Totaal</b>	<b>5.007</b>	<b>4.962</b>	<b>5.168</b>

De energiekosten over 2025 zijn gedaald ten opzichte van 2024. Deze daling komt door een ontvangen eindafrekening over 2024.

## 17) Directe uitvoeringskosten

In het onderstaande overzicht zijn de directe uitvoeringskosten weergegeven:

(in € 1.000)	2025	Begroting	2024
Verwerkings-/porto- en drukkosten	7.215	6.763	6.627
Telefoonkosten Call Center	463	681	749
Kosten gegevensuitwisseling	756	755	786
Interest	(363)	(500)	(768)
Bankkosten	437	312	411
Overige uitvoeringskosten	176	430	149
Incassokosten	73	100	261
<b>Totaal</b>	<b>8.757</b>	<b>8.541</b>	<b>8.215</b>

De verwerkings-/porto- en drukkosten over 2025 zijn gestegen ten opzichte van 2024. Deze stijging komt door prijsstijgingen en meer uitingen in 2025 dan in voorgaand jaar. De kosten zijn gestegen ten opzichte van de begroting, doordat in de begroting rekening is gehouden met een lagere verwachte prijsstijging dan daadwerkelijk is gerealiseerd.

De telefoonkosten Call Center over 2025 zijn gedaald ten opzichte van 2024 en de begroting. Deze daling is het gevolg van een lagere prijs in verband met een nieuwe leverancier.

De interestbaten (inclusief disconteringen en indexaties) zijn gedaald ten opzichte van 2024 en de begroting door een lagere rentestand.

De bankkosten over 2025 zijn ten opzichte van 2024 nagenoeg gelijk gebleven en gestegen ten opzichte van de begroting. De stijging ten opzichte van de begroting komt door een prijsstijging en meer transacties.

De incassokosten over 2025 zijn gedaald ten opzichte van 2024 en de begroting. De daling komt doordat in 2024 het project Schoon Over is gestart en we zijn overgegaan naar één incassopartner zijn er veel dossiers versneld afgewikkeld in 2024.

## 18) Automatiseringskosten

In het onderstaande overzicht zijn de automatiseringskosten weergegeven:

(in € 1.000)	2025	Begroting	2024
Onderhoud	17.065	19.517	15.850
Afschrijvingskosten software	3.263	3.676	4.310
Afschrijvingskosten hardware	2.033	2.500	1.682
Verbruikskosten	3.169	2.856	1.288
Overige automatiseringskosten	-	-	6
<b>Totaal</b>	<b>25.530</b>	<b>28.549</b>	<b>23.136</b>

De onderhoudskosten over 2025 zijn gestegen ten opzichte van 2024 en gedaald ten opzichte van de begroting. Deze stijging komt door een toename van consultancy op het gebied van Vereenvoudiging ICT (hiervoor was incidenteel budget toegekend), implementatiekosten van een nieuw datacenter, een toename van clouddiensten en contractverlengingen van licenties met hogere kosten.

De afschrijvingskosten software over 2025 zijn gedaald ten opzichte van 2024 en de begroting. Deze daling komt door latere investeringen dan begroot en door verschuiving van investeringen van hardware naar software.

De afschrijvingskosten hardware over 2025 zijn gestegen ten opzichte van 2024 en gedaald ten opzichte van de begroting, door verschuiving van investeringen van hardware naar software.

De verbruikskosten over 2025 zijn gestegen ten opzichte van 2024 en de begroting. Dit wordt veroorzaakt door een nagekomen last van € 620.000 voor verbruik credits.

## 19) Bureaunkosten

In het onderstaande overzicht zijn de bureaunkosten weergegeven:

(in € 1.000)	2025	Begroting	2024
Kantoorinventaris (huur en onderhoud)	66	72	87
Afschrijving inventaris	294	191	231
Drukwerk en porti	43	48	30
Telefoonkosten	12	33	384
Overige bureaunkosten	35	35	38
<b>Totaal</b>	<b>450</b>	<b>379</b>	<b>770</b>

De telefoonkosten over 2025 zijn gedaald ten opzichte van 2024. Dit wordt veroorzaakt doordat het telefoonverkeer vanaf 2025 is begroot onder de automatiseringskosten. De kosten over 2025 zijn in lijn met de begroting.

## 20) Overige kosten

In het onderstaande overzicht zijn de overige kosten weergegeven:

(in € 1.000)	2025	Begroting	2024
Advieskosten	1.106	908	1.000
Accountantskosten	1.749	1.796	1.415
Overige beheerskosten	662	747	735
<b>Totaal</b>	<b>3.517</b>	<b>3.451</b>	<b>3.150</b>

De accountantskosten over 2025 zijn gestegen ten opzichte van 2024 vanwege meerwerk. De kosten blijven nagenoeg gelijk ten opzichte van de begroting.

## 11.8.3 Accountantskosten

In het boekjaar zijn de volgende bedragen voor accountants honoraria gerealiseerd:

(in € 1.000)	2025	2024
<b>Honoraria EY Accountants B.V.</b>		
Onderzoek van de jaarrekening	278	236
Andere controle-opdrachten	1.405	1.034
<b>Honoraria EY Belastingadviseurs B.V.</b>		-
Adviesdiensten EY Belastingadviseurs B.V.	6	7
<b>Honoraria Forvis Mazars N.V.</b>		
Andere controle-opdrachten	60	-
<b>Honoraria PricewaterhouseCoopers Accountants NV</b>		
Onderzoek van de jaarrekening	-	(8)
Andere controle-opdrachten	-	142
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	4
<b>Totaal accountantskosten</b>	<b>1.749</b>	<b>1.415</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de organisatie zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en onafhankelijke accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2025, ongeacht of de werkzaamheden reeds aedurende het boekjaar zijn verricht.

## 11.9 Voorstel voor resultaatbestemming

Volgens de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, artikel 34 lid 2, geeft de minister van VWS de goedkeuring voor het besluit tot vaststelling van de jaarrekening. Het voorstel tot resultaatbestemming die op voorhand in de jaarrekening is verwerkt is als volgt:

	(in € 1.000)
Resultaat boekjaar	2.589
Dotatie aan het bestemmingsfonds	3.929
Ontrekking aan de egalisatiereserve	(1.340)

## 11.10 Vaststelling jaarrekening

De Raad van Bestuur van het CAK heeft de jaarrekening 2025 vastgesteld in de vergadering van 9 maart 2026.

Ondertekening Raad van Bestuur

Den Haag, 9 maart 2026

Hans Ouwehand

Marije Wolsink

Voorzitter Raad van Bestuur

Chief Operating Officer (COO)

12

**Overige gegevens**

## 12 Overige gegevens

### 12.1 Statutaire resultaatbestemming

Volgens artikel 4 van het bestuursreglement van het CAK legt het zelfstandig bestuursorgaan jaarlijks verantwoording af via het jaarverslag. Volgens de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen VWS 2018, artikel 34 lid 2, geeft de minister van VWS de goedkeuring voor het besluit tot vaststelling van de jaarrekening.

## 12.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur van het CAK

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening en rechtmatigheidsverantwoording 2025

#### Ons oordeel

Wij hebben de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening en rechtmatigheidsverantwoording voor het boekjaar geëindigd op 31 december 2025 van het CAK te 's-Gravenhage gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van het CAK per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT);
- is de rechtmatigheidsverantwoording over 2025 van het CAK in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2025;
- de staat van baten en lasten over 2025;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De rechtmatigheidsverantwoording bestaat uit de volgende paragrafen uit het jaarverslag:

- Inkopen (pagina 53);
- Rechtmatigheid (pagina 53 en 54).

## De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, alsmede het Accountantsprotocol behorend bij de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 geldend vanaf 2025 en het Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening en de rechtmatigheidsverantwoording.

Wij zijn onafhankelijk van het CAK (de organisatie) zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

## Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie naast de jaarrekening, de rechtmatigheidsverantwoording en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening en de rechtmatigheidsverantwoording verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW, de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 en de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening en de rechtmatigheidsverantwoording.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 en de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen.

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de rechtmatigheidsverantwoording**

### **Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur voor de jaarrekening en de rechtmatigheidsverantwoording**

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018, en voor het opstellen van de rechtmatigheidsverantwoording in overeenstemming met deze regeling. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en het opstellen van de rechtmatigheidsverantwoording mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de rechtspersoon te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

## Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening en de rechtmatigheidsverantwoording

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening en rechtmatigheidsverantwoording nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkennen de afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol behorend bij de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018, het Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening en de rechtmatigheids-verantwoording afwijkingen van materieel belang bevatten als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening en de rechtmatigheidsverantwoording.

Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren of de jaarrekening en de rechtmatigheidsverantwoording de onderliggende transacties en gebeurtenissen zonder materiële afwijkingen weergeven.

#### Communicatie

Wij communiceren met de raad van bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Rotterdam, 9 maart 2026

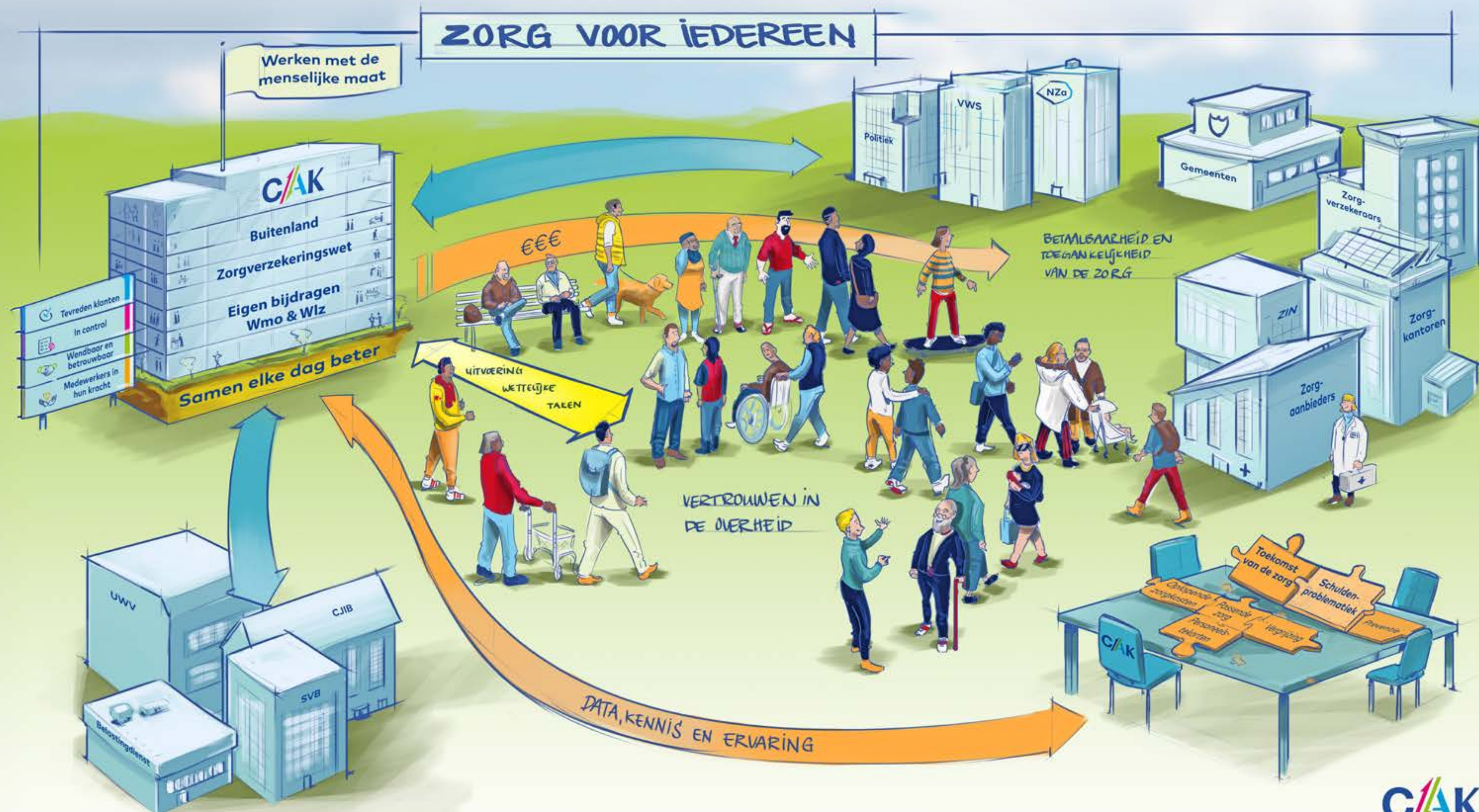
EY Accountants B.V.

w.g. drs. M. Verschoor RA

# Bijlagen



# Bijlage 1: Meerjarenstrategie CAK



De beschikbaarheid, kwaliteit en toegang tot zorg voor iedereen zijn waardevolle kenmerken van het zorgstelsel in Nederland. Door de toenemende zorgvraag, de oplopende zorgkosten en het tekort aan zorgprofessionals staan de betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg onder druk. Als publieke dienstverlener binnen het domein van zorg en welzijn voelen wij ons betrokken bij deze uitdagingen. Wij dragen met de zorgvuldige uitvoering van onze wettelijke taken bij aan de betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg. Dat doen we door regelingen uit te voeren voor burgers die buiten ons zorgstelsel dreigen te vallen: mensen met een betalingsachterstand op hun zorgpremie, onverzekerden, gemoedsbezwaarden, vreemdelingen en mensen in het buitenland. Zo houden ook zij toegang tot zorg. Daarnaast innen we de eigen bijdragen van burgers voor de Wmo en Wlz. En betalen we zo'n 37 miljard euro per jaar uit aan zorgaanbieders.

## Uitvoering van onze wettelijke taken duidelijk en in één keer goed

De kern van ons werk is dat wij onze wettelijke taken volledig, juist, tijdig en rechtmatig met de menselijke maat uitvoeren. Dat is wat burgers van overheidsdienstverlening mogen verwachten. Onze uitvoering is erop gericht om in de basis, voor zoveel mogelijk mensen alles duidelijk en in één keer goed te regelen. Dit betekent dat we processen waar het kan zoveel mogelijk automatiseren, digitaliseren en nieuwe technologie gecontroleerd toepassen, waardoor onze dienstverlening geruisloos verloopt. Dit volstaat voor de meeste mensen. Hiervoor investeren we komende jaren

in het verder vereenvoudigen en moderniseren van onze ICT als belangrijk fundament voor veel van ons werk. Voor een solide uitvoering, om wendbaar te kunnen zijn en te voldoen aan de toenemende eisen van burgers aan dienstverlening.

## Dienstverlening toegankelijk voor iedereen

Wij richten onze dienstverlening zo in dat iedere burger hiermee uit de voeten kan. Want iedereen kan met ons te maken krijgen. We werken met de menselijke maat en laten onze uitvoering en dienstverlening aansluiten op de situatie en het doenvermogen van burgers. We streven

naar proactieve en passende dienstverlening. We doen onze uitvoering in de basis duidelijk en in één keer goed voor zoveel mogelijk mensen. Is er toch een wijziging of actie nodig? Daarvoor richten we selfservice in. We willen dat burgers zelf snel en gemakkelijk digitaal zaken kunnen regelen zodat er geen aanvullende dienstverlening nodig is. Dit geeft ons de ruimte om mensen die meer begeleiding nodig hebben, omdat ze niet digitaal vaardig zijn of liever niet digitaal willen, extra ondersteuning te bieden. Daar waar de situatie ingewikkeld is en meerdere regels en loketten samenkomen, verbijzonderen wij onze dienstverlening en bieden we maatwerk.



## Samenwerken aan proactieve dienstverlening

Onze uitvoering in één keer goed en proactieve en passende dienstverlening voor burgers, doen wij niet alleen. We werken in een keten. Burgers hebben vaak te maken met meerdere organisaties. De urgentie van samenwerking binnen de overheid groeit. Het is belangrijk dat gegevens juist en tijdig aangeleverd worden. We als keten proactief gegevens delen, dienstverlening bieden vanuit één overheid bijvoorbeeld bij ingrijpende levensgebeurtenissen, en dat we ons bewust zijn van de klantreis van burgers. Meer eenvoud en gemak voor burgers vraagt van ons dat we hen echt centraal stellen, luisteren en verder helpen. Met een gezamenlijke opdracht: bouwen aan het herstel van vertrouwen in de overheid.

## Gesprekspartner

Bijdragen aan die maatschappelijke opdracht doen we ook door gesprekspartner te zijn in het zorgveld op basis van onze data, kennis en ervaring. Over onder meer de impact van beleid op burgers, het gebruik van zorg, financiële prikkels op zorggebruik, financiering in de zorgketen en maatschappelijke vraagstukken zoals de schuldenproblematiek om bij te dragen aan de bestaanszekerheid van mensen. Ons inzetten voor verdere vereenvoudiging van wet- en regelgeving geeft ons daarbij extra motivatie. We denken mee over hoe uitvoering en beleid voor burgers, zorgverleners en onszelf eenvoudiger en beter kan. Om samen met onze (keten)partners, politiek en beleid, de uitdagingen in de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg aan te

gaan en te streven naar meer eenvoud en gemak in het stelsel: voor burgers en uitvoering.

## Continu leren en verbeteren

We verbeteren onze uitvoering en dienstverlening continu. Dit doen we door verder te werken aan onze strategische doelen: Tevreden klanten, In control, Wendbaar en betrouwbaar en Medewerkers in hun kracht. We zorgen dat we samen met onze medewerkers en in onze werkwijze klaar zijn voor de ontwikkelingen binnen en buiten onze organisatie. Om onze wettelijke taken nu en in de toekomst goed uit te kunnen voeren. Samen elke dag beter.

“Onze missie:  
het CAK draagt als publieke dienstverlener in het domein zorg en welzijn bij aan de betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg met de zorgvuldige uitvoering van onze wettelijke taken en dienstverlening met de menselijke maat”

We werken aan onze strategische doelen:

Tevreden klanten

In control

Wendbaar en  
betrouwbaar

Medewerkers in  
hun kracht

## Bijlage 2: Kpi's CAK

Strategisch doel	Kpi	Toelichting	Norm	Resultaat 2025		Resultaat 2024	
Tevreden klanten	Bereikbaarheid telefonie	Het aantal beantwoorde calls als percentage van het totaal aantal binnengekomen calls.	Minimaal 80%	Wmo:	88%	Wmo:	90%
				Wlz:	89%	Wlz:	91%
				Zvw:	87%	Zvw:	71%
				Buitenland:	83%	Buitenland:	84%
Score klanttevredenheidsonderzoek		In 2025 vinden klanttevredenheidsmetingen plaats bij alle clusters en organisatiebreed (score op een schaal van 1-10).	Minimaal 7	Wmo:	7,6	Wmo:	7,8
				Wlz:	7,9	Wlz:	7,9
				Zvw:	7,8	Zvw:	7,9
				Buitenland:	8,0	Buitenland:	7,8
In Control	Afhandelen restant BRIC-punten kpi 2023	Afhandelen restant BRIC-punten kpi 2023 & kpi 2024.	≥70%		50%		81,8%
	Financiële beheersing budget	Budget op basis van goedgekeurde begroting 2025.	Realisatie volgens budget met een marge van 5%.		-0,7%		-2,6%
	Rechtmatige inkoop	Minimaal 98% van de bestede beheerskosten in 2025 is rechtmatig uitgegeven (conform de Aanbestedingswet 2012, het aanbestedingsbesluit en de Gids Proportionaliteit). Eventuele afwijkingen en onzekerheden ten aanzien van de Europese aanbestedingen worden toegelicht in de bedrijfsvoeringsparagraaf van het jaarverslag.	Minimaal 98%		99,7%		100%
Wendbaar en betrouwbaar	Aantal gerealiseerde trajecten Continue Leren en Verbeteren (CLV)	Wij optimaliseren processen via de methodiek Continu Leren en Verbeteren. Dit leidt tot steeds betere dienstverlening aan burgers. Kwalitatief en kwantitatief rapporteren wij over welke verbeteringen wij hebben doorgevoerd.	Minimaal 20 per jaar		15		23
	IT-ontwikkeling (geplande productie versus realisatie)	Het percentage van het ingepland werk dat daadwerkelijk wordt gerealiseerd per kwartaal.	Minimaal 80%		90%		93%
Medewerkers in hun kracht	Gemiddeld verzuimpercentage op jaarbasis	Wij hebben de norm op basis van de cijfers over 2024 vastgesteld voor 2025.	Minimaal 5,6%		6,70%		6,48%
	Score van het medewerkersonderzoek (MO) 2024 op de volgende punten: Sociale veiligheid, Rolduidelijkheid, Leiderschap, Mate van invloed	We bepalen definitief de norm eind 2024 op basis van de MO-cijfers 2024.	Verbetering ten opzichte van de meting van het MO in 2024.	Sociale veiligheid:	>7,7	Sociale veiligheid:	>7,7
				Rolduidelijkheid:	>7,7	Rolduidelijkheid:	>7,8
				Leiderschap:	>7,4	Leiderschap:	>7,5
				Mate van invloed:	>7,4	Mate van invloed:	>7,6

### Afhandelen restant BRIC-punten

Vanwege de complexiteit van de dossiers en de afhankelijkheid van externe partijen hebben we niet de resterende BRIC-punten kunnen afronden. In 2025 hebben we 2 punten opgelost.

## Bijlage 3: Exploitatieoverzicht 2025

(in € 1.000)	Budget	Kosten	Resultaat
Eigen bijdrage Wmo	43.321	41.851	1.400
Eigen bijdrage Wlz	32.290	33.836	(1.546)
Verdragsgerechtigden verzekeringskantoor	19.340	19.093	247
Betalingsachterstand zorgpremie	13.416	13.568	(152)
Verdragsgerechtigden verbindingsorgaan	6.085	6.159	(74)
Onverzekerbare vreemdelingen	3.449	3.442	(7)
Onverzekerden	7.028	7.436	(408)
Subsidiereregelingen onverzekerden	3.256	3.285	(29)
Financiering instellingen (EB)	2.684	3.187	(503)
Medicijnverklaringen (Schen- gen)	2.035	2.169	(134)
Gemoedsbezwaarden	2.467	2.645	(178)
Wmo beschermd wonen	1.698	1.713	(15)
<b>Reguliere uitvoeringskosten</b>	<b>137.069</b>	<b>138.384</b>	<b>(1.315)</b>
Kinderopvangtoeslag	1.114	872	242
SOV Oekraïne	477	292	185
<b>Reguliere uitvoeringskosten incidenteel</b>	<b>1.591</b>	<b>1.164</b>	<b>427</b>

(in € 1.000)	Budget	Kosten	Resultaat
Vereenvoudiging ICT	10.190	6.764	3.426
<b>Focusprogramma's</b>	<b>10.190</b>	<b>6.764</b>	<b>3.426</b>
WaU-maatwerkinitiatieven dienstverlening	-	223	(223)
WaU trajecten broninhouding	805	1.073	(268)
Wmo no regrets	-	(12)	12
Wmo IVB	4.950	4.517	433
Digitalisering SOV	269	263	6
MEBV	214	966	(752)
Open op Orde	160	112	48
Wau berichtenbox	1.500	322	1.178
Wet open overheid	18	-	18
IZA-transformaties	163	163	-
Eerste inkomensgenieters T-2	117	85	32
Afschaffen CVO/EVV	53	51	2
<b>Overige Wau gelden en Uitvoeringstoetsen</b>	<b>8.249</b>	<b>7.763</b>	<b>486</b>
Vorderingenoverzicht Rijk	176	176	-
<b>Projecten en investeringen uit regulier kader</b>	<b>176</b>	<b>176</b>	<b>-</b>
Terug te betalen projectgelden 2025	(435)	-	(435)
<b>Totaal</b>	<b>156.840</b>	<b>154.251</b>	<b>2.589</b>

Binnen onze organisatie maken wij vanaf 2025 gebruik van een vereenvoudigd kostprijsmodel. Van alle afdelingen worden de kosten en aantallen zichtbaar gemaakt en wordt duidelijk wat de bijdrage van elke afdeling is in de totale kostenopbouw van producten en diensten en uiteindelijk per regeling. Op basis van de kostprijs beïnvloedende aantallen (costdrivers) is in 2025 voor de zogenaamde productietafels per cluster gestart met het analyseren van de kosten per cluster. Deze analyse is inmiddels gedeeld met VWS. Voor 2026 en verder wordt aan de hand van het kostprijsmodel een meerjarenkader opgesteld om inzicht te krijgen in de totale financiële opgaaf van het CAK. Voor het negatieve resultaat op WaU-maatwerkinitiatieven dienstverlening was voor een bedrag van € 216.000 een bestemmingsfonds aanwezig. Voor het negatieve resultaat op mebv was voor een bedrag van € 734.000 een bestemmingsfonds aanwezig. Voor WaU trajecten broninhouding was voor het geheel een bestemmingsfonds aanwezig.