

# Jaarplan 2026

Samenwerken aan **verbetering**  
van **uitvoering** en **dienstverlening**



# Inhoudsopgave

## 1. Voorwoord

3

We gaan met vertrouwen door met onze meerjarige aanpak. We investeren in het verder verbeteren van het fundament van onze uitvoering en dienstverlening.

## 2. Meerjarenstrategie

4

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



## 3. Zorgvuldige uitvoering van onze wettelijke taken

7

Wij voeren voor VWS verschillende taken uit. Dat doen we zorgvuldig met oog voor de menselijke maat.

## 4. Onze agenda in 2026

9

2026 staat in het teken van uitvoeren van wettelijke taken, implementeren van wetswijzigingen en verbeteren van ons fundament.

## 5. Tevreden klanten

11

We werken met de menselijke maat. Dat vraagt om klantgerichtheid en aandacht voor de situatie van onze klanten.



## 6. In control

13

De basis van onze interne beheersing staat. We verstevigen dit verder en borgen in control zijn in het DNA van onze organisatie.

## 7. Wendbaar en betrouwbaar

15

We bouwen aan een flexibel én solide CAK. Betrouwbaar in implementatie en uitvoering. En in staat om in te spelen op veranderingen.



## 8. Medewerkers in hun kracht

17

We zijn een lerende organisatie waarin medewerkers eigenaarschap tonen, staan voor vakmanschap en klantgericht denken en handelen.



## 9. Kader en begroting

19

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

# Voorwoord

We zijn trots op waar we staan als organisatie. De afgelopen jaren hebben we als CAK een aantal noodzakelijke veranderingen gerealiseerd. We hebben voortgang geboekt op het vereenvoudigen van onze ICT, het geborgd in control komen en zijn gegroeid in een lerende cultuur. De effecten hiervan zijn zichtbaar. De uitvoering van onze wettelijke taken en de verantwoording daarover verlopen goed en we zetten stappen in het verbeteren van onze dienstverlening aan burgers en ketenpartners. We hebben de basis op orde.

In 2026 gaan we met vertrouwen door met onze meerjarige aanpak. We investeren in het verder verbeteren van het fundament van onze uitvoering en dienstverlening voor ruim 1,5 miljoen burgers in Nederland en het buitenland, en zorgen dat we onze taken nu en in de toekomst goed uit kunnen (blijven) voeren.

We voorzien daarbij een aantal ontwikkelingen in de context van ons werk die een beroep doen op onze wendbaarheid als publieke dienstverlener. Onder meer de snel opeenvolgende kabinetten en veranderingen in beleid die

daarmee gepaard gaan. Een aantal wetwijzigingen, zoals de inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage Wmo en oplossingen voor knelpunten in de uitvoering die wij signaleren, waarvoor wijzigingen in wet- en regelgeving nodig zijn, is ten tijde van het schrijven van dit jaarplan onzeker.

We zien ook dat we te maken hebben met stijgende kosten en beperkte verandercapaciteit in de uitvoering. Dit vraagt om focus en om het maken van keuzes als organisatie.

Dit alles opgeteld is een maatschappelijke en relevante opdracht, waar we vol overtuiging, samen met onze medewerkers en onze ketenpartners invulling aan geven.

**Hans Ouwehand**  
Voorzitter  
Raad van Bestuur

**Marije Wolsink**  
Chief Operating Officer  
(COO)



# 2. Meerjarenstrategie



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 36 miljard euro per jaar uit aan zorgaanbieders.

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

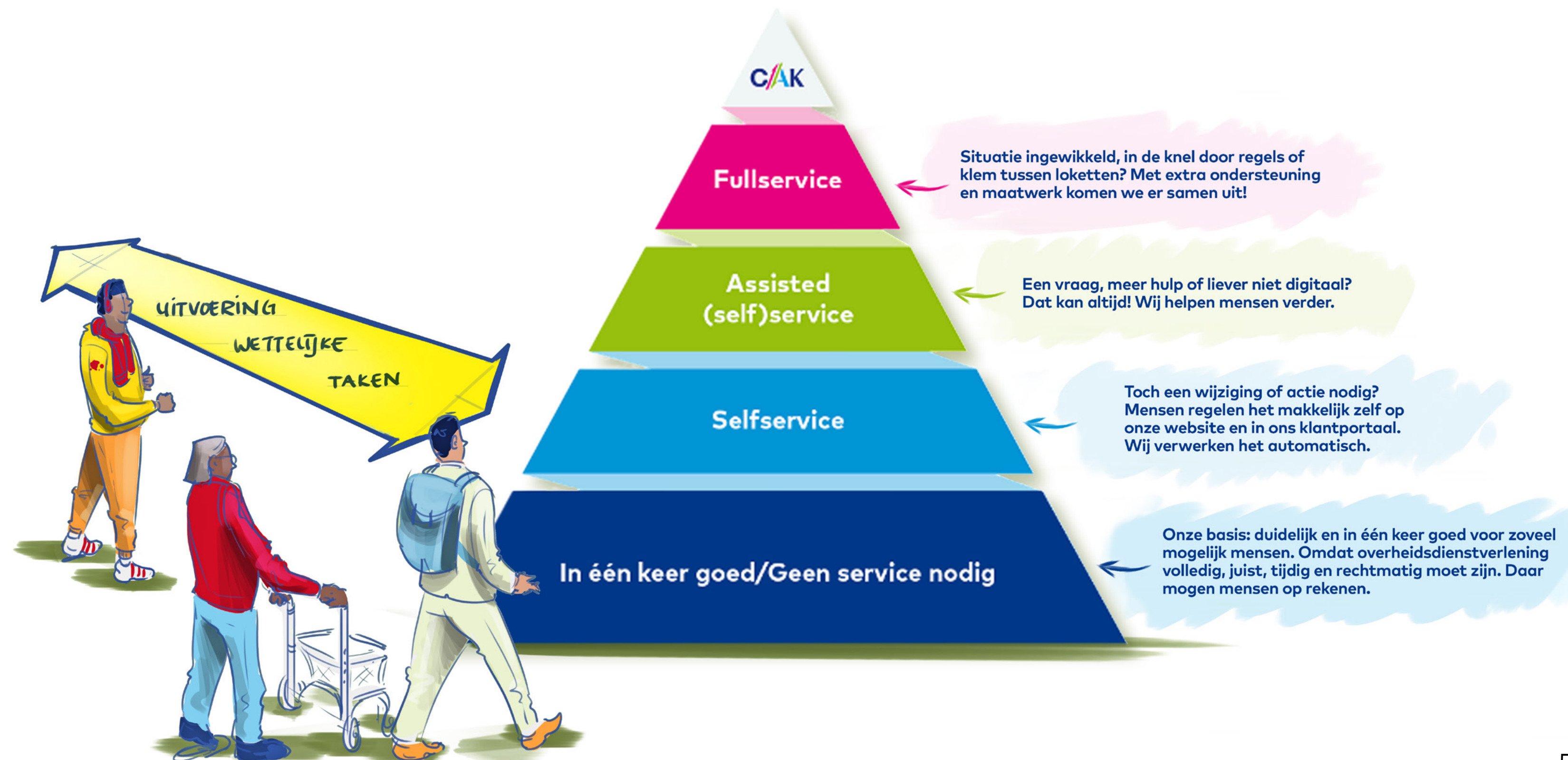
De kern van ons werk is dat wij onze wettelijke taken volledig, juist, tijdig en rechtmatig met de menselijke maat uitvoeren. Dat is wat burgers van overheidsdienstverlening mogen verwachten. Onze uitvoering is erop gericht om in de basis, voor zoveel mogelijk mensen alles duidelijk en in één keer goed 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 vereenvoudi-

gen 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”



# 3. Zorgvuldige uitvoering van onze wettelijke taken

Voor het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) voeren wij de volgende wettelijke taken uit:

## Zorgverzekering

- De regeling betalingsachterstand zorgpremie (BAZ)
- De verstrekking compensatiebijdrage aan zorgverzekeraars voor het verzekerd houden van mensen met betalingsachterstanden van de zorgpremie
- De regeling onverzekerden
- De regeling onverzekerbare vreemdelingen (OVV)
- De regeling gemoedsbezwaarden
- De subsidieregeling medisch noodzakelijke zorg aan onverzekerden (SOV)

## 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)

## Eigen bijdrage

- Vaststellen en innen van de eigen bijdrage Wet langdurige zorg (Wlz)
- Financiering van Wlz-erkende instellingen
- Vaststellen en innen van de eigen bijdrage Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo) voor de gemeenten

We voeren onze primaire taken uit langs de lat van onze vier strategische doelen:

Tevreden klanten



In control

Wendbaar en betrouwbaar

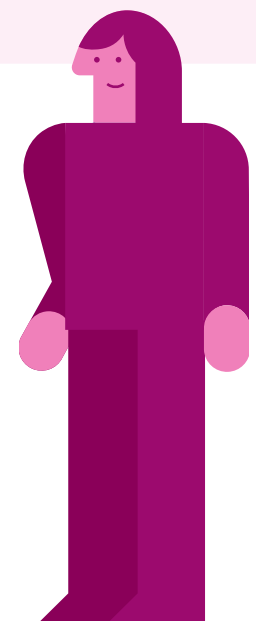
Medewerkers in hun kracht

We monitoren en verantwoorden over onze uitvoering van deze regelingen aan de hand van onze kpi's.

# Met de uitvoering van onze wettelijke taken:

|                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>±200.000</b><br/>Burgers in de regeling betalingsachterstand zorgpremie<br/>= <b>±405 miljoen</b></p> |  <p><b>±125.000</b><br/>Burgers (gepensioneerden en gezinsleden) en verdragsgerechtigden<br/>= <b>±195 miljoen</b></p> |
|  <p><b>±3.900 huishoudens</b><br/>Gemoedsbezwaarden*<br/>= <b>±14,6 miljoen</b></p>                          |  <p><b>±30.000</b><br/>Onverzekerden<br/>= <b>±15,6 miljoen</b></p>                                                    |
|  <p><b>±122.500</b><br/>Declaraties SOV en OVV** aan zorgverleners,<br/>= <b>€167,9 miljoen</b></p>        | <p>↔ Verbindingsorgaan</p> <p>⊙ Nationaal Contactpunt voor grensoverschrijdende zorg</p>                                                                                                                |

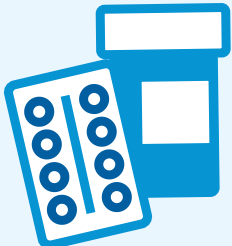
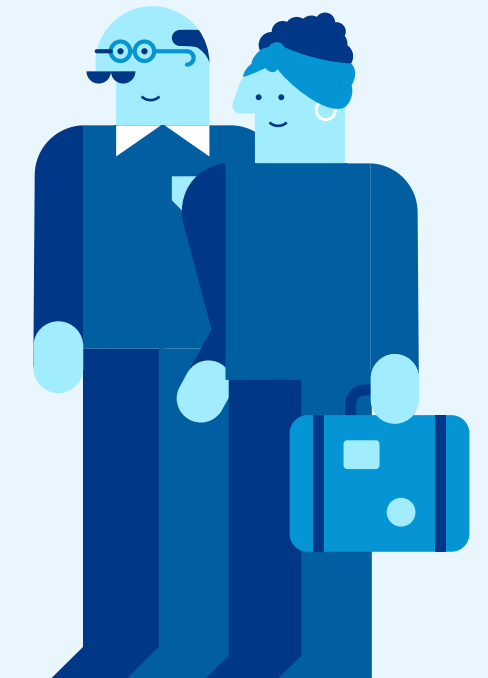
Zorgen we ervoor dat mensen verzekerd blijven van zorg



## Leveren we een bijdrage aan de betaalbaarheid van de zorg

|                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>±800.000</b><br/>Burgers in de Wmo</p>                               |  <p><b>±460.000</b><br/>Burgers in de Wlz</p>                  |
|  <p><b>±143 miljoen</b><br/>Opgelegde eigen bijdrage Wmo</p>               |  <p><b>±2,7 miljard</b><br/>Opgelegde eigen bijdrage Wlz</p>  |
|  <p><b>±31,3 miljoen</b><br/>Opgelegde eigen bijdrage Beschermd Wonen</p> |  <p><b>±36 miljard</b><br/>Uitbetaald aan zorgaanbieders</p> |



|                                                                                                                                     |                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>±105.000</b><br/>Medicijnverklaringen</p> |  |
| <p>=</p> <p><b>90.000</b><br/>Medicijnverklaringen Schengen</p>                                                                     |                                                                                      |
| <p><b>15.000</b><br/>Engelstalige verklaringen</p>                                                                                  |                                                                                      |

Zorgen we ervoor dat burgers onbezorgd op reis kunnen met medicijnen

De aantallen op deze pagina zijn prognoses voor 2026 (Met uitzondering van SOV/OVV: de prognose 2025 is opgenomen).

\* Het gaat hier om huishoudens. Het aantal burgers is hoger.

\*\* SOV is Subsidieregeling medisch noodzakelijke zorg aan onverzekerden. OVV is Regeling onverzekerbare vreemdelingen.

## 4. Onze agenda in 2026

Het jaar 2026 staat in het teken van het uitvoeren van onze wettelijke taken, het implementeren van wetswijzigingen en het verder verbeteren van het fundament voor onze uitvoering en dienstverlening. We zetten stappen die bijdragen aan onze taken duidelijk en in één keer goed doen voor zoveel mogelijk mensen en het mogelijk maken dat, waar nodig, burgers zaken zelf snel en gemakkelijk digitaal kunnen regelen. Dit geeft ons de ruimte om burgers die extra begeleiding nodig hebben of niet digitaal kunnen of willen, ondersteuning te bieden met waar nodig maatwerk.

### Vereenvoudigen en moderniseren ICT

In 2026 gaan we onder andere aan de slag met het verder vereenvoudigen en moderniseren van onze ICT. Een belangrijke basis voor veel van ons werk. We bekijken waar we processen (verder) kunnen automatiseren en digitaliseren en waar het gecontroleerd toepassen van nieuwe technologie zoals AI uitkomst biedt. We investeren in het verstevigen van onze digitale dienstverlening door meer selfservice voor burgers en hun vertegenwoordigers.

Bij deze ontwikkeling maken we een beweging naar minder ICT-werkzaamheden zelf uitvoeren en gebruiken we meer diensten en expertise uit de markt. We nemen een regisserende en coördinerende rol richting deze leveranciers.

### Intensiever samenwerken met keten, beleid en politiek

Onze uitvoering in de basis duidelijk en in één keer goed doen, vraagt om een intensieve en proactieve samenwerking met ketenpartners.

We zetten ons in om meer mogelijkheden van gegevensdeling te benutten, met het uniformeren van processen en het sturen op datakwaliteit om burgers echt verder te helpen.

Daarnaast zetten we ook onze rol als gesprekspartner in het zorgveld voort. Om samen met onze (keten)partners, politiek en beleid, de uitdagingen in de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg aan te gaan, inclusief maatschappelijke thema's als bestaanszekerheid en het verder vereenvoudigen en verbeteren van het stelsel. Met als resultaat: meer eenvoud en gemak voor burgers en de uitvoering.

### Continu leren en verbeteren met LOM als werkwijze

Om het continu leren en verbeteren in onze organisatie te stimuleren, starten we in 2026 met het implementeren van Lean Operational Management (LOM) als werkwijze. Dit past bij de lerende omgeving waarin we werken vanuit

de waarden: klantgericht, eigenaarschap, vakmanschap en samenwerken.

Dit alles doen we samen met onze medewerkers. We begeleiden en ondersteunen mensen om mee te ontwikkelen in de kennis en vaardigheden die aansluiten op externe en interne ontwikkelingen. Zodat we onze wettelijke taken nu en in de toekomst goed uit kunnen (blijven) voeren.

“We zetten stappen die bijdragen aan onze taken duidelijk en in één keer goed doen voor zoveel mogelijk mensen en het mogelijk maken, dat waar nodig, burgers zaken zelf snel en gemakkelijk digitaal kunnen regelen”

## Wettelijke wijzigingen en vereenvoudiging in 2026

In 2026 zijn er een aantal beleidsontwikkelingen en implementeren we verbeteringen uit wet- en regelgeving voor meer eenvoud en gemak voor burgers.

### Verbeteringen voor de uitvoering en burgers

Wetten en regels maken de uitvoering soms complex en kunnen voor schrijnende situaties en onbegrip zorgen bij burgers. Wij analyseren en toetsen voorgestelde wijzigingen in wet- en regelgeving goed vooraf. Om aan de voorkant de impact voor burgers, de keten en onze uitvoering te bepalen.

Waar wij knelpunten zien in de uitvoering van bestaande wet- en regelgeving lossen we waar dit kan zaken zelf op, waar nodig signaleren wij dit naar politiek en beleid. Dit doen we onder meer met onze uitvoeringstoetsen, impactanalyses en de jaarlijkse Stand van de Uitvoering. Hierin dragen wij concrete oplossingen aan om het stelsel van zorg en welzijn verder te verbeteren.

### In 2026 implementeren we de volgende verbeteringen in wet- en regelgeving:

- We berekenen de eigen bijdrage met het inkomen en vermogen van twee jaar terug, wanneer burgers voor het eerst inkomen ontvangen. In plaats van het huidige wisselende inkomen. En we leggen vanaf 2026 de minimale eigen bijdrage op wanneer het inkomen en vermogen van twee jaar terug onbekend is. Dit zorgt voor meer duidelijkheid voor burgers en minder naheffingen. Een oplossing voor knelpunt 9 uit onze Stand van de Uitvoering.
- Het afbouwen van de compensatie vervallen ouderentoeslag voor pensioengerechtigden voor betere uitlegbaarheid van de berekening van de eigen bijdrage en het verminderen van het onrechtvaardigheidsgevoel bij burgers. Hiermee wordt knelpunt 6 uit onze Stand van de Uitvoering opgelost.
- Dit geldt ook voor het afschaffen van de extra vermogensvrijstelling voor niet-pensioengerechtigden.

### Beleidsontwikkelingen

Daarnaast zijn er ook een aantal beleidsontwikkelingen met impact op onze taak. Onder meer:

- De inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage Wmo
- Het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg
- Het mogelijk samenvoegen van de regelingen SOV/OVV
- Een mogelijke eigen bijdrage voor forensische zorg
- Een mogelijke eigen bijdrage voor jeugdzorg

In hoofdstuk 5 t/m 8 duiden we per strategisch doel hoe we in 2026 aan de slag gaan met het verbeteren van onze uitvoering en dienstverlening. Waarop we integraal sturen om in volgorde en prioriteit continu de juiste keuzes te maken.

# 5. Tevreden klanten

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. Waar toch een actie of wijziging nodig is, zijn zaken snel en gemakkelijk digitaal te regelen. Daarbij bieden we extra begeleiding en ondersteuning waar dat nodig is. Om dit te realiseren werken we in 2026 aan:

## Onze digitale dienstverlening (meer selfservice)

We leggen een belangrijke basis voor meer selfservice om daarna functionaliteiten verder te ontwikkelen. Met als resultaat, meer eenvoud en gemak voor burgers. In 2026 gaan we aan de slag met:

- De berichtenbox, zodat burgers hun post digitaal van het CAK kunnen ontvangen. Dit past bij de behoefte van veel burgers.
- Het snel en gemakkelijk zaken regelen voor vertegenwoordigers en gemachtigden (door E-mandate, E-herkenning en DigiD voor gemachtigden).
- Een beter en volledig(er) klantbeeld, onder meer door het eenduidig vastleggen van automatische incasso's en rekeningnummers.



## Proactieve dienstverlening in samenwerking met ketenpartners intensiveren

Burgers hebben in de zorg te maken met verschillende organisaties. Als CAK zijn we een schakel in de (zorg) keten. De urgentie van samenwerken vanuit één overheid om uitvoering en dienstverlening voor burgers te verbeteren groeit. In 2026 staat op onze agenda:

- We initiëren en werken samen aan ketenbrede initiatieven om schulden te voorkomen en bij te dragen aan de bestaanszekerheid. Met onder meer de verdere uitrol van de samenwerking met UWV en gemeenten voor gerichte hulp aan burgers met een Wajong-uitkering en een betalingsachterstand van de zorgpremie.
- Blijvend pleiten voor wettelijke grondslag van gegevensdeling voor meer proactieve dienstverlening vanuit één overheid.
- Sturen op datakwaliteit in de keten voor verbetering van het klantproces. Met onder meer de Wmo-dashboards voor nog meer tijdige, juiste facturen en om mogelijke financiële problemen voor burgers te voorkomen.
- Uniformeren van processen, waaronder door broninhouding UWV waarmee we gegevensuitwisseling vergemakkelijken en digitaliseren.

## Onze klantkennis- en data te verbreden en verdiepen

In 2026 verbreden en verdiepen we onze klantkennis- en data om onze uitvoering en dienstverlening verder te vereenvoudigen en verbeteren. Naast klantreizen en klantonderzoek benutten we klantfeedback structureel om nog beter aan te sluiten op de behoeften van burgers.



# 6. In control

De basis van onze interne beheersing staat, we verstevigen dit de komende jaren verder en borgen in control zijn in het DNA van onze organisatie. Dit doen we in 2026 door:

## Het In Control Framework (ICF) in onze uitvoering te gebruiken

Het ICF is het raamwerk om onze interne beheersing uit te voeren. Met de bijbehorende principes, processen, procedures en controles zorgen we voor een structurele beheerste uitvoering van onze taken en bedrijfsvoering. Waarin we voorspelbaar presteren en verantwoorden in het kader van onze maatschappelijke opdracht en wettelijke taken.

## Lean Operational Management (LOM) stapsgewijs als werkwijze te implementeren

Lean Operational Management stimuleert het continu leren en verbeteren in onze organisatie. We zorgen ervoor dat LOM ondersteunend is aan de realisatie van onze visie en strategische doelen.

## Compliance

We voldoen aan de randvoorwaarden en wettelijke eisen die aan ons als publieke dienstverlener gesteld worden.

Met in 2026 aandacht voor onder meer:

- **IT-beheersaspecten**

Waaronder het structureel inregelen van authenticatie en rechten.

- **Privacy**

Het herijken van de privacy governance, kennis en kunde te vergroten en tooling voor het anonimiseren van data.

- **Security**

We voorzien toenemende eisen en risico's met onder meer de komst van de nieuwe Cyberbeveiligingswet. We bereiden ons stapsgewijs voor op de bijbehorende plichten<sup>1</sup>. Daarnaast werken we aan het verhogen van onze cyberweerbaarheid door kennisvergroting, de inzet van ethische hackers (redteaming) en ransomware-simulatie. We willen ons Security Operating Center uitbreiden en security een vast onderdeel bij de start van veranderinitiatieven (security by design) maken.

## Risicomanagement

Risicogericht werken is een randvoorwaarde om in een complexe en dynamische context effectief te kunnen opereren. Risicomanagement gaat steeds meer onderdeel zijn van ons dagelijks werk. Dat kunnen we niet zonder rekening te houden met de snel veranderende omgeving en ontwikkelingen om ons heen. Gelet op onze beperkt beschikbare capaciteit en middelen is het belangrijk dat we openstaan voor de inzet van nieuwe technologieën en innovaties. Tegelijkertijd vraagt dit ook bereidheid om risico's te nemen en tegenvallers te accepteren. Met de uitvoering van onze wettelijke taken zijn we ook gebonden aan de naleving van wet- en regelgeving. Het is daarom van belang om in de besluitvorming continu de balans te vinden tussen een goede risicoafweging en beheerste innovatie.

## Strategische risico's

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

<sup>1</sup>NIS2, voluit de Network and Information Security Directive 2, is de Europese richtlijn die gericht is op het verhogen van de digitale weerbaarheid en het verminderen van de gevolgen van cyberincidenten in de EU. In Nederland wordt NIS2 geïmplementeerd via de Cyberbeveiligingswet.

Hiernaast geven wij onze strategische risicoanalyse weer. Per strategisch risico zijn kans en impact weergegeven op een schaal van laag (1)/midden (3)/hoog (5), waarbij gekeken is naar de bruto kans en impact (vóór het treffen van beheersmaatregelen) en de netto kans en impact (ná het treffen van maatregelen). De bruto kans en impact van de strategische risico's 'Legacy-systemen' en 'Privacy & security' zijn het hoogst. Na toepassing van de mitigerende maatregelen (netto) zijn de kans en impact van de strategische risico's, met uitzondering van 'arbeidsmarkt', allen gemiddeld. De gerealiseerde resultaten van de veranderprogramma's dragen bij aan het mitigeren van de strategische risico's, wat zichtbaar is in het verschil tussen de bruto kans/impact en de netto kans/impact.

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

| Kans en impact        |                                        |       | Strategische doelen                |             |                                 |                           |
|-----------------------|----------------------------------------|-------|------------------------------------|-------------|---------------------------------|---------------------------|
| Strategische risico's |                                        |       | Tevreden klanten (dienstverlening) | In control  | Wendbaarheid en betrouwbaarheid | Medewerkers in hun kracht |
| 1                     | Legacy-systemen                        | Bruto | hoog<br>5                          | hoog<br>5   | hoog<br>5                       | hoog<br>5                 |
|                       |                                        | Netto | middel<br>3                        | middel<br>3 | middel<br>3                     | middel<br>3               |
| 2                     | Privacy & Security                     | Bruto | hoog<br>5                          | hoog<br>5   | hoog<br>5                       | middel<br>3               |
|                       |                                        | Netto | middel<br>3                        | middel<br>3 | middel<br>3                     | laag<br>1                 |
| 3                     | Data-kwaliteit                         | Bruto | hoog<br>5                          | hoog<br>5   | laag<br>1                       | laag<br>1                 |
|                       |                                        | Netto | middel<br>3                        | middel<br>3 | laag<br>1                       | laag<br>1                 |
| 4                     | Verandervermogen                       | Bruto | middel<br>3                        | middel<br>3 | hoog<br>5                       | hoog<br>5                 |
|                       |                                        | Netto | laag<br>1                          | laag<br>1   | middel<br>3                     | middel<br>3               |
| 5                     | Beperkte financiële wendbaarheid kader | Bruto | middel<br>3                        | hoog<br>5   | hoog<br>5                       | middel<br>3               |
|                       |                                        | Netto | laag<br>1                          | middel<br>3 | middel<br>3                     | laag<br>1                 |
| 6                     | Arbeidsmarkt                           | Bruto | middel<br>3                        | middel<br>3 | hoog<br>5                       | middel<br>3               |
|                       |                                        | Netto | laag<br>1                          | laag<br>1   | middel<br>3                     | laag<br>1                 |

# 7. Wendbaar en betrouwbaar

We bouwen aan een flexibel én solide CAK. Dit betekent dat we betrouwbaar zijn in de implementatie en uitvoering van (nieuwe) wet- en regelgeving én in staat zijn om in te spelen op veranderingen en toenemende eisen uit de omgeving. We investeren in het verder automatiseren en digitaliseren van onze processen om ons werk in de basis duidelijk en in één keer goed te doen voor zoveel mogelijk mensen. Dit doen we in 2026 door middel van:

## Het voortzetten van ons meerjarige focusgebied Vereenvoudiging ICT

Het vereenvoudigen van onze ICT is een belangrijke basis om ons werk in één keer goed te doen en digitale dienstverlening aan burgers te vergroten. We gaan door met het rationaliseren van ons applicatielandschap. Dit betekent het ontdubbelen, actualiseren en meer standaardiseren. Zodat applicaties stabiel, beter beheersbaar en eenvoudiger aan te passen zijn. We optimaliseren onze ICT-infrastructuur, organisatie en processen en moderniseren onze ICT om verbeteringen in onze uitvoering en dienstverlening mogelijk te maken. In 2026 gaan we aan de slag met:

- De overgang naar een toekomstvast financieel platform voor de Wlz, de Wmo en we starten met de aansluiting van onze regelingen de Zorgverzekeringswet (Zvw) en Buitenland. Hiermee uniformeren en moderniseren we de financiële processen en applicaties bij het CAK.
- Verbeteringen voor het (klant)proces Wmo (met het perspectief van een inkomens- en vermogensafhankelijke bijdrage Wmo op termijn).
- Het samenvoegen en uitfasen van systemen binnen het domein Vastleggen.
- Het gebruik van standaard 'bouwblokken' voor onze uitvoering en dienstverlening, waaronder E-herkenning/ E-mandate en E-overheid.
- Aansluiting van alle regelingen op de vernieuwde generieke outputmanagementstraat, waarmee we onze primaire uitingen sneller en gemakkelijk kunnen aanpassen voor betere informatievoorziening richting burgers.
- Aansluiting van alle regelingen op een vernieuwd archiefsysteem.



“Met slimme technologie onder eigen regie, werken we aan betere uitvoering en dienstverlening”

### **Het benutten van meer marktstandaarden– beweging naar meer regie**

Stapsgewijs besteden we het ontwikkelen en beheren van onze 'standaard' ICT(-systemen) meer uit aan marktpartijen. Dit past bij de toenemende eisen op het gebied van privacy, security en dienstverlening. Zo zorgen we dat we adequaat kunnen handelen, de continuïteit en efficiëntie van onze uitvoering borgen en blijven met alle vernieuwende technologieën. Meer uitbesteden betekent meer regie voeren en coördineren richting leveranciers. In 2026 ontwikkelen we de bijbehorende structuur, besluitvorming, het eigenaarschap en vakmanschap zodat we deze beweging goed kunnen maken.

### **Innovatie**

We bekwamen en verdiepen ons in het gecontroleerd toepassen van technologische ontwikkelingen. In 2026 trekken we samen op met andere publieke dienstverleners in de Nederlandse digitaliseringsstrategie (NDS). Daarnaast gaan we door met het uitvoeren van het Rijksbeleid voor (generatieve) AI. We implementeren gefaseerd verplichtingen uit de Europese AI Act, geven invulling aan relevante kaders zoals het Rijkskader voor verantwoorde inzet van algoritmen en de Data Governance Act.

Tegelijkertijd blijven we actief in het verkennen en toepassen van (generatieve) AI-oplossingen die onze uitvoering en dienstverlening versterken. Dit doen we op een verantwoorde en transparante manier, met aandacht voor ethiek, toezicht en risicobeheersing.

### **Informatiehuishouding**

We dragen bij aan een betrouwbare en transparante overheid conform Open op orde en het 'Actieplan Verbetering informatiehuishouding VWS 2021-2026'. Met in 2026 specifiek aandacht voor wettelijke bewaartermijnen en voor het anonimiseren van persoonsgegevens bij openbaarmaking van informatie.



## 8. Medewerkers in hun kracht

De komende jaren groeien we verder in een lerende cultuur. We stimuleren een werkomgeving waarin klantgericht denken, eigenaarschap, vakmanschap en samenwerken voorop staan. We hebben aandacht voor wat interne en externe ontwikkelingen vragen van onze medewerkers. We begeleiden onze mensen om onze taken nu en in de toekomst uit te kunnen voeren en onze ambities te realiseren. We binden medewerkers met goed werkgeverschap en een prettige werkomgeving. In 2026 investeren we in:

“Samen groeien in een lerende cultuur. Voor de uitdagingen van nu én morgen”

### **Inventarisatie van benodigde functie- en competentiemix**

We sorteren voor op wat er (in de toekomst) nodig is in de functie- en competentiemix voor het uitvoeren van onze wettelijke taken. We inventariseren de interne en externe ontwikkelingen en vertalen dit naar concrete acties voor wat er binnen de organisatie nodig is aan kennis en vaardigheden. Hierbij houden we continu rekening met het absorptievermogen van onze medewerkers en de organisatie.

### **Vakmanschap van onze medewerkers**

We bieden medewerkers handvatten om nu en later op een goede manier bij ons aan de slag te blijven. Dit doen we door medewerkers voor te bereiden op de ontwikkelingen binnen en buiten het CAK. Waaronder op vernieuwde technologie, digitalisering, de eisen aan privacy en security en versteviging van financieel beheer en verantwoording. Daarnaast bereiden we ze ook voor op Lean Operationeel Management (LOM) als werkwijze, implementatie van nieuwe systemen (financieel domein) en de beweging naar meer selfservice. We investeren gericht op het vergroten van interne mobiliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers om wendbaar te blijven als organisatie.



## **Leiderschap en transitie**

In het ondersteunen van medewerkers in een veranderende omgeving heeft ons management een cruciale rol. Daarom investeren we in 2026 verder in de ontwikkeling van leiderschap en transitie management. Dit draagt bij aan vertrouwen tussen medewerker en leidinggevende, medewerkers op de juiste plek, meer betrokkenheid, werkplezier en meer eigenaarschap.

Daarnaast hebben we doorlopend aandacht voor het welzijn van onze medewerkers. Naast vitaliteit en duurzaamheid specifiek voor de thema's:

- **Sociaal veilige werkomgeving en inclusie**

Wij vinden het belangrijk om een prettige werkomgeving te bieden. Een omgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn en gelijke kansen krijgt. Waarin we aandacht hebben voor inclusie, diversiteit en van elkaar leren. Wij geloven dat variatie in de achtergrond van mensen en verschillende perspectieven onze organisatie sterker en innovatiever maken. We doen jaarlijks onderzoek naar sociale veiligheid en kijken op basis van deze uitkomsten waar we nog kunnen verbeteren.

- **Werkdruk**

We werken planmatig en hebben aandacht voor het absorptievermogen van de mensen en onze organisatie. Medewerkers krijgen ruimte en handvatten voor ontspanning en om invulling te geven aan hun herstelbehoefte. Door onder meer begeleiding bij werk-privébalans, één op één gesprekken, verzuimpreventie en ontspanningselementen op kantoor. Werkdruk is onderdeel van ons jaarlijkse medewerkersonderzoek en een onderwerp waar we doorlopend met elkaar over in gesprek zijn.

# 9. Kader en begroting

## Kader

In het beschikbare financiële kader van het ministerie van VWS voor 2026 is voor de reguliere uitvoering een bedrag van € 137,0 miljoen opgenomen. In dit kader zijn onder meer aanpassingen gedaan voor loonontwikkeling en incidentele onderwerpen. Voor het focusgebied Vereenvoudiging ICT, het realiseren van de Berichtenbox, Broninhouding en de gegevensuitwisseling Wmo is een bedrag uit de Werk aan Uitvoering (WaU)-middelen van € 9,1 miljoen beschikbaar. Op het totale kader is de taakstelling van € 1,4 miljoen in mindering gebracht. Het totaal beschikbare kader komt hiermee op € 144,7 miljoen.

Overzicht kader conform kaderbrief ministerie van VWS:

| <b>Kader beheerskosten VWS x € 1.000</b>   | <b>2026</b>    |
|--------------------------------------------|----------------|
| Reguliere uitvoeringskosten prijspeil 2024 | 135.730        |
| Loonontwikkeling 2025                      | 4.000          |
| Detavast contracten ICT personeel          | -600           |
| Extended support MaxCredible               | -500           |
| Beheer MEBV ICT                            | -337           |
| Kadercorrectie KCC                         | -1.000         |
| EESSI                                      | -200           |
| Wet Open Overheid                          | -.99           |
| Incidentele uitvoering SOV en KOT          | PM             |
| <b>Totaal regulier kader</b>               | <b>136.994</b> |
| WaU-middelen                               | 9.100          |
| Taakstelling                               | -1.430         |
| <b>Totaal kader uit kaderbrief</b>         | <b>144.664</b> |

## Benodigd

Voor het uitvoeren van onze reguliere activiteiten hebben we € 138,3 miljoen nodig. Naast het reguliere kader is voor project- en programmakosten € 9,5 miljoen nodig. Hier- van wordt € 9,1 miljoen gefinancierd via het rijksbrede programma Werk aan Uitvoering. Het overige bedrag van € 0,4 miljoen stemmen we af met het ministerie van VWS.

Bovenstaande laat zien dat er voor 2026 een financieel kader van € 147,8 miljoen nodig is.

Samenvattend is dit opgebouwd uit:

- Kostprijs uitvoering 2026 € 138,3 miljoen
- Project en Programmakosten € 9,5 miljoen

Uitsplitsing beschikbaar en benodigd kader:

| <b>Benodigd financieel kader x € 1.000</b>   | <b>2026</b>    |
|----------------------------------------------|----------------|
| Kader uit kaderbrief                         | 136.994        |
| Prijspeilontwikkeling 2025                   | 956            |
| Kostprijswijzigingen uitvoering              | 675            |
| Incidentele uitvoering                       | 1.088          |
| Taakstelling                                 | -1.430         |
| <b>Totaal benodigd regulier kader 2026</b>   | <b>138.283</b> |
| WaU-middelen                                 | 9.100          |
| Project- en programmakosten                  | 444            |
| <b>Totaal benodigd financieel kader 2026</b> | <b>147.827</b> |

## Begroting

### 9.1 Totaal begroting

Voor 2026 verwachten wij dat wij onze werkzaamheden kunnen uitvoeren tegen een kostenniveau van € 147,8 miljoen. Hiervan is € 138,3 miljoen nodig voor de reguliere uitvoering. Dit bedrag baseren wij op het minimaal benodigde structurele kader. Daarnaast is een bedrag van € 9,5 miljoen nodig aan projectkosten voor het focusgebied Vereenvoudiging ICT en uitvoeringstoetsen.

| <b>Benodigde middelen x € 1.000</b> | <b>2026</b>    |
|-------------------------------------|----------------|
| Reguliere uitvoeringskosten         | 138.283        |
| Project- en programmakosten         | 9.544          |
| <b>Totaal benodigde middelen</b>    | <b>147.827</b> |

De reguliere uitvoeringskosten zijn toegerekend aan de wettelijke taken.

### 9.2 Begroting reguliere uitvoering

Voor de reguliere uitvoering hebben wij op basis van ons kostprijsmodel methodiek € 138,3 miljoen nodig. In de kaderbrief van het ministerie van VWS is de ontwikkeling van de kostprijzen nog onvoldoende meegenomen in het kader. De ontwikkeling van de kostprijzen en de incidentele kosten komen nog bovenop het kader uit de kaderbrief. Het betreft zowel structurele als incidentele kosten voor een bedrag van € 2,7 miljoen. Het gaat om de volgende onderwerpen:

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

#### Prijspeilontwikkeling

| <b>Structureel/ incidenteel</b> | <b>x € 1.000</b>          | <b>Begroting 2026</b> |
|---------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| A. Structureel                  | VMWare contractverlenging | 846                   |
| B. Structureel                  | Huur en wettelijke lasten | 110                   |
|                                 | <b>Totaal</b>             | <b>956</b>            |

Volgens de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 maken wij de begroting op basis van het prijspeil van het lopende jaar (2025). Voor de volgende onderdelen zijn in 2025 de prijzen gestegen, enerzijds op basis van contractuele afspraken en anderzijds als gevolg van marktontwikkelingen:

### A. Contracten ICT support VMWare

Onze leverancier voor de VMWare software is in 2025 overgenomen. Dit heeft geresulteerd in een substantiële stijging en gedwongen uitbreiding van het contract. In 2025 en 2026 is het niet mogelijk deze stijging op te vangen. Het gaat om wijzigingen met een structureel karakter.

### B. Huur en wettelijke lasten

Jaarlijks wordt het huurcontract voor ons pand contractueel geïndexeerd.

#### Kostprijswijzigingen uitvoering

| <b>Structureel/ incidenteel</b> | <b>x € 1.000</b>                | <b>Begroting 2026</b> |
|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| A. Structureel                  | Wet Open Overheid en OoO        | 408                   |
| B. Structureel                  | Wlz: KBB toename aantallen      | 109                   |
| C. Structureel                  | Zvw: KBB toename aantallen      | 296                   |
| D. Structureel                  | Zvw: V&B i.v.m. hogere instroom | 212                   |
| E. Structureel                  | Btl: EESSI Ontwikkeling ICT     | -350                  |
|                                 | <b>Totaal</b>                   | <b>675</b>            |

### A. Wet open overheid

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

## B. Wlz: KBB toename aantallen

Door koopkrachtmaatregelen van het kabinet zijn inkomens gestegen. Hierdoor stijgt de eigen bijdrage in 2026, bovenop de stijging die al in 2025 heeft plaatsgevonden. Dit zorgt opnieuw voor een hogere instroom van klachten en bezwaren. Daarnaast verwachten wij extra klachten en bezwaren over de aangepaste berekening van de eigen bijdragen bij burgers die voor het eerst inkomen ontvangen. Bijvoorbeeld over de toepassing van deze berekening over eerdere jaren.

## C. Zvw: KBB toename aantallen

Het aantal ontvangen bezwaren neemt de afgelopen jaren toe en die toename houdt nog steeds aan. Naast deze toename is ook de complexiteit van de casuïstiek toegenomen. Bijvoorbeeld door de groeiende bredere anti-institutionele beweging en verharding van de maatschappij.

## D. Zvw: V&B i.v.m. hogere instroom

De afgelopen jaren zien we dat de bekendheid van de SOV en OVV-regelingen is toegenomen. De aantallen zijn structureel hoger en we zien nog geen kentering. Vanwege de fraudegevoeligheid van de regelingen zijn de controles verder aangescherpt. Hierdoor is de afhandeltijd toegenomen.

## E. Btl: EESSI Ontwikkeling ICT

Het benodigde bedrag voor EESSI is € 1,15 miljoen (op basis van het memo van 2 oktober 2025).

## Incidentele uitvoering

| Structureel/<br>incidenteel | x € 1.000                    | Begroting<br>2026 |
|-----------------------------|------------------------------|-------------------|
| A. Incidenteel              | Kinderopvangtoeslagenaffaire | 718               |
| B. Incidenteel              | SOV Oekraïne                 | 370               |
|                             | <b>Totaal</b>                | <b>1.088</b>      |

### A. Kinderopvangtoeslagenaffaire

In 2021 kregen wij het verzoek van het ministerie van VWS om de openstaande schulden van gedupeerde ouders uit de toeslagenaffaire kwijt te schelden. De focus hierbij ligt op het opzetten van beheersmaatregelen voor een juiste, volledige en tijdige afhandeling. Punten van aandacht zijn het verjaren van vorderingen en het terugkijken op betalingen van minimaal 5 jaar geleden. Naar verwachting loopt de afhandeling in ieder geval nog tot en met 2028.

### B. SOV Oekraïne

Met terugwerkende kracht (per 1 maart 2022) is de subsidieregeling opengesteld voor het vergoeden van zorgkosten aan ontheemden uit Oekraïne. Zorg geleverd vanaf 1 juli 2022 aan ontheemden met Burgerservicenummer (BSN) met titel 46 komt ten laste van de Regeling Medische zorg Ontheemden uit Oekraïne (RMO). Als een ontheemde niet voorkomt in de Controle op Verzekeringsrecht (COV), dan kan de declaratie worden ingediend bij het CAK. Dit loopt ook in 2026 door.

De begroting 2026 wordt voorlopig lager vastgesteld dan die voor 2025. Dit komt omdat veel processen al in de

dagelijkse routine zijn geïntegreerd en minder specialistische onder

## 9.3 Totaal benodigde formatie

In de onderstaande tabel is de inzet van personele capaciteit voor de reguliere uitvoering opgenomen. De totaal benodigde formatie wordt weergegeven in fte's. Gemiddeld benodigde formatie voor 2026 is:

| Aantallen in fte<br>Exploitatie 2026 | Formatie<br>fte | Inhuur<br>fte | Totaal<br>fte |
|--------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|
| Totaal operatie                      | 564,6           | 33,6          | 598,2         |
| ICT                                  | 182,9           | 8,4           | 191,3         |
| Staven en diensten                   | 144,1           | 2,0           | 146,1         |
| <b>Totaal</b>                        | <b>891,6</b>    | <b>39,2</b>   | <b>935,6</b>  |

## 9.4 Exploitatierkening: begroting en financieel kader

De exploitatierkening, in de vorm van een gespecificeerde begroting naar kostensoort is opgenomen in onderstaande tabel.

| Exploitatierkening<br>x € 1.000 | Begroting<br>2026 | Begroting<br>2025 | Realisatie<br>2024 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Baten</b>                    | <b>138.283</b>    | <b>137.274</b>    | <b>127.259</b>     |
| <b>Beheerskosten</b>            |                   |                   |                    |
| Personele kosten                | 95.970            | 95.815            | 90.508             |
| Huisvestingskosten              | 5.209             | 4.852             | 5.169              |
| Automatiseringskosten           | 24.923            | 22.920            | 20.256             |
| Bureaunkosten                   | 363               | 599               | 769                |
| Directe uitvoeringskosten       | 8.152             | 8.937             | 8.020              |
| Overige kosten                  | 3.666             | 4.151             | 2.875              |
| Totale lasten                   | 138.283           | 137.274           | 127.597            |
| <b>Exploitatieresultaat</b>     | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>338</b>         |

De begroting 2026 hebben we opgesteld op basis van het prijspeil 2025. Dit is voorgeschreven in de Regeling beheerskosten en bezoldiging artikel 12 lid 1.

## Personele kosten

De specificatie van de personele kosten:

| Personele kosten<br>x € 1.000   | Begroting<br>2026 | Begroting<br>2025 | Realisatie<br>2024 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Salariskosten                   | 62.213            | 59.511            | 52.047             |
| Sociale lasten, pensioen en VUT | 20.340            | 19.400            | 16.418             |
| Uitzendkrachten/ externe inhuur | 8.652             | 12.436            | 18.177             |
| Overige personeelskosten        | 4.255             | 3.797             | 2.951              |
| Werving & selectie              | 190               | 240               | 280                |
| Reiskosten                      | 320               | 431               | 635                |
| <b>Totaal</b>                   | <b>95.970</b>     | <b>95.815</b>     | <b>90.508</b>      |

De formatie voor reguliere werkzaamheden van 2026 komt overeen met de verwachte activiteiten. De gemiddelde formatie 2026 is 935,6 fte. De gemiddeld begrote formatie in 2025 is 964,9 fte. De daling wordt vooral veroorzaakt door automatisering van een aantal processen binnen de clusters.

Om wendbaar te blijven, maken we gebruik van externe formatie als het gaat om tijdelijke formatie-uitbreidingen zoals projecten.

De stijging van de personele kosten voor personeel in loondienst wordt met name veroorzaakt door de in 2025 doorgevoerde cao-verhoging ZN van 3,75% per 1 oktober en tredestijgingen.

## Huisvestingskosten

De specificatie van de huisvestingskosten:

| Huisvestingskosten<br>x € 1.000 | Begroting<br>2026 | Begroting<br>2025 | Realisatie<br>2024 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Huur en wettelijke lasten       | 4.516             | 4.234             | 3.592              |
| Onderhoud                       | 36                | 36                | 125                |
| Energie                         | -                 | -                 | 633                |
| Schoonmaak                      | 411               | 336               | 430                |
| Beveiliging                     | 210               | 210               | 195                |
| Overige huisvestingskosten      | 36                | 36                | 194                |
| <b>Totaal</b>                   | <b>5.209</b>      | <b>4.852</b>      | <b>5.169</b>       |

De kosten voor huur en wettelijke lasten stijgen ten opzichte van 2025 door de jaarlijkse indexatie van de huur en door energiekosten. De energiekosten worden verantwoord onder servicekosten en zijn daardoor niet afzonderlijk opgenomen.

## Automatiseringskosten

De specificatie van de automatiseringskosten:

| Automatisering x € 1.000      | Begroting 2026 | Begroting 2025 | Realisatie 2024 |
|-------------------------------|----------------|----------------|-----------------|
| Afschrijving hardware         | 2.500          | 2.500          | 1.682           |
| Afschrijving software         | 3.676          | 3.676          | 4.310           |
| Onderhoud apparatuur          | 18.747         | 15.040         | 14.258          |
| Overige automatiseringskosten | -              | 1.704          | 6               |
| <b>Totaal</b>                 | <b>24.923</b>  | <b>22.920</b>  | <b>20.256</b>   |

Bij de automatiseringskosten (onderhoud apparatuur) is de stijging het gevolg van de toegenomen kosten voor contracten met externe aanbieders.

## Bureaunkosten

De specificatie van de bureaunkosten:

| Bureaunkosten x € 1.000 | Begroting 2026 | Begroting 2025 | Realisatie 2024 |
|-------------------------|----------------|----------------|-----------------|
| Kantoorinventaris       | 263            | 263            | 318             |
| Drukwerk en porto       | 48             | 48             | 30              |
| Telefoonkosten          | 17             | 253            | 383             |
| Overige bureaunkosten   | 35             | 35             | 38              |
| <b>Totaal</b>           | <b>363</b>     | <b>599</b>     | <b>769</b>      |

De vaste dataverbindingen (infrastructuur) vallen onder de categorie automatiseringskosten (ICT Infra). Met ingang van 2026 zijn deze kosten gerubriceerd bij automatiseringskosten.

## Directe uitvoeringskosten

De specificatie van de directe uitvoeringskosten:

| Directe uitvoeringskosten x € 1.000 | Begroting 2026 | Begroting 2025 | Realisatie 2024 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|
| Bankkosten                          | -190           | 312            | -357            |
| Incassokosten                       | 95             | 174            | 261             |
| Verwerkings-, porto- en drukkosten  | 6.551          | 6.564          | 6.617           |
| Telefoonkosten callcenter           | 659            | 681            | 749             |
| Kosten gegevensuitwisseling         | 612            | 800            | 601             |
| Overige uitvoeringskosten           | 425            | 406            | 149             |
| <b>Totaal</b>                       | <b>8.152</b>   | <b>8.937</b>   | <b>8.020</b>    |

Bij de uitvoeringskosten zien we een daling van de bankkosten in verband met rentevergoeding van de bank. Verder zien we een daling van de kosten gegevensuitwisseling vanwege verdere automatisering.

## Overige kosten

De specificatie van de kosten is als volgt:

| Overige kosten x € 1.000     | Begroting 2026 | Begroting 2025 | Realisatie 2024 |
|------------------------------|----------------|----------------|-----------------|
| Accountants- en advieskosten | 2.948          | 3.405          | 2.157           |
| Alg. beheerskosten           | 718            | 746            | 718             |
| <b>Totaal</b>                | <b>3.666</b>   | <b>4.151</b>   | <b>2.875</b>    |

De kosten van de accountants- en advieskosten dalen in 2026 vanwege de overgang naar een andere accountant. De realisatie 2024 is lager doordat begrote advieskosten gerubriceerd zijn als ICT-consultancy.

## 9.5 Programma's en projecten (veranderkosten)

| Projectkosten x € 1.000            | 2026       |
|------------------------------------|------------|
| <b>Uitvoeringstoetsen (lopend)</b> |            |
| Wmo lvb                            | PM         |
| Afschaffen CVO/EVV                 | 444        |
| Harmonisatie SOV/OVV               | PM         |
| Maatregelen fraude aanpak          | PM         |
| Peiljaarverlegging Wlz             | PM         |
| Eigen bijdrage (EB) Jeugdzorg      | PM         |
| <b>Totaal Uitvoeringstoetsen</b>   | <b>444</b> |

Wetgeving rondom de inkomens- en vermogensafhankelijke Wmo (Wmo lvb) is controversieel verklaard. De consequenties voor het budget 2026 worden met VWS afgestemd. Voor de afschaffing CVO/EVV is in 2025 een

impactanalyse opgesteld. De kosten in 2026 zijn voor verhoogde dijkbewaking. Voor de harmonisatie SOV/OVV verwachten we een aanvraag voor een uitvoeringstoets. Op korte termijn worden al maatregelen geïmplementeerd om fraude bij de SOV en OVV te voorkomen. De kosten voor de peiljaarverlegging Wlz worden met VWS afgestemd. Voor de eigen bijdrage Jeugdzorg verwachten we mogelijk een aanvraag voor een uitvoeringstoets.

### Initiatieven uit financiering Werk aan Uitvoering (WaU)

Naast Vereenvoudiging ICT worden de Berichtenbox, Broninhouding en Gegevensdeling Wmo gefinancierd vanuit Werk aan Uitvoering (WaU) middelen.

| Projectkosten x € 1.000           | 2026         |
|-----------------------------------|--------------|
| <b>Initiatieven WaU</b>           |              |
| Vereenvoudiging ICT domeinplannen | 6.341        |
| Vereenvoudiging ICT besturing     | 514          |
| Berichtenbox                      | 1.400        |
| Uniformeren broninhoudingsproces  | 595          |
| Wmo gegevensdeling                | 250          |
| <b>Totaal initiatieven WaU</b>    | <b>9.100</b> |

Vrijgave van de middelen voor de ICT domeinplannen vindt plaats na inhoudelijke afstemming met het ministerie van VWS volgens afspraken in het governance arrangement. Via het jaarplan vragen we voor de overige onderwerpen € 2.759.000 aan.

Voor Wmo gegevensdeling starten we in 2026 met voorbereidingen en analysewerkzaamheden volgens het goedgekeurde plan.

### 9.6 Bevoorschotting

Voor de uitvoering van alle wettelijke regelingen in 2026, zowel regulier als incidenteel, is in totaal een budget van

€ 147,8 miljoen nodig. In onderstaande tabel is de bevoorschotting per week opgenomen. Bij het opstellen van de liquiditeitsbegroting is, naast de reguliere betaalstroom, rekening gehouden met pieken in bepaalde maanden (o.a. vakantiegeld, eindejaarsuitkering, betaling pensioennota, betaling kwartaalnota huur de Monarch). De liquiditeitsbegroting is gerelateerd aan de totale kosten.

### Liquiditeitsbegroting

| Week | Aantal | Week | Aantal | Week          | Aantal         |
|------|--------|------|--------|---------------|----------------|
| 1    | 1.663  | 19   | 9.151  | 37            | 6.156          |
| 2    | 6.156  | 20   | 1.663  | 38            | 1.663          |
| 3    | 1.663  | 21   | 1.663  | 39            | 2.722          |
| 4    | 1.663  | 22   | 1.663  | 40            | 1.663          |
| 5    | 1.663  | 23   | 1.663  | 41            | 6.156          |
| 6    | 1.663  | 24   | 6.156  | 42            | 1.663          |
| 7    | 6.156  | 25   | 1.663  | 43            | 1.663          |
| 8    | 1.663  | 26   | 2.722  | 44            | 1.663          |
| 9    | 1.663  | 27   | 1.663  | 45            | 1.663          |
| 10   | 1.663  | 28   | 6.156  | 46            | 7.653          |
| 11   | 6.156  | 29   | 1.663  | 47            | 1.663          |
| 12   | 1.663  | 30   | 1.663  | 48            | 1.663          |
| 13   | 2.722  | 31   | 1.663  | 49            | 1.663          |
| 14   | 1.663  | 32   | 1.663  | 50            | 7.653          |
| 15   | 6.156  | 33   | 6.156  | 51            | 1.235          |
| 16   | 1.663  | 34   | 1.663  | 52            | 360            |
| 17   | 1.663  | 35   | 1.663  |               |                |
| 18   | 1.663  | 36   | 1.663  | <b>Totaal</b> | <b>147.827</b> |

## 9.7 Begroting per wettelijke taak

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

Bij opstellen van de meerjarenbegroting is geen rekening gehouden met loon- en prijsontwikkeling. Toekomstige beleidsontwikkelingen zijn ook niet meegenomen. De taakstelling 2026 is verwerkt bij de toewijzing naar de regelingen.

| Verdeling naar Cluster x (€ 1.000)         | MTR 2025       | 2026           | 2027           | 2028           | 2029           | 2030           |
|--------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Cluster Wmo</b>                         | <b>43.271</b>  | <b>44.396</b>  | <b>44.396</b>  | <b>44.396</b>  | <b>44.396</b>  | <b>44.396</b>  |
| Wmo 2020 abonnementstarief                 | 41.625         | 42.750         | 42.750         | 42.750         | 42.750         | 42.750         |
| Beschermde wonen                           | 1.646          | 1.646          | 1.646          | 1.646          | 1.646          | 1.646          |
| <b>Cluster Wlz</b>                         | <b>34.652</b>  | <b>37.138</b>  | <b>37.138</b>  | <b>37.138</b>  | <b>37.138</b>  | <b>37.138</b>  |
| Wlz                                        | 31.960         | 35.083         | 35.083         | 35.083         | 35.083         | 35.083         |
| FI                                         | 2.692          | 2.055          | 2.055          | 2.055          | 2.055          | 2.055          |
| <b>Cluster Zvw</b>                         | <b>32.707</b>  | <b>29.042</b>  | <b>29.042</b>  | <b>29.042</b>  | <b>29.042</b>  | <b>29.042</b>  |
| SOV                                        | 3.338          | 3.467          | 3.467          | 3.467          | 3.467          | 3.467          |
| Regeling betalingsachterstand zorgpremie   | 13.842         | 12.634         | 12.634         | 12.634         | 12.634         | 12.634         |
| Kinderopvangtoeslag                        | 1.114          | 718            | 718            | 718            | 718            | 718            |
| Onverzekerden                              | 7.541          | 6.607          | 6.607          | 6.607          | 6.607          | 6.607          |
| Gemoedsbezwaarden                          | 2.680          | 2.347          | 2.347          | 2.347          | 2.347          | 2.347          |
| Onverzekerbare vreemdelingen               | 4.191          | 3.268          | 3.268          | 3.268          | 3.268          | 3.268          |
| <b>Cluster Buitenland</b>                  | <b>26.211</b>  | <b>27.707</b>  | <b>27.707</b>  | <b>27.707</b>  | <b>27.707</b>  | <b>27.707</b>  |
| Verdragsgerechtigden (verzekeringskantoor) | 18.536         | 20.231         | 20.231         | 20.231         | 20.231         | 20.231         |
| Verdragsgerechtigden (verbindingsorgaan)   | 5.752          | 6.038          | 6.038          | 6.038          | 6.038          | 6.038          |
| Medicijnverklaringen                       | 1.924          | 1.439          | 1.439          | 1.439          | 1.439          | 1.439          |
| <b>Totaal</b>                              | <b>139.115</b> | <b>138.283</b> | <b>138.283</b> | <b>138.283</b> | <b>138.283</b> | <b>138.283</b> |

## 9.8 Meerjarenbegroting (geconsolideerd)

| Meerjarenraming<br>exploitatie<br>x € 1.000 | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           | 2029           | 2030           |
|---------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Beheerskosten</b>                        |                |                |                |                |                |                |
| Personele kosten                            | 97.656         | 95.970         | 95.970         | 95.970         | 95.970         | 95.970         |
| Huisvestingskosten                          | 4.852          | 5.209          | 5.209          | 5.209          | 5.209          | 5.209          |
| Automatiseringskosten                       | 22.920         | 24.923         | 24.923         | 24.923         | 24.923         | 24.923         |
| Bureaunkosten                               | 599            | 363            | 363            | 363            | 363            | 363            |
| Directe uitvoeringskosten                   | 8.937          | 8.152          | 8.152          | 8.152          | 8.152          | 8.152          |
| Overige kosten                              | 4.151          | 3.666          | 3.666          | 3.666          | 3.666          | 3.666          |
| <b>Totaal</b>                               | <b>139.115</b> | <b>138.283</b> | <b>138.283</b> | <b>138.283</b> | <b>138.283</b> | <b>138.283</b> |

## 9.9 Investerings

In de begroting 2026 zijn de volgende investeringen opgenomen.

### Investerings 2026

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

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

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

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

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

### Meerjarenraming investeringen

| Meerjarenraming investeringen x € 1.000 | 2026  | 2027  | 2028  | 2029  | 2030  | Afschrijvingsmethode | Afschrijvingstermijn |
|-----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|----------------------|
| Verbouwingen                            |       |       |       |       |       | Lineair              | 10 jaar              |
| Inventarissen en installaties           |       |       | 1.000 |       |       | Lineair              | 5 jaar               |
| Automatisering vernieuwing              |       | 3.200 |       |       |       | Lineair              | 5 jaar               |
| Automatisering vervanging               | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | Lineair              | 5 jaar               |

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

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

Prinses Beatrixlaan 7  
2595 AK Den Haag  
[www.hetcak.nl](http://www.hetcak.nl)

