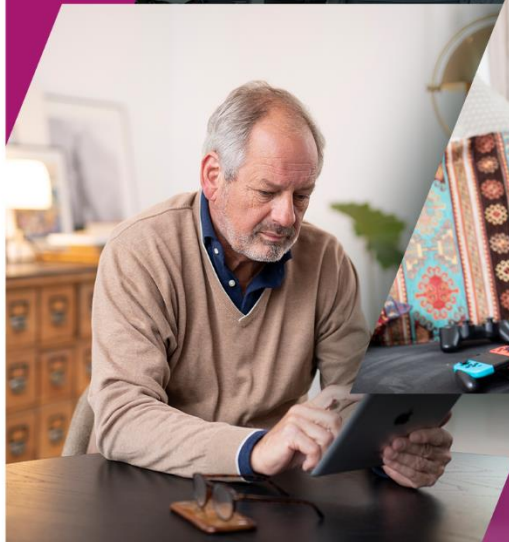


Jaarplan

2024



Inhoudsopgave

1.	Voorwoord	3
2.	Onze koers	5
3.	Onze dienstverlening	9
3.1.	Intensiveren schuldenaanpak	9
3.2.	Klantgerichte benadering verder verbeteren	11
3.3.	Optimalisatie en uitbreiding contactmogelijkheden	11
3.4.	Maatwerk	12
4.	Onze veranderopgave	13
4.1.	Vereenvoudiging ICT	13
4.2.	In Control	15
4.3.	Cultuur	17
5.	Uitvoering van onze regelingen	19
5.1.	Wet maatschappelijke ondersteuning	19
5.2.	Wet langdurige zorg	21
5.3.	Zorgverzekeringswet	24
5.4.	Buitenland	26
6.	Mens en organisatie	28
7.	Ondersteuning, sturing en beheersing	31
7.1.	Risicomanagement	31
7.2.	Doelmatige uitvoering	33
7.3.	Informatievoorzienings- en digitaliseringsbeleid	33
7.4.	ICT	35
7.5.	Nieuwe wetgeving implementeren	36
8.	Financieel kader	38
9.	Begroting	39
9.1.	Totaal begroting	39
9.2.	Begroting reguliere uitvoering 2024	39
9.3.	Totaal benodigde formatie	42
9.4.	Exploitatierkening: begroting en financieel kader	42
9.5.	Programma's en projecten (veranderkosten)	45
9.6.	Bevoorschotting 2024	46
9.7.	Begroting per wettelijke taak	47
9.8.	Meerjarenbegroting	48
9.9.	Investerings	48
10.	Bijlagen	50
10.1.	Bijlage 1. Kpi's	50
10.2.	Bijlage 2. Plan Vereenvoudiging ICT	54
10.3.	Bijlage 3. Plan In Control	54
10.4.	Bijlage 4. Plan Cultuur	54
10.5.	Bijlage 5. Strategische risico's	54

1. Voorwoord

Nederland kent goede sociale voorzieningen en goede zorg voor iedereen. Met trots dragen we hier een steentje aan bij. Op de eerste plaats door de zorgvuldige uitvoering van onze wettelijke taken. Zoals het innen van eigen bijdragen voor de Wmo en Wlz en het uitbetalen van ruim 25 miljard euro per jaar aan zorgaanbieders. Ook voeren we taken uit voor burgers die buiten ons zorgstelsel dreigen te vallen. Zodat mensen met een betalingsachterstand, onverzekerden, gemoedsbezwaarden, vreemdelingen en mensen in het buitenland toegang tot zorg houden. Zo dragen wij met ons werk bij aan de betaalbaarheid en de toegankelijkheid van de zorg.

Voortzetting koers en veranderopgave

We voeren onze regelingen zorgvuldig uit en werken aan het verder verbeteren van onze dienstverlening. Het afgelopen jaar hebben we hiervoor samen goede stappen gezet. Deze koers zetten we in 2024 voort. De afgelopen jaren hebben we flink ingezet op onze veranderopgave: het vereenvoudigen van ons ICT-landschap, het in control komen en blijven, en groeien naar een lerende organisatie waar ieder zijn verantwoordelijkheid neemt en waar het prettig werken is.

In 2024 blijven we aandacht houden voor onze veranderopgave. We ronden de focusgebieden In Control en Cultuur af. Het jaar staat voor deze focusgebieden in het teken van de zorgvuldige overdracht naar de staande organisatie, zodat het onderdeel is van ons dagelijks werk. Het focusgebied Vereenvoudiging ICT loopt door tot eind 2027.

Verbetering dienstverlening langs vijf klantbeloften

Iedere burger kan rekenen op onze klantbeloften: wij denken mee in uw situatie, gelijk geregeld, u weet waar u aan toe bent, altijd binnen handbereik en duidelijke taal. Deze klantbeloften geven ons richting bij het verbeteren van onze dienstverlening. Iedereen die met ons te maken krijgt, heeft recht op dienstverlening met de menselijke maat. Waar dat nodig is bieden we maatwerk.

Wij zien het daarbij als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het voorkomen en oplossen van schulden. We weten dat het hebben van schulden stressvol is en kan leiden tot negatieve gevolgen voor de gezondheid van mensen. Dit zorgt voor een toename van het gebruik van zorg. De afgelopen jaren hebben we ons sterk gemaakt voor dit thema. Volgend jaar intensiveren wij onze schuldenaanpak.

Gevolgen verkiezingen

Op 22 november 2023 vindt de Tweede Kamerverkiezing plaats. Later volgt een nieuw regeerakkoord. In samenwerking met onze opdrachtgever brengen wij de eventuele gevolgen hiervan in kaart. Wij leveren graag een bijdrage aan begrijpelijke en uitvoerbare wet- en regelgeving waarbij voldoende rekening wordt gehouden met het doenvermogen van burgers. Samen met de overige leden van de Manifestgroep vragen we hier aandacht voor.

Samen elke dag beter

We werken aan het verbeteren van onze organisatie en onze dienstverlening. Samen met onze collega's, opdrachtgever, toezichthouder en ketenpartners zetten we stappen voor goede dienstverlening aan 1,5 miljoen burgers in Nederland en het buitenland.

Hans Ouwehand
Voorzitter Raad van Bestuur

Marije Wolsink
Chief Operating Officer (COO)

Hier ligt onze FOCUS



Zorgvuldig uitvoeren en verantwoord	Wmo	Wlz	Zorgverzekeringswet	Buitenland
	865.000	426.500	224.000	126.000
	1.261.500 beschikkingen	697.000 beschikkingen	100.000 declaraties	150.000 beschikkingen

Onze geldstromen*	Wmo	Wlz	Zorgverzekeringswet	Buitenland
	± 136 miljoen opgelegde eigen bijdrage Wmo	± 2 miljard opgelegde eigen bijdrage Wlz	± 121 miljoen aan vergoede declaraties	± 143 miljoen aan premies verdragsbijdrage
		± 27,5 miljard uitbetaald aan zorgaanbieders		

Vervolgstappen veranderopgave

Noodzakelijk om onze dienstverlening te continueren, verder te verbeteren en flexibel in te kunnen spelen op wijzigingen

- We vereenvoudigen ons ICT-landschap

Voortgang → wendbaarheid continuïteit efficiency
- We komen en blijven in control: we voeren onze taken tijdig, volledig, doelmatig en rechtmatig uit. We presteren voorspelbaar en verbeteren systematisch

Voortgang → onderdeel van ons dagelijks werk
- We werken aan onze cultuur: we groeien naar een lerende organisatie waar ieder zijn verantwoordelijkheid neemt en waar het prettig werken is

Voortgang → onderdeel van ons dagelijks werk

Dienstverlening verbeteren

Dienstverlening met de menselijke maat is onze norm

- We intensiveren onze schuldenaanpak
- We blijven onze klantgerichte benadering verbeteren
- We nemen stappen ter optimalisering en uitbreiding van onze contactmogelijkheden
- We bieden maatwerk waar dat nodig is

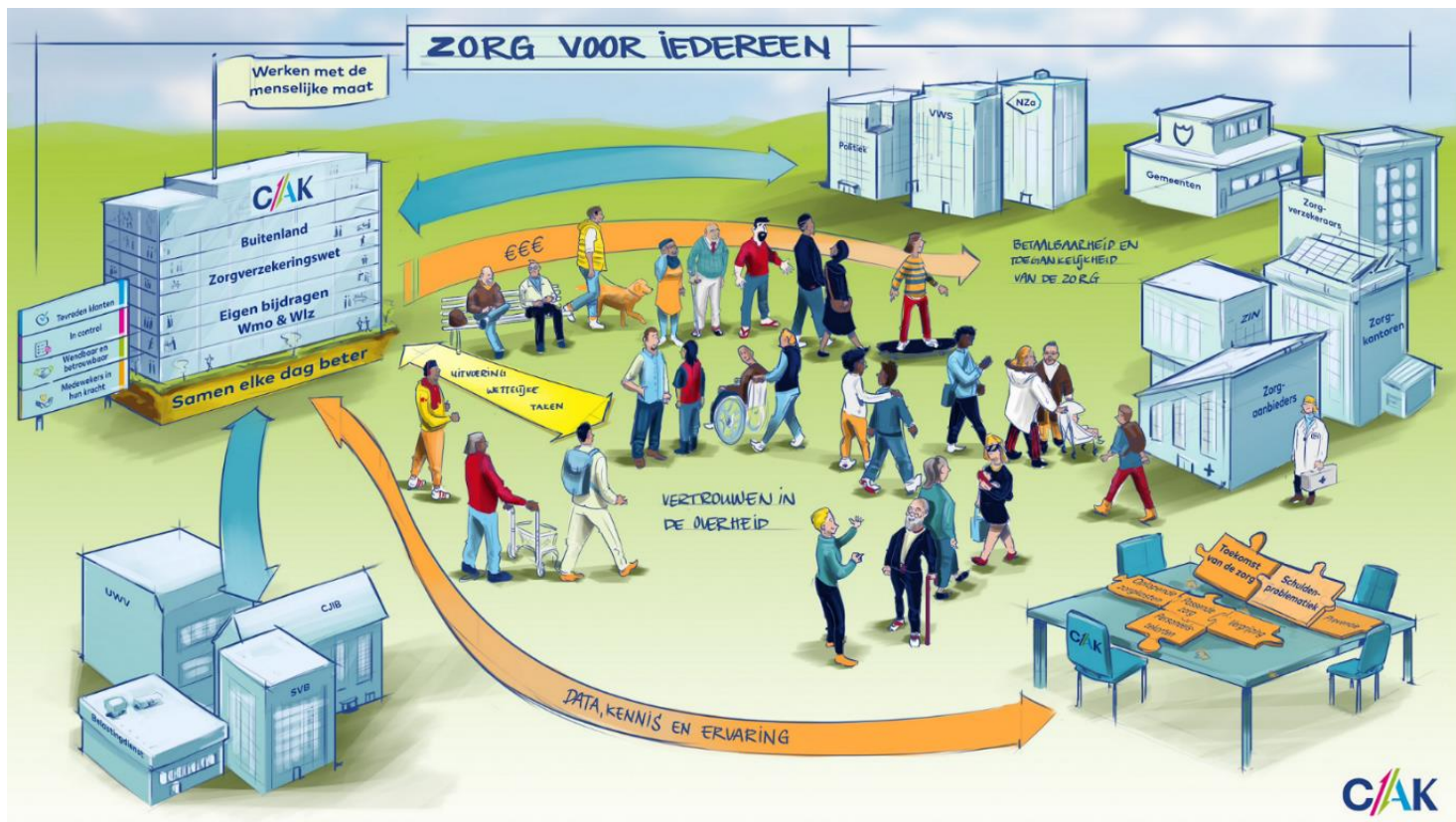
De zorg van morgen

We dragen bij aan de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg

- We voeren zorgvuldig onze regelingen uit
- Door onze data en expertise proactief te delen zijn wij een gesprekspartner in het zorgveld
- Wij zetten ons in voor het voorkomen en oplossen van schulden

Aandachtsgebieden per organisatieonderdeel

<ul style="list-style-type: none"> ◦ Wmo <ul style="list-style-type: none"> • Wijzigingen in de Wmo • Tijdige en juiste aanlevering gegevens • Functionele terugkoppeling in iEb standaard ◦ Wlz <ul style="list-style-type: none"> • Aandacht voor jongeren • Digitalisering • Efficiëntere uitwisseling van gegevens • Gegevensuitwisseling zorgtoeslag ◦ Zorgverzekeringswet <ul style="list-style-type: none"> • Maatwerk en minnelijk incasseren • Digitalisering • Hersteloperatie kinderopvangtoeslag • Opslag regeling wanbetalers 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Buitenland <ul style="list-style-type: none"> • Verduidelijking rolverdeling en governance • Digitalisering • EESSI • Vernieuwing ICT-landschap Buitenlandtaak ◦ Mens en organisatie <ul style="list-style-type: none"> • Sociale en veilige werkomgeving • Werkdruk en ziekteverzuim • Diversiteit • Aandacht voor werving en selectie • Maatschappelijk verantwoord ondernemen ◦ Overige ontwikkelingen <ul style="list-style-type: none"> • Risicomanagement • Informatievoorzienings- en digitaliseringsbeleid • ICT: lifecycle management, agile werken, cloud-first, datacenterdiensten • Nieuwe wetgeving implementeren
--	---



2. Onze koers

Iedere dag werken we samen aan het zorgvuldig uitvoeren van onze wettelijke taken binnen het domein zorg en welzijn. Belangrijk werk, want iedere burger kan met ons te maken krijgen. Dat brengt een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee. We hebben als publieke dienstverlener een uitdaging in het herstel van het vertrouwen van burgers in de overheid. Als één van de gezichten van de overheid werken wij hieraan. Dit stelt eisen aan de manier waarop wij ons werk doen en aan onze dienstverlening.

Onze strategische doelen

Zorgvuldige uitvoering van onze wettelijke taken en het stapsgewijs verbeteren van onze dienstverlening vragen om aanpassing van onze organisatie, processen en systemen. De behoeften van klanten, ketenpartijen, toezichthouders en opdrachtgever vormen daarbij steeds het uitgangspunt. We werken aan de hand van onze vier strategische doelen:

- Tevreden klanten
- In control
- Wendbare en betrouwbare organisatie
- Medewerkers in hun kracht

Om deze doelen te realiseren hebben we ons, in goed overleg met het ministerie van VWS, gecommitteerd aan een meerjarige veranderopgave.

Onze veranderopgave

In 2021 zijn we op basis van onze strategische doelen met onze veranderopgave gestart: we vereenvoudigen ons ICT-landschap, komen en blijven in control en groeien naar een lerende organisatie waar ieder zijn verantwoordelijkheid neemt en waar het prettig werken is. Deze verandering is noodzakelijk om onze dienstverlening te continueren, verder te verbeteren en flexibel in te kunnen spelen op wijzigingen.

Onze focusgebieden:

- Vereenvoudiging ICT
- In Control
- Cultuur

In 2024 blijven we aandacht houden voor de vervolgstappen in onze veranderopgave. Wij ronden de focusgebieden In Control en Cultuur af. Daarbij staat het opleveren van de laatste resultaten én de

overdracht van de nieuwe producten en nieuwe werkwijzen naar het dagelijkse werk centraal. Het focusgebied Vereenvoudiging ICT loopt door tot eind 2027. We voeren hiervoor de activiteiten uit zoals gepland en afgesproken met het ministerie van VWS.

Voor ieder focusgebied hebben we een plan voor 2024 uitgewerkt. In hoofdstuk 4 geven we per focusgebied een toelichting.

Samen werken aan betere dienstverlening voor burgers

Wij werken dagelijks hard aan het verbeteren van onze dienstverlening aan burgers. Het stelsel van zorg en welzijn is echter ingewikkeld, met veel administratieve en financiële regels en met verschillende loketten. Voor mensen in kwetsbare situaties is het stelsel lastig te begrijpen en soms komen mensen in de knel. Bovendien maakt de ingewikkelde wet- en regelgeving de uitvoering onnodig complex.

Onze dagelijkse contacten met burgers leveren belangrijke informatie over de knelpunten en/of complexe wetgeving. We zien en horen waar huidige wet- en regelgeving knelt, waar beleid anders uitpakt dan bedoeld is of waar de uitvoering te ingewikkeld is. Wat we tegenkomen tijdens onze contact met burgers lossen we zo veel mogelijk zelf op. Bijvoorbeeld aan een van onze maatwerktafels. De casuïstiek is daarnaast waardevolle input voor de verbetering van beleid en wet- en regelgeving. Dit doen wij als onderdeel van een continu gesprek met het ministerie van VWS en met de politiek. Ook brengen we jaarlijks onze Stand van de Uitvoering uit aan de Eerste en Tweede Kamer, waarin we onze belangrijkste knelpunten benoemen.¹

De datakwaliteit van ons berichtenverkeer heeft direct effect op de dienstverlening voor de burger. We gaan daarom door met het verbeteren van de samenwerking met onze ketenpartners en met het verbeteren van de kwaliteit van de gegevens(uitwisseling).

Onze bijdrage aan de zorg van morgen

Door de toenemende zorgvraag, de oplopende zorgkosten en blijvende tekorten aan zorgprofessionals staan de betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg onder druk. Dit vraagt om een beweging naar passende zorg. Zodat iedereen ook in de toekomst goede zorg kan krijgen.

We hebben data, kennis en ervaring over impact van beleid op burgers, het gebruik van zorg, financiële prikkels op zorggebruik, financiering in de zorgketen en maatschappelijke vraagstukken zoals de schuldenproblematiek. Door het proactief delen van deze data, kennis en ervaring willen wij een gesprekspartner in het zorgveld zijn én kunnen we onze eigen dienstverlening en die van onze (keten)partners verder verbeteren. Om zo samen met de keten een bijdrage te leveren aan de uitdagingen in de zorg.

Het is onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het voorkomen en oplossen van de schuldenproblematiek. Het hebben van schulden is stressvol, zorgt voor verminderd doenvermogen en kan leiden tot negatieve gevolgen voor de gezondheid van mensen. Door schulden te voorkomen en op te lossen dragen wij ook bij aan de preventie op het gebied van de zorg. We zetten ons actief in om schulden bij burgers te voorkomen en waar mogelijk op te lossen. Dit doen we door in onze dienstverlening passende ondersteuning te bieden en mee te denken met burgers. In hoofdstuk 3.1 geven we hiervan een overzicht.

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2023/06/22/stand-van-de-uitvoering-cak-2023>

Transparant en tussentijds verantwoorden

Wij vinden het belangrijk om transparant verantwoording af te leggen. Zodat iedereen weet wat van ons verwacht kan worden, welke knelpunten en welke risico's er zijn. We melden afwijkingen in de dienstverlening of andere zaken zoveel mogelijk vooraf. Met een tijdige en goedkeurende controleverklaring voor de bestuurlijke verantwoordingen 2022 hebben we een goede stap gezet. Daar bouwen we op voort.

Tegelijkertijd vraagt de huidige manier van verantwoorden veel capaciteit van onze organisatie. We kennen de reguliere verantwoordingsproducten zoals de SOV-verantwoording (februari), de jaarrekening (maart) en twee bestuurlijke verantwoordingen (juni) over onze uitvoering. Daarnaast hebben we door het jaar heen te maken met informatieverzoeken, rapporteringen of thematische onderzoeken. Ook van de Algemene Rekenkamer komen regelmatig verzoeken om informatie en onderzoeken bij ons binnen. Al deze zaken hebben een eigen planning of een ad hoc (spoed) karakter. Het geheel vergt veel onze organisatie. Tegelijk willen we onze beweging van verantwoording en transparantie bestendig blijven voortzetten. We gaan graag over dit onderwerp met het ministerie van VWS in gesprek.

Ons meerjarenperspectief

De komende jaren hebben wij een volle agenda. Wij willen belangrijke vervolgstappen zetten in het verbeteren van onze dienstverlening en we moeten onze veranderopgave verder uitvoeren. De verkiezingen in het najaar van 2023 en een nieuw coalitieakkoord kunnen, mogelijk al in 2024, gevolgen hebben voor ons takenpakket. Ook vragen de voorgenomen wijzigingen in de Wmo (de indexatie van het abonnementstarief en de invoering van de inkomensafhankelijke eigen bijdrage) veel capaciteit.

In het meerjarenkader, zoals aangegeven in de kaderbrief van het ministerie van VWS, is het besparingskader voor de jaren 2024 en 2025 komen te vervallen. Voorwaarde hiervoor is een herijking van het financieel kader met ingang van 2026. In 2023 maken we daarom concrete afspraken met het ministerie van VWS om stapsgewijs te komen tot een passend financieel kader vanaf 2026.

Sturing met onze prestatie-indicatoren

We hebben met het ministerie van VWS prestatie-indicatoren (kpi's) voor onze regelingen opgesteld en afgestemd. Ook hebben we afspraken gemaakt over de herijking van deze kpi's. De kpi's gaan over onze interne processen en onze publieke toegevoegde waarde. Daarnaast hebben we op basis van onze strategische doelen een set kpi's ontwikkeld over de prestaties van het CAK in brede zin. Door te sturen op deze kpi's werken we aan onze wettelijke taken en onze dienstverlening. De kpi's vormen ook de basis voor ons gesprek met het ministerie van VWS over onze maatschappelijke opdracht en hoe we onszelf hierover verantwoorden. Voor 2024 gaan we door op de ingeslagen weg.

Onze kpi's:

Strategisch doel	Onze kpi's in 2024
Tevreden klanten	<ul style="list-style-type: none">✓ Onze score bij het klanttevredenheidsonderzoek is minimaal een 7.✓ Onze telefonische bereikbaarheid is minimaal 80%.
In control	<ul style="list-style-type: none">✓ Wij handelen minimaal 70% van de in 2023 opgevoerde BRIC-punten (Bevindingen, Risico's, Issues in Control) af.✓ Wij blijven binnen de goedgekeurde begroting met een marge van maximaal 5%.✓ Minimaal 98% van de bestede beheerskosten geven we rechtmatig uit.
Wendbaar en betrouwbaar	<ul style="list-style-type: none">✓ Wij realiseren minimaal 20 Continu Leren en Verbeteren trajecten.✓ Wij realiseren minimaal 80% van de ingeplande IT-ontwikkeling.
Medewerkers in hun kracht	<ul style="list-style-type: none">✓ Het gemiddeld verzuimpercentage is maximaal 5,6%.✓ Wij scoren in het medewerkersonderzoek 2024 op de onderdelen sociale veiligheid rolduidelijkheid, leiderschap, en mate van invloed hoger dan in 2023.

In bijlage 1 geven wij een volledige toelichting op onze kpi's.



3. Onze dienstverlening

Iedere dag zetten wij ons in voor burgers in Nederland en het buitenland. Dienstverlening met de menselijke maat is hierbij onze norm. Dat wil zeggen: dienstverlening op een manier die op dat moment past bij de situatie van een burger. Geautomatiseerd voor burgers die hun zaken zelf snel en gemakkelijk willen regelen. En met persoonlijke aandacht voor de mensen die dat nodig hebben. Waar wetten en regels onbedoeld knellen, zoeken we naar een passende oplossing en bieden we maatwerk.

We zien dat onze dienstverlening op verschillende vlakken nog moet verbeteren. Dat vraagt om een aanpassing van onze organisatie, processen en systemen. Onze dienstverleningsstrategie is onze leidraad. En onze klantbeloften vatten samen wat burgers van ons mogen verwachten.

Omdat we niet alles tegelijk kunnen doen, pakken we de verbeteringen stapsgewijs aan. In 2024 intensiveren we onze schuldenaanpak, betrekken we burgers nog meer bij de ontwikkeling van onze dienstverlening, gaan we verder met de optimalisering van onze contactmogelijkheden en wordt maatwerk onlosmakelijk onderdeel van ons werk.



De klantbeloften van het CAK

3.1. Intensiveren schuldenaanpak

De aanpak van schulden is een belangrijk onderdeel van onze dienstverlening. Zo bieden we actief betalingsregelingen aan en verwijzen we als dat nodig is naar de juiste hulp. We houden waar mogelijk de eigen bijdrage, zorgpremie en verdragsbijdrage in op het inkomen, uitkering of pensioen van de burger. Een overzicht van onze activiteiten en initiatieven in 2024:

Uitbreiding CAK-lijst

Gegevens over premieachterstanden bij de Zorgverzekeringswet mogen wij delen met gemeenten; de zogeheten CAK-lijst. Deze lijst willen we in 2024 delen met nog meer gemeenten. Daarnaast breiden we de data uit met postcode, leeftijd, duur in regeling en hoogte van de schuld. We bieden gegevens op

maat: gemeenten kunnen kiezen welke gegevens zij van ons willen ontvangen. Zo kunnen zij gerichtere (schuld)hulpverlening en armoedebestrijding of inkomensverbetering bieden.

Verbreiding gegevensuitwisseling

Uit eerder CBS onderzoek weten we dat 60.000 burgers langdurig en gelijktijdig schulden hebben (overlap) bij de Belastingdienst, Toeslagen, CJIB, en het CAK. We weten echter niet *wie* deze mensen zijn, omdat de wettelijke grondslagen (rijksbreed) ontbreken om gegevens uit te wisselen tussen overheidsdiensten. Deze burgers met meervoudige schulden bij overheidsdiensten blijven hierdoor buiten beeld van de gemeentelijke hulpverleners. Wij hebben er bij de ministeries op aangedrongen om onze organisaties te voorzien van grondslagen om deze burgers in beeld te brengen, zodat wij gezamenlijke dienstverlening kunnen aanbieden.² Daarnaast hebben we vanuit onze wettelijke taken het ministerie van VWS in ieder geval gevraagd om een wettelijke grondslag te creëren voor het delen van gegevens met gemeenten aangaande betalingsachterstanden bij de regelingen Wlz én de Wmo. Zowel dit onderdeel als het rijksbreed kunnen delen van relevante gegevens hebben we als knelpunt in onze Stand van de Uitvoering 2023 opgenomen. In 2024 blijven wij ons inzetten en sterk maken voor deze grondslagen om structurele gegevensuitwisselingen te kunnen realiseren.

Gelet op de huidige (experimenteer-)mogelijkheden hebben we samen met de gemeenten Amsterdam, Groningen en Tilburg een voorstel ingediend bij de minister van Armoedebelid, Participatie en Pensioenen om op beperkte schaal gegevens over betalingsachterstanden Wmo te delen. Wij zouden dan deze gegevens delen zonder eerst toestemming aan de burger te vragen (zoals bij de regeling Zorgverzekeringswet). Na consultatie van de Autoriteit Persoonsgegevens en de internetconsultatie van de noodzakelijke Ministeriële Regeling voor de grondslagen, gaat dit experiment naar verwachting in 2024 van start.

Rapport Algemene Rekenkamer betalingsregelingen

De Algemene Rekenkamer heeft onderzoek gedaan naar ons beleid op het gebied van betalingsregelingen bij de eigen bijdragen Wmo en Wlz. In 2023 zijn we gestart met het doorvoeren van verbeteringen op het gebied van de betalingsregelingen. Bijvoorbeeld het aanpassen van onze informatievoorziening op onze website, het vergroten van kennis bij medewerkers die regelingen op maat aanbieden en het verduidelijken van richtlijnen bij regelingen op maat om de uniformiteit te verbeteren. In 2024 loopt de implementatie van de verbeteringen door.

Signalen beter herkennen

Goede hulpverlening begint bij het herkennen van signalen van betalingsproblemen of (beginnende) schulden bij burgers. Wij blijven aandacht geven aan het herkennen van deze signalen. Daarnaast zetten we in op vervolgstappen, zoals begeleiding en/of informatie door het CAK, een betalingsregeling (op maat), een verwijzing naar een hulpket of schuldhulpverlening.

Schuldenknooppunt

In het Schuldenknooppunt werken partijen samen om regelingen voor burgers met financiële problemen af te spreken. Binnen het Schuldenknooppunt vindt digitale uitwisseling van gegevens plaats tussen schuldhulpverleners en schuldeisers. Hierdoor komen regelingen sneller tot stand en zijn mensen eerder uit de schulden. Sinds begin 2023 zijn wij aangesloten op het Schuldenknooppunt. Nog niet alle schuldhulpverleners weten ons via het Schuldenknooppunt te vinden. Om dat te verbeteren gaan we in 2024 de schuldhulpverleners actief benaderen.

² Ministeries van VWS, SZW, FIN, BZK, J&V.

Geldfit (Nederlandse Schuldhulproute)

Geldfit is een toegankelijk platform voor burgers met betalingsachterstanden, waarbij de bezoeker advies op maat krijgt. Het activeren en bewegen van burgers richting Geldfit heeft onze blijvende aandacht. We zetten in op vergroten van het bereik via alle regelingen.

Vorderingenoverzicht Rijk

Actuele betalingsachterstanden in één duidelijk overzicht in één centrale app. Dat realiseert het traject Vorderingenoverzicht Rijk waaraan wij met andere publieke dienstverleners deelnemen. In 2024 starten we met de voorbereidingen voor het aanbieden van gegevens aan betrokkenen over hun betalingsachterstanden bij de regelingen Wmo en Wlz. Later volgen de betalingsachterstanden bij de regeling Zorgverzekeringswet.

3.2. Klantgerichte benadering verder verbeteren

We hebben te maken met verschillende groepen mensen, met ieder hun eigen situatie en hulpvraag. Al deze mensen willen we goede dienstverlening bieden. Dat vraagt dat we goed luisteren naar wat burgers écht nodig hebben en verwachten. We verbreden onze klantkennis door feedback bij klanten op te halen en door klantreizen uit te voeren. Op basis hiervan voeren we steeds meer systematisch en gericht verbeteranalyses en acties uit. De komende jaren zetten we dit voort.

We breiden het gebruik van onze feedbacktool bij alle regelingen uit. Zo krijgen we nog beter inzicht op hoe burgers onze dienstverlening ervaren. Daarnaast implementeren we de klantfeedback verbetercyclus bij alle regelingen. Hiermee kunnen we gericht klantsignalen verzamelen en analyseren. Om vervolgens deze kennis te gebruiken om onze dienstverlening te verbeteren.

We gaan daarnaast verder met het inzetten op klantreizen, klantpanels en met het opstellen van persona's. De opgedane kennis gebruiken we om onze dienstverlening, onze voorlichting aan burgers en onze processen te verbeteren. Daarnaast zetten we in op onze life-event-aanpak. Life-events zijn grote veranderingen in het leven van de burger, zoals scheiden, verhuizen (naar een instelling), overlijden of de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Deze life-events hebben grote impact op het leven van burgers. Vaak moeten burgers veel regelen in een periode waarin het doenvermogen juist tijdelijk verminderd kan zijn. Op deze momenten willen wij er voor de burger zijn.

3.3. Optimalisatie en uitbreiding contactmogelijkheden

In 2024 zetten we de volgende stappen ter voorbereiding, optimalisatie en uitbreiding van onze contactmogelijkheden:

Doorontwikkeling Mijn CAK-omgeving

Wij maken DigiD-machtigen en e-herkenning op onze Mijn CAK-omgeving mogelijk. Hiermee kunnen we een grote groep gemachtigden of bewindvoerders verbeterde dienstverlening bieden. Wij bereiden ons daarnaast voor op een berichtenbox.

Voor de regeling Wmo en Wlz gaan we voorbereidingen treffen voor het vastleggen en wijzigen van e-mailadressen en telefoonnummers van burgers, gemachtigden en bewindvoerders in Mijn CAK. Met deze gegevens kunnen we, als dat nodig is, proactief contact opnemen.

Voor de regelingen Zorgverzekeringswet en Buitenland is nog geen Mijn CAK-omgeving beschikbaar. In 2024 gaan we de inrichting van digitale portalen voor burgers, onze zakelijke klanten en onze ketenpartners voor deze regelingen voorbereiden.

In één keer goed aan de telefoon

We willen telefonisch goed bereikbaar zijn en zaken voor burgers in één keer goed regelen. Daarom blijven we in 2024 inzetten op het vergroten van first-time-right en het voorkomen van herhaalverkeer. We voeren analyses uit op klantcontacten en verwerken dit in trainingen aan medewerkers. Verder blijven we samenwerken met externe partners om samen pieken in het telefoonaanbod op te vangen en de kwaliteit van onze telefonische dienstverlening te borgen.

Overige verbeteringen:

- In 2023 hebben we een pilot met beeldbrieven uitgevoerd. Met de ontwikkeling van beeldbrieven gaan we in 2024 verder.
- We gaan een pilot beeldbellen en chatten uitvoeren. Dit hangt samen met de overgang naar het nieuwe systeem voor het afhandelen van klantcontact en de verbeteringen in de kennisbank.
- We gaan onze user experience (UX)-richtlijnen doorontwikkelen. Doel is het waarborgen van een goede klantdienstverlening op al onze kanalen.
- We gaan door met het verduidelijken van onze brieven. Daar zetten we onder andere de interne schrijftraining 'klantgericht schrijven' voor in. Meer collega's gaan deze training volgen.

3.4. Maatwerk

Een belangrijk onderdeel van onze visie op dienstverlening met de menselijke maat is het bieden van maatwerk. In ons dagelijks werk vormt de mens ons uitgangspunt en zijn we ons bewust van de mogelijke impact van ons werk op het leven van mensen. We kijken naar de bedoeling van de wet en we gebruiken de ruimte die de wet ons geeft. We gaan op zoek naar oplossingen voor burgers die door de uitvoering van wet- en regelgeving in de knel komen. Waar nodig bieden we dan maatwerk.

Het bieden van maatwerk vraagt om kennis, vaardigheden en ruimte. Daarom zijn we in 2023, in aanvulling op onze Commissie Bijzonder Maatwerk, gestart met het inrichten van maatwerktafels bij alle regelingen. In 2024 zetten we dit voort. We investeren in kennis, houding en gedrag bij het inzetten van maatwerk. We leggen de verantwoordelijkheid voor maatwerkbeslissingen meer bij de medewerkers, leggen afwegingen en beslissingen vast en gebruiken deze inzichten in onze gesprekken met het ministerie van VWS.

In 2024 hebben we:

- maatwerktafels bij alle regelingen;
- de eerste ervaringen met maatwerktafels organisatiebreed geëvalueerd en verbeteringen gedefinieerd;
- blijvend aandacht voor maatwerk in onze dienstverlening, door het te integreren in ons dagelijks werk;
- een goede systematiek uitgewerkt en geïmplementeerd in onze dienstverlening waarin we verantwoording, werking en monitoring van maatwerk borgen.

4. Onze veranderopgave

Verandering is noodzakelijk om onze dienstverlening te continueren, verder te verbeteren en flexibel in te kunnen spelen op wijzigingen. Met onze veranderopgave vereenvoudigen wij ons ICT-landschap, komen wij meer in control en ontwikkelen wij naar een lerende organisatie waar ieder zijn verantwoordelijkheid neemt en waar het prettig werken is.

We zetten in op drie focusgebieden: Vereenvoudiging ICT, In control en Cultuur. Voor elk van deze gebieden hebben we plannen ontwikkeld. Deze plannen zijn afgestemd met het ministerie van VWS. In onze reguliere rapportages blikken wij terug op het behalen van de doelen van de focusgebieden. Voor In Control en Cultuur staat 2024 in het teken van de afronding van de plannen en van overdracht naar de dagelijks praktijk van alle medewerkers.

4.1. Vereenvoudiging ICT

Het doel van het focusgebied Vereenvoudiging ICT is om de complexiteit van onze ICT te reduceren en de wendbaarheid, continuïteit en efficiëntie te vergroten. Om deze doelstellingen te realiseren hebben we gerichte verbeteracties ondergebracht in vier hoofdmaatregelen, waar we tot eind 2027 aan werken.

1. *Rationalisatie van het applicatielandschap*

De rationalisatie voorziet in het opschonen, ontdebelen, actualiseren en meer standaardiseren van ons applicatielandschap. Hierdoor worden de applicaties stabiel, actueler beveiligd, beter beheersbaar, eenvoudiger aan te passen en goedkoper in onderhoud en beheer. Bovendien maken we hierdoor ruimte en budget vrij voor verdere ICT-ontwikkeling.

Begin 2023 zijn we gestart met het programma Rationalisatie. Naar verwachting ronden we de realisatie van het eerste subdomein 'portalen' in 2023 af. In 2024 beginnen we met het subdomein 'klantcontact' (na goedkeuring door het ministerie van VWS). Daarnaast starten we in 2024 de analyse voor de rationalisatie van een volgend domein (vastleggen of financieel) en de overige rationalisatieactiviteiten.

2. *Optimalisatie van de ICT-infrastructuur*

We schonen onze ICT-infrastructuur op, actualiseren deze en werken aan standaardisatie. Hiermee verhogen we de stabiliteit, beveiliging, beheersbaarheid, aanpasbaarheid en kosten van onderhoud en beheer van onze ICT-infrastructuur. In 2023 hebben we een plan voor de transitie van de datacenterfaciliteiten opgesteld. In 2024 starten we met de feitelijke transitie (zie ook hoofdstuk 7.4).

3. *Doelmatige sourcing*

We dragen commodity ICT-werkzaamheden over aan daartoe gespecialiseerde bedrijven. Hierdoor kunnen we de focus van onze ICT-organisatie richten op de ondersteuning van de primaire processen van onze organisatie.

In 2023 zijn we gestart met de rationalisatie en het Life Cycle Management van onze ICT-werkplek. Deze activiteiten zetten we in 2024 voort. Daarmee wordt de ICT-werkplek geschikt gemaakt voor de uitbesteding van het werkplekbeheer en/of de gehele werkplekdienst, waaraan we stapsgewijs vanaf 2025 invulling aan geven. Hiernaast zijn we in 2023 met de voorbereidende

werkzaamheden gestart om een omvangrijke applicatie (Oracle Health Insurance, OHI) voor de uitvoering van de regeling Zorgverzekeringswet in de cloud te kunnen gebruiken. Hiermee kunnen we een belangrijk risico in de continuïteit van onze dienstverlening verminderen. Deze werkzaamheden lopen door tot in 2024.

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

We vergroten de wendbaarheid, professionaliteit en taakvolwassenheid van onze ICT-organisatie en -processen. Hierdoor verhogen we de efficiëntie van zowel het ICT-beheer, het ICT-onderhoud als ook de ICT-voortbrenging. Daar waar het bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen, automatiseren we onze ICT-processen.

In 2024 zetten we, op basis van de positieve resultaten over 2023, stapsgewijs de optimalisatie van de ICT-organisatie en -processen verder voort. Ook het definiëren van een groeipad en het verder inrichten van een regieorganisatie lopen door in 2024. Dat geldt ook voor het actualiseren en inregelen van identiteitsbeheer op de top 25 applicaties.

Meer informatie over de maatregelen, de planning en de bijbehorende begroting is opgenomen in het bijgevoegde jaarplan voor Vereenvoudiging ICT in bijlage 2. Voor de activiteiten in het kader van het programma Rationalisatie vindt de goedkeuring en de toekenning van de WaU-middelen plaats per afzonderlijk domeinplan.

4.2. In Control

De afgelopen jaren hebben we stappen gezet om verder 'in control' te komen en te blijven. In control zijn betekent concreet voor ons:

- Aantoonbaar uitvoeren - We voeren taken tijdig, juist, volledig, rechtmatig en doelmatig uit en kunnen dat aantonen.
- Voorspelbaar presteren - We stellen doelen en treffen adequate maatregelen zodat deze doelen ook behaald worden.
- Systematisch verbeteren - We verbeteren onze eigen processen en dienstverlening systematisch, op basis van inzicht in de werkelijke situatie.

Het focusgebied In Control loopt tot medio 2024. Daarbij staat de oplevering van de laatste resultaten per deelgebied centraal én de borging van de resultaten bij de regelingen. Dit laatste houdt in dat de opgeleverde resultaten en de nieuwe werkwijzen onderdeel worden van onze dagelijkse werkzaamheden. Daarvoor is een goede overdracht naar de lijn nodig. Hier zorgen we voor doordat het focusgebied nagenoeg geheel bemenst wordt door lijnmedewerkers. Deze medewerkers hebben ook een rol bij het dagelijkse gebruik van de projectresultaten.

We zorgen ook voor verankering van de nieuwe werkwijzen doordat we deze telkens concreet toe (laten) passen. Bijvoorbeeld bij het bijwerken van de risico's en de beheersmaatregelen, het uitvoeren van de controleplannen, het opstellen van tussentijdse afsluitingen en het gebruiken van betere stuurinformatie. Daarnaast krijgen medewerkers 'training on the job'. Hierdoor ontstaat er meer zekerheid en meer mogelijkheid tot bijsturing. Dit leidt tot geborgd en in control uitvoering geven aan onze wettelijke taken, betere interne processen, betere dienstverlening aan burgers en uiteindelijk tot betere verantwoordingen over onze uitvoering.

Voor het komende jaar staat het opleveren van resultaten op de volgende gebieden gepland:

1. *Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden*

Medewerkers en managers weten waarvoor zij verantwoordelijk zijn en tonen eigenaarschap. In 2023 zijn de sessies over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB) afgerond. In 2024 staat borging van de TVB centraal en werken wij volgens deze afspraken.

2. *Risicomanagement*

In 2023 zijn we gestart met het vastleggen van de risico's voor de belangrijkste processen en regelingen en deze te voorzien van beheersmaatregelen. In 2024 verwachten wij dit voor alle relevante processen voor zowel de burgerregelingen als voor de eigenbijdragenregelingen af te ronden. Daarbij beschikken wij ook over controlewerkprogramma's om de beheersmaatregelen te monitoren.

3. *Management- en financiële stuurinformatie*

We hebben goede stappen gezet op het gebied van de financiële stuurinformatie. In 2024 ronden we de basis van de benodigde data af. Dit doen we op basis van inventarisaties van de stuurinformatie die we nodig hebben om grip op de uitvoering van onze wettelijke taken te hebben en te houden. Parallel hieraan stellen we ook stuurinformatie voor de programmagelden op.

4. *Bestuurlijke verantwoording*

Het doel is om ieder tertaal een tussentijdse verantwoording op te stellen en het proces om te komen tot een goede bestuurlijke verantwoording te verbeteren. Zoals eerder gemeld hebben onze investeringen op dit punt er toe geleid dat we in 2023 een tijdige bestuurlijke verantwoording, voorzien van een goedkeurende verklaring door de accountant, konden opleveren. Dit willen we over het verantwoordingsjaar 2023 herhalen en dit proces waar mogelijk verder verbeteren.

5. *Beveiligingsmaatregelen in de IT (IT-controls)*

Voor de belangrijkste systemen en de geïdentificeerde issues nemen we maatregelen om de kans op onjuistheden en verkeerd gebruik van bestaande applicaties te verkleinen. Alle IT general controls (een set van IT-beheersingsmaatregelen om de integriteit van vastgelegde gegevens in een database te waarborgen) worden in 2024 ingericht en periodiek getoetst op werking. Voor de IT application controls (dit zijn geautomatiseerde controles die in de applicatie zelf worden ingebouwd) geldt dat de vastlegging en de aanscherping hiervan voor belangrijke applicaties in 2023 is gestart en dat dit zal doorlopen in 2024.

6. *Kennis en vaardigheden*

In 2024 gaan we, op basis van de strategische personeelsplanning en waar nodig kennis en/of vaardigheden vergroten. Het vergroten van kennis en/of vaardigheden is van belang om de opgeleverde resultaten te borgen en nieuwe werkwijzen te kunnen toepassen en te onderhouden. Verder gaan we door met het ontwikkelen en uitvoeren van de nodige Lean-verbeterinitiatieven volgens de Continu Leren en Verbeteren (CLV) methode. We blijven bijhouden hoeveel verbeterprojecten we succesvol afronden (minimaal 20). Ook besteden we in 2024 gericht aandacht aan de effecten van CLV, zoals de structurele verbeterruimte en de relatie met verbeterde dienstverlening.

Meer informatie over de maatregelen, de planning en de bijbehorende begroting is opgenomen in het bijgevoegde plan In Control in bijlage 3. Dit plan beslaat 2022 t/m 2024. In 2023 zijn de programmalijnen herijkt en we rapporteren volgens deze herijking aan het ministerie van VWS.

4.3. Cultuur

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

De resultaten van het medewerkersonderzoek bevestigen de cultuurbeweging die wij als organisatie maken en onze cultuuraanpak. In aansluiting op de voorgaande jaren zetten wij daarom in 2024 net als in 2023 in op twee sporen; interventies richting management (en daarmee indirect naar medewerkers) met een verdiepingsslag naar het stimuleren van het gewenste gedrag. En interventies direct gericht aan medewerkers met focus op (soft) skills, beleving, gevoel, en het stimuleren van de dialoog.

Vier aandachtsgebieden

Om de groei naar de gewenste cultuur te realiseren zetten we ook komend jaar in op vier concrete aandachtsgebieden:

1. *Management en leiderschap*

We gaan door met investeren in management en leiderschap. Dit zorgt voor een stabiele basis voor een wendbare en lerende organisatie. We leggen bij managers in 2024 de focus op de voorbeeldrol als leidinggevende, reflectie en het stimuleren van eigenaarschap. Hierbij gaan we gericht aan de slag met het faciliteren en stimuleren van het gewenste gedrag conform het leiderschapsprofiel. Dit doen we onder andere door een training coachend leiderschap aan te bieden.

Daarnaast investeren wij in de informatievoorziening, verbinding en dialoog voor en met managers. Dit heeft bij managers enerzijds effect op de ontwikkeling in hun rol als leidinggevende en anderzijds op hun communicatie met medewerkers. Dat doen we onder meer door cultuursessies en managementsessies met alle leidinggevendenden. Voor informatievoorziening, verbinding en dialoog werken we in 2024 toe naar borging in de staande organisatie.

2. *Eigenaarschap, betrokkenheid, samenwerken en transparante communicatie (veilige omgeving)*

Het doel is samen een omgeving te creëren waarin wij ons prettig voelen en iedere medewerker optimaal functioneert. In zijn/haar kracht staat. Uit cultuursessies en medewerkersonderzoeken hebben we input gekregen over wat medewerkers een veilige en prettige omgeving vinden. In hoofdlijn gaat het om ruimte en vertrouwen krijgen om eigenaarschap en verantwoordelijkheid te kunnen nemen, meer betrokken worden, samenwerken over afdelingen heen en transparante communicatie.

Dit stimuleren we onder andere door:

- Theater - eind 2023 vindt een voorstelling bij het CAK plaats gericht op betrokkenheid en bevlogenheid en op de beleving en bewustwording van onze cultuur. In 2024 vindt opvolging hierop plaats.
- Goede Gesprek - het goede gesprek is de gezamenlijke basis voor een lerende organisatie. Kenmerken van het goede gesprek zijn: gelijkwaardigheid als gesprekspartner, verantwoordelijkheid nemen, diversiteit in beleving, luisteren en

afspraken maken. In 2023 heeft een groot deel van de medewerkers en managers een trainingsprogramma gevolgd. In 2024 vindt opvolging hierop plaats.

- Medewerkersonderzoek - het jaarlijkse onderzoek vindt eind 2023 plaats. Het geeft op diverse niveaus van onze organisatie input om in 2024 verder het gesprek mee aan te gaan, te evalueren en te leren en verbeteren. In 2024 maken we extra capaciteit beschikbaar om managers en hun teams hierin te ondersteunen.
- Stimuleren van betrokkenheid op de bedoeling en onze kernwaarden, als wenkend perspectief én stimulans om eigenaarschap te nemen. Hiervoor zetten wij hulpmiddelen in, van een boekje over de bedoeling en onze waarden tot tooling om hiermee zelf aan de slag te gaan.
- Meer ruimte bieden aan en stimuleren van medewerkers om mee te denken bij het oplossen van vraagstukken, bijvoorbeeld door meedoe- en meedenksessies.

3. *Klantgericht denken en handelen (dienstverlening)*

Dienstverlening met de menselijke maat en maatwerk vragen ook om verandering in ons gedrag en handelen. Collega's die bewust zijn van onze klantbeloften en dit toepassen in hun manier van werken. In 2024 zetten we onze interventies hierop door. De klantfeedbacktool geeft ons aanknopingspunten voor verbeteringen in het klantgericht denken en handelen. Daarom breiden we het gebruik van de tool uit voor meer processen. Wij werken in 2024 toe naar borging van het aandachtsgebied 'Klantgericht denken en handelen' in de staande organisatie.

4. *Verzuim*

De focus blijft op het terugdringen van het verzuim door zowel te werken aan cultuurontwikkeling als het aanbieden van handvatten aan management en medewerkers voor het voorkomen of terugdringen van verzuim. Bijvoorbeeld een training op de competentie casemanagement voor leidinggevenden. In 2024 kijken we specifiek naar de relatie tussen werkdruk en verzuim. En we borgen de verzuimaanpak in de staande organisatie. In hoofdstuk 6 gaan we uitgebreider in op onze verzuimaanpak.

Voortgang meten

De ontwikkeling in cultuur gaan we meten, monitoren en waar nodig bijsturen. We willen de ontwikkeling onder andere terugzien in een lager verzuim, in hogere scores in klanttevredenheid en in resultaatgebieden van het medewerkersonderzoek (deze ambities komen terug in de CAK brede kpi's, genoemd in hoofdstuk 2).

De concrete maatregelen, planning en bijbehorende begroting hebben we opgenomen in het jaarplan Cultuur in bijlage 4.

5. Uitvoering van onze regelingen

5.1. Wet maatschappelijke ondersteuning

Het doel van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) is dat mensen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Voor hulp en ondersteuning vanuit de Wmo betalen mensen een eigen bijdrage. Het cluster Wmo zorgt onder meer voor de berekening en inning van de eigen bijdragen, de voorlichting hierover en de afdracht van de bijdragen aan de gemeenten.

Prognose Wmo

2024



Naast de reguliere werkzaamheden (zie kpi's in bijlage 1), besteden we in 2024 aandacht aan:

Wijzigingen in de Wmo

De verwachting is dat de komende jaren de eigen bijdrage Wmo gaat wijzigen. We zetten in op een constructieve manier van samenwerken met onze opdrachtgever, ketenpartners en burgers om tot goed uitvoerbare wet- en regelgeving en passende dienstverlening te komen. Deze samenwerking zetten wij in 2024 voort. De wijzigingen waar wij ons op voorbereiden zijn:

- Per 1 januari 2024 wijzigt de eigen bijdrage abonnementstarief op basis van de inflatie en stijgende kosten voor Wmo-voorzieningen (indexatie).
- Per 1 januari 2025 wordt de bewaartermijn voor persoonsgegevens in de Wmo aangepast van 15 naar 7 jaar.
- Per 1 januari 2026 wordt de eigen bijdrage inkomensafhankelijk. Het ministerie van VWS heeft ons gevraagd om bij de voorbereidingen vooralsnog deze invoeringsdatum aan te houden. De werkelijke invoeringsdatum is afhankelijk van de politieke ontwikkelingen.

Deze wijzigingen hebben aanzienlijke impact op burgers, berichtenuitwisseling met gemeenten, processen, ICT en uitvoering bij gemeenten en ons. Door alle voorbereidingen voor implementatie van het indexatietarief én de voorbereidingen voor de inkomensafhankelijke eigen bijdrage is de verandercapaciteit van het cluster Wmo en de bijbehorende ICT-systemen volledig bezet.

Indexatie abonnementstarief

We hebben bij de invoering van de geplande indexatie van het abonnementstarief per 1 januari 2024 aandacht gevraagd voor de impact op de burger. Bij iedere verandering in wet- en regelgeving zien we een toename van het aantal klantcontacten. We verwachten in 2024 een lichte stijging van het aantal bezwaren. Enerzijds omdat er altijd meer reacties volgen, zodra we meer beschikkingen versturen. Anderzijds verwachten we meer bezwaren van burgers die aangeven het gestegen tarief niet meer te kunnen betalen. Daarnaast verwachten wij ook een tijdelijke verhoging van het aantal 'minnelijke' zaken, vanwege een toename in betalingsregelingen of overboekingen door de burger met een te laag bedrag aan eigen bijdrage. Dit omdat nog het oude bedrag in plaats van het nieuwe bedrag wordt gebruikt bij (periodieke) overboekingen. Een uitgebreide toelichting staat in onze uitvoeringstoets 'indexatie tarieven Wmo'.

Inkomensafhankelijke eigen bijdrage

We vinden het belangrijk om alle randvoorwaarden voor een zorgvuldige implementatie in kaart te brengen. Om zo knelpunten voor burgers, ketenpartners en implementatie en uitvoerbaarheid zo veel mogelijk te voorkomen. Op het moment van schrijven van dit Jaarplan bestaat nog een aantal onzekerheden over de vormgeving en de uitvoeringsconsequenties van het beleidsvoornemen en is de wet- en regelgeving nog niet in concept gereed. Zodra hier meer duidelijkheid over is, kunnen wij een beter beeld geven van de gevolgen en de capaciteit die benodigd is in 2024. Zodra wij de opdracht voor een uitvoeringstoets ontvangen, stellen wij hiervoor onze uitvoeringstoets op. In de tussentijd is al wel gestart met een ketenbrede inventarisatie. Ook is binnen onze organisatie een projectstructuur ingericht.

Aanpassing bewaartermijn persoonsgegevens Wmo

Per 1 januari 2025 wordt de bewaartermijn voor persoonsgegevens in de Wmo aangepast van 15 naar 7 jaar. Onze processen en ICT moeten zo worden ingericht dat persoonsgegevens tijdig worden geschoond. Omdat deze bewaartermijn van 15 naar 7 gaat moet dit eerder uitgevoerd worden dan voorzien. In 2024 werken aan de implementatie.

Samen werken aan tijdige en juiste aanlevering

Tijdige en juiste ontvangst van gegevens is cruciaal voor ons om burgers de juiste informatie te kunnen sturen. Daarom zetten we extra in op tijdige en juiste aanlevering door gemeenten via de iEb. Dit doen we onder meer door de samenwerking met alle ketenpartijen en software- en data leveranciers te verbeteren. Om de datakwaliteit van de aanlevering vanuit gemeenten te verhogen, ontwikkelen we e-learnings voor medewerkers van gemeenten. Dit is aanvullend op eerder genomen initiatieven zoals verbeteringen van de handleidingen, een klankbordgroep en een digitaal inloopspreekuur voor gemeenten. Daarnaast nemen we deel aan de stuurgroep i-standaarden om samen met ketenpartners tot een optimale inrichting en planning van de iEb-standaard te komen.

Functionele terugkoppeling in iEb standaard

De iEb berichtenstandaard kent wel een terugkoppeling over technische fouten in het bericht, maar nog geen functionele terugkoppeling na de inhoudelijke beoordeling van het bericht door het CAK. Dat gebeurt nu buiten het berichtenverkeer om, met relatief veel handmatig werk en daarmee verhoogd risico op fouten en vertraging in de keten bij het verwerken en controleren. De ketenpartijen vinden het wenselijk

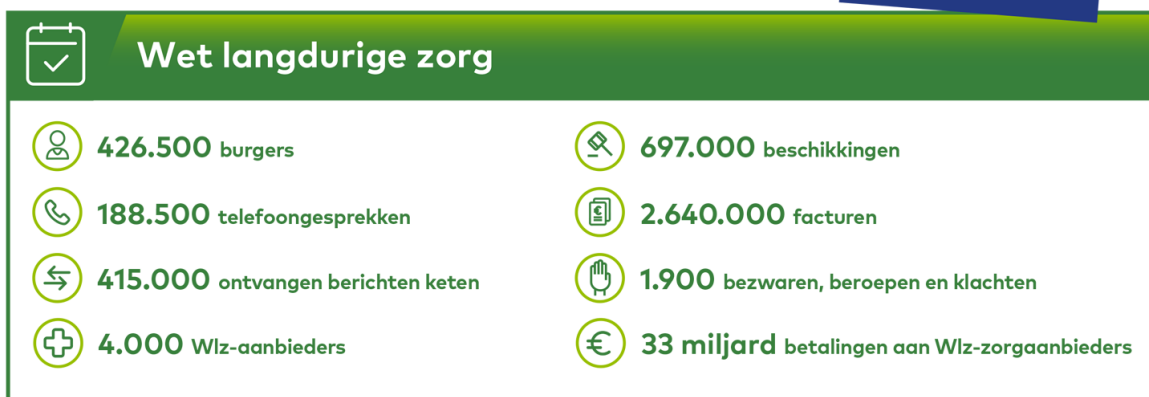
deze functionele terugkoppeling in de iEb-standaard te brengen. Het CAK wil in 2024 werken aan het mogelijk maken van deze functionele terugkoppeling.

5.2. Wet langdurige zorg

De Wet langdurige zorg (Wlz) is er voor mensen die intensieve zorg of toezicht (24-uurs) dichtbij nodig hebben. Het cluster Wlz zorgt voor de berekening en inning van de eigen bijdragen, de voorlichting hierover en de financiering van Wlz-instellingen.

Prognose Wlz

2024



Naast de reguliere werkzaamheden (zie kpi's in bijlage 1), besteden we in 2024 aandacht aan:

Aandacht voor jongeren (Wmo en Wlz)

In onze Stand van de Uitvoering hebben we aandacht gevraagd voor de positie van jongeren in de leeftijd van 18 tot en met 20 jaar. Deze groep heeft veelal voor het eerst inkomen. Ook komt het regelmatig voor dat het inkomen van jongeren in deze leeftijdsgroep gedurende het jaar wijzigt. Dit leidt dan tot een herberekening van de eigen bijdrage, met in veel gevallen een naheffing tot gevolg. In 2024 gaan we samen met het ministerie van VWS in overleg of aanpassing van wet- en regelgeving knelpunten kan wegnemen.

Digitalisering

We nemen verschillende stappen op het gebied van digitalisering:

Financiering instellingen

Met het project 'Digitaliseren Betaalopdrachten' maken we de digitale aanlevering van betaalopdrachten door de Wlz uitvoerder aan het CAK mogelijk. Inclusief het automatiseren van de verwerking en uitbetaling van deze betaalopdrachten aan zorginstellingen. Het huidige systeem is zodanig verouderd dat vernieuwing noodzakelijk is. We gaan daarom gebruik maken van een nieuw systeem, waarin de digitale betaalopdrachten worden ingelezen en waarbij de verwerking en uitbetaling van de betaalopdrachten zoveel mogelijk geautomatiseerd is. Hiermee kunnen we een onder meer een efficiënter ketenproces creëren, klanttevredenheid van concessiehouders vergroten en eenvoudiger verantwoording over dit proces afleggen.

Uitbreiding standaard

In overleg met de keten van Wlz-uitvoerders en het ministerie van VWS is besloten de huidige standaard (BM801 en BM 802) voor het uitwisselen van gegevens uit te breiden, zodat alle betaalopdrachten digitaal aangeleverd kunnen worden.³ Naast de uitbreiding van de standaard gaan we in 2024 nadere procesafspraken maken, zodat iedere partij zijn systemen, processen en instructies goed kan inregelen.

Oorspronkelijk was de geplande datum van implementatie 1 januari 2024. De implementatie vraagt echter van Wlz uitvoerders een dusdanige tijdsinvestering dat op hun verzoek door de Stuurgroep digitalisering betaalopdrachten Wlz is besloten de implementatie van de digitale aanlevering van de niet-mondzorg betaalopdrachten uit te stellen van januari 2024 naar januari 2025. Wij verwerken wel per januari 2024 in elk geval de betaalopdrachten mondzorg (die al digitaal aangeleverd worden) in het nieuwe systeem. In 2024 werken wij aan implementatie en ketentesten zodat per januari 2025 met de gewijzigde standaard gestart kan worden.

Efficiëntere uitwisseling van gegevens (Actieprogramma iWlz)

Binnen het actieprogramma iWlz werken we met verschillende partijen samen aan efficiënte uitwisseling van gegevens binnen het Wlz-stelsel.⁴ We gaan over naar een netwerkmodel, omdat dit het best aansluit bij de doelstellingen van het Informatieberaad Zorg. In het netwerkmodel hebben gegevens (in tegenstelling tot het huidige estafettemodel) één gegevensbron. De overgang naar het netwerkmodel betekent een wijziging van onze gegevensuitwisseling met Wlz uitvoerders. In plaats van dat wij de gegevens aangeleverd krijgen van Wlz uitvoerders, moeten wij de gegevens op basis van notificaties ophalen. Om de consequenties voor de uitvoering in beeld te brengen zijn wij medio 2023 gestart met het schrijven van een uitvoeringstoets. Dit loopt gelijktijdig op met het traject van uitwerking van de specificaties voor het netwerkmodel door het Actieprogramma iWlz. Na afloop van dit traject leveren wij onze uitvoeringstoets op. Wij stellen daarna met Wlz uitvoerders, onder leiding van het Zorginstituut, de datum van invoering vast. In 2024 gaan wij starten met de implementatieactiviteiten.

Gegevensuitwisseling zorgtoeslag CAK – Belastingdienst

Bij de berekening van de hoge eigen bijdrage speelt de zorgtoeslag een rol. Deze berekenen wij nu zelf op basis van de inkomensgegevens die wij krijgen van de Belastingdienst. Ondanks dat we rechtmatig vaststellen, kunnen we voor ongeveer 1.000 burgers de zorgtoeslag niet goed inschatten op basis van deze gegevens. Uit onze analyse blijkt dat deze burgers mogelijk een te lage eigen bijdrage betalen. Dit gaat mogelijk ten koste van de afdrachten aan het Fonds langdurige zorg (Flz). Om dit op te lossen hebben we gegevens over zorgtoeslag nodig van de Belastingdienst Toeslagen. Er is echter geen wettelijke grondslag voor deze gegevensuitwisseling. Het is de intentie van het ministerie van VWS om via de Verzamelwet gegevensverwerking III deze grondslag te creëren. Er wordt momenteel gewerkt aan een wetsvoorstel. We verwachten in 2024 een uitvoeringstoets op te kunnen stellen. We zullen dit doen in afstemming met de Belastingdienst Toeslagen.

³ De betaalopdrachten mondzorg worden al digitaal aangeleverd. De overige betaalopdrachten nog niet.

⁴ CIZ, Zorgverzekeraars Nederland, Wlz uitvoerders, ZorgthuisNL, Valente, de Nederlandse ggz, Actiz, VGN, NZa, en ZIN.

Scheiden wonen en zorg

Het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen van het ministerie van VWS heeft als doel om een omslag te maken in de organisatie van de zorg en ondersteuning voor ouderen. Het programma heeft een aantal deelonderwerpen zoals 'scheiden van wonen en zorg' en het 'omslagpunt voor de toegang tot het verpleeghuis'. Implementatie van deze deelonderwerpen kan bestaande problematiek rond de eigen bijdrage voor het volledig pakket thuis, persoonsgebonden budget en modulair pakket thuis vergroten. Zodra deze deelonderwerpen nader zijn uitgewerkt, brengen wij de gevolgen voor de burger en onze uitvoering in kaart. Dit in afstemming met het ministerie van VWS. Momenteel is nog niet duidelijk wanneer deze deelonderwerpen gereed zijn om te toetsen op onze uitvoering.

5.3. Zorgverzekeringswet

Als Nederlander ben je verplicht om jezelf te verzekeren voor zorg. Soms kan dit niet, bijvoorbeeld als je als vreemdeling in Nederland verblijft. Anderen kunnen of willen hun zorgpremie niet betalen. Vanwege geloof of levensovertuiging of bij betalingsproblemen. Het cluster Zvw voert regelingen uit die ervoor zorgen dat deze mensen toch verzekerd zijn van zorg.

Prognose Zorgverzekeringswet

2024



Naast de reguliere werkzaamheden (zie kpi's in bijlage 1), besteden we in 2024 aandacht aan:

Maatwerk en sociaal incasseren

In 2024 blijven wij onze regelingen uitvoeren volgens de bedoeling van de wet waarbij processen beter aansluiten op de behoefte van burgers en ketenpartners. Naast onze reguliere werkzaamheden geven wij in 2024 extra aandacht aan het leveren van maatwerk en het sociaal incasseren. Met sociaal incasseren bedoelen we een mensgericht incasso-aanpak, gericht op passende en duurzame oplossingen.

Digitalisering

In 2024 zetten wij de volgende stappen bij een nieuwe inrichting van de outputstraat, op de overgang naar de OHI Cloudversie en ligt de focus op het uitbreiden van digitaal declareren voor overige zorgverleners voor de SOV- en OVV-regelingen.⁵ Daarnaast zetten we onze inzet voort op het schuldenknooppunt om burgers sneller en efficiënter te kunnen helpen met schuldregelingen. Ook gaan we de inrichting van een Mijn CAK-omgeving voorbereiden (zie ook paragraaf 3.3).

Hersteloperatie kinderopvangtoeslag

In 2023 hebben we ons voorbereid op aanvullende werkzaamheden in het kader van de hersteloperatie van de kinderopvangtoeslag. Dit betreft uitvoering van de regeling voor 'ex-partners' (verwacht per oktober 2023) en voor 'nabestaanden van overleden aanvragers' (verwacht begin 2024). Beiden worden opgestart nadat de wetgeving in werking is getreden. Naar verwachting is dit in de loop van 2023. In 2024 gaan wij verder met deze nieuwe werkzaamheden.

Opslag premie bij de regeling Wanbetalers

De opslag bij de regeling wanbetalers past naar onze mening niet meer bij maatschappelijk verantwoord innen en oplossen van schulden. De opslag werkt verdere schulden in de hand, vooral bij burgers die zich in de laagste inkomensgroepen bevinden. Wij blijven, ook in onze Stand van de Uitvoering, aandacht vragen voor afschaffing van de opslag aan mensen die 6 maanden hun zorgpremie niet hebben betaald.

⁵ SOV is de subsidieregeling voor medisch noodzakelijke zorg aan onverzekerden. OVV is de regeling onverzekerbare vreemdelingen.

5.4. Buitenland

Wij voeren in het cluster Buitenland regelingen uit voor Nederlandse gepensioneerden of familieleden van grensarbeiders die in het buitenland wonen met recht op zorg ten laste van Nederland. Zij betalen een verdragsbijdrage aan het CAK. Ook zorgen wij voor verklaringen voor medicijnen die onder de Opiumwet vallen, zodat burgers die mee mogen nemen op reis.

Prognose Buitenland

2024



Naast de reguliere werkzaamheden (zie kpi's in bijlage 1), besteden we in 2024 aandacht aan:

Verduidelijking rolverdeling en governance

In 2023 zijn wij, in afstemming met het ministerie van VWS, verder gegaan met verduidelijking van de rolverdeling en governance voor de uitvoering van de buitenlandstaak. In 2024 zetten wij dit traject samen met het ministerie van VWS voort.

Digitalisering

In 2024 treffen we voorbereidingen voor het implementeren van een Mijn CAK-omgeving. Specifiek voor onze burgers in het buitenland moeten wij extra voorbereidingen treffen. Om deze digitale dienstverlening mogelijk te kunnen maken moet er een aantal technische aspecten gerealiseerd worden.

De dienstverlening rondom de uitgifte van Schengen- en Engelstalige medicijnverklaringen kan sneller, eenvoudiger en digitaal voor de burger. Dit zorgt ook voor ons voor een lagere werkbelasting. Vanwege

de piekbelasting bij de uitgifte van Schengen- en Engelstalige medicijnverklaringen in en rond vakantieperiodes is het noodzakelijk om dit proces te optimaliseren en digitaliseren. In 2023 hebben we procesverbeteringen door toepassing van onder meer robotisering kunnen realiseren. We verwachten dat dit in 2024 een positief effect heeft op het verbeteren van de telefonische bereikbaarheid. Die stond de afgelopen jaren in de piekperiodes onder druk. We monitoren dit zorgvuldig. We zijn in overleg met het ministerie van VWS en MedMij hoe we het proces verder kunnen digitaliseren door inzet van pgo's (digitale persoonlijke gezondheidsomgevingen). We verwachten in 2024 tot een uitwerking te komen en deze te toetsen met een uitvoeringstoets.

EESSI

Het meerjarige programma EESSI omvat de implementatie van het Electronic Exchange of Social Security Information (EESSI). Met dit traject wordt het berichtenverkeer binnen het domein van de Europese grensoverschrijdende sociale zekerheid gedigitaliseerd en aanzienlijk versneld.

We zijn medio 2023 gestart met de eerste processtappen van de interstatelijke kostenafrekening WUVO (Werkelijke Uitgaven Vorderingen Op het buitenland). Dit betreft het digitaal ontvangen van de declaraties van het Orgaan van de woonplaats (CZ) en het Orgaan van de verblijfplaats (Zilveren Kruis) voor de kosten van zorg verleend aan buitenlands verzekerden die in Nederland wonen of verblijven. In de tweede helft van 2023 en 2024 implementeren wij gefaseerd de volgende processtappen, zoals het versturen van vorderingen aan het buitenland en het ontvangen van vorderingen uit het buitenland. De laatstgenoemde processtap is de start van de digitalisering van de interstatelijke kostenafrekening WUVV (Werkelijke Uitgaven Vorderingen van het buitenland).

Deze start leidt tot een situatie waarin er, gedurende meerdere jaren, parallel twee verschillende processen worden uitgevoerd met betrekking tot dit onderdeel van de kostenafrekening bij het Verbindingsorgaan. We hebben de risico's hiervan voor de uitvoering en de verantwoording geanalyseerd en we zetten maatregelen in. Voor de realisatie van deze processtappen bestaat een afhankelijkheid van de zorgverzekeraars binnen de keten. Ook dit monitoren we in 2024.

De komende jaren moeten we voor de volledige implementatie van de interstatelijke kostenafrekeningen nog diverse functionaliteiten realiseren en de applicatie RINA uitfasen. Op het moment van schrijven van dit jaarplan zijn wij over de financiering daarvan in afstemming met het ministerie van VWS.

Vernieuwing ICT landschap Buitenlandtaak

Medio 2023 zijn we gestart met een functieanalyse, een strategiedocument en het high level design voor het nieuwe Verzekeringkantoor in het kader van Vernieuwing ICT landschap Buitenlandtaak (VIB). We doen dit in overleg met het ministerie van VWS. We verwachten eind 2023 een beslissing te kunnen nemen over de aan te schaffen applicatie. In de eerste helft van 2024 leveren wij een businesscase op waarin wij de financiering van implementatie van de applicatie onderbouwen.

6. Mens en organisatie

Werken bij het CAK is werken in een lerende organisatie waarin medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen én samen de uitvoering van onze regelingen en dienstverlening verder verbeteren. We stimuleren een werkomgeving waarin eigenaarschap, vakmanschap, samenwerken en klantgericht denken en handelen voorop staat. Een omgeving waar medewerkers in hun kracht staan.

In 2023 hebben we ingezet op een verbetering van cultuur via gerichte interventies in het focusgebied Cultuur én door de inzet van ons HR-instrumentarium zoals de continue dialoog, leiderschapsontwikkeling, een gerichte verzuimaanpak, activiteiten voortkomend uit het medewerkersonderzoek, de modernisering van ons functiehuis en de versterking van onze interne mobiliteit. In 2024 zetten we op deze onderwerpen vervolgstappen.

Sociale en veilige werkomgeving als basis

Onze medewerkers waardeerden in 2022 onze sociale veiligheid (7,7) en inclusiviteit (7,1) goed. Wij zijn trots op deze cijfers. Ons doel is om ieder jaar vooruitgang te boeken op deze onderdelen. Hiervoor actualiseren wij ons integriteitsbeleid om onze diversiteit en inclusiviteit verder te bevorderen. In 2024 ontwikkelen we een inclusiviteitskalender. Hiermee geven wij extra aandacht aan bijvoorbeeld religieuze feestdagen, de week van de ouderen en de gaypride.

Een belangrijke rol is weggelegd voor leidinggevendenden om een cultuur uit te dragen waarin wederzijds respect, gelijkheid en vertrouwen, ongeacht (etnische) achtergrond, blijvend positief wordt beoordeeld. In de onboarding van nieuwe leidinggevendenden geven wij hier in 2024 extra aandacht aan door voorbeeldsituaties te bespreken waar inclusiviteit bewaakt moet worden. Van leidinggevendenden verwachten wij dat zij interne doorstroom van iedere medewerker stimuleren. Met de training 'inclusief leiderschap' worden leidinggevendenden hierin ondersteund. Al deze initiatieven moeten ervoor zorgen dat voor discriminatie en racisme geen plaats is.

Terugdringen ziekteverzuim en verminderen werkdruk

We vinden het belangrijk dat medewerkers met plezier naar het werk gaan, uitgedaagd blijven, zich gewaardeerd voelen en fysiek en mentaal lekker in de vel zitten. De vitaliteit van onze medewerkers hangt samen met innovatie, energie, productiviteit, bevlogenheid en betrokkenheid en een laag ziekteverzuim. In 2023 hebben we samen met medewerkers onze visie op vitaliteit vernieuwd en voor 2024 ligt de focus op de mentale gezondheid van medewerkers. Onze andere aandachtspunten zijn het terugbrengen van ziekteverzuim en het omgaan met werkdruk.

Terugdringen ziekteverzuim

Specifiek voor het terugbrengen van ziekteverzuim organiseren wij in 2024 een training op de competentie casemanagement door leidinggevendenden (zie ook het focusgebied Cultuur). We introduceren terugkerende sociaal-medische overleggen om de integratie van kennis en aanpak van verzuim te verbeteren. Wij blijven verder aandacht geven aan fysieke en mentale vitaliteit. Wij bieden een preventief gesprek aan met bedrijfsmaatschappelijk werk en ook de Lab of Life trainingen worden weer aangeboden.

In 2024 zetten we de implementatie van strategische personeelsplanning voort voor een optimale bezetting tot op het niveau van de individuele medewerker. Verder brengen we de (individuele) potentie nog beter in kaart en organiseren we een verbeterde aansluiting op de mobiliteitsmogelijkheden. We hebben een mobiliteitscentrum Krachtstroom ingericht. Dit helpt ons bij de beweging om de individuele medewerker met de juiste kwaliteiten op de juiste plek binnen het CAK te krijgen.

Het goede gesprek fungeert als een fundament voor signalering, bijsturing en coaching hierop en daarom gaat er extra aandacht uit naar inzet van dit instrument. Hierbij ligt de focus op het open gesprek tussen medewerkers en leidinggevendenden, zodat iedere medewerker de regie heeft over zijn eigen loopbaan.

Verminderen werkdruk

Onze medewerkers ervaren een hoge werkdruk. Onze scores in het jaarlijkse medewerkersonderzoek op dit onderwerp zijn aan de lage kant (5,9). De signalering van een disbalans tussen de eisen van het werk en de mogelijkheden om het werk goed uit te voeren, gaan we dan ook verder onderzoeken. In 2024 maken we extra capaciteit beschikbaar om leidinggevendenden en hun teams te ondersteunen in een aanpak die past bij de specifieke vraag en behoeftes binnen teams.

Volgend jaar zetten we in op het versterken van de bewustwording van de (individuele) draagkracht en bevorderen we competenties zoals prioritering, communicatie en timemanagement met trainingen.

Stimuleren diversiteit

De burgers waar wij ons iedere dag voor inzetten zijn divers. Wij zijn er van overtuigd dat we met een diversiteit aan collega's deze burgers het beste kunnen helpen. We besteden in 2024 aandacht aan onze in- en doorstroom met het oog op het wettelijk quotum Banenafpraak van 2,76 %. Door een aantal concrete acties, zoals het aanpassen van vacatureteksten, het gebruik maken van het werkbedrijf Haaglanden onder coördinatie van een proceseigenaar binnen recruitment willen we het quotum in 2024 wél halen. Ook letten we bij de doorstroom op de rijksbrede ambitie om een divers personeelsbestand met een biculturele achtergrond te realiseren en te behouden, vooral voor medewerkers in de hogere schalen. Om dit te bereiken voeren we in 2024 een aantal evaluaties uit, zoals onze arbeidsmarktcommunicatie in relatie tot het aanspreken van de juiste doelgroepen en de wijze waarop ons netwerk voldoende aangesloten is op het potentiële aanbod. Op basis van deze evaluaties voeren we verbeterpunten door. Daarnaast beschrijven we in 2024 het volledige werknemerstraject met alle mijlpalen en actualiseren we het promotiebeleid. Ook borgen we met behulp van professionele begeleiding en trainingen dat onze selectiecommissies bewust, eerlijk en adequaat de juiste mensen selecteren.

Aandacht voor werving & selectie

Het vinden en behouden van talent blijft een grote uitdaging. Daarom investeren we in onze arbeidsmarktcommunicatie en de versteviging van ons recruitmentteam. Daarnaast blijven we investeren in het 'onboarden' van nieuwe mensen en krijgen medewerkers die in een nieuwe functie stappen een passend programma aangeboden.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo)

Wij gebruiken de Sustainable Development Goals van de VN als leidraad voor de ontwikkeling van onze mvo-doelstellingen. In 2023 hebben we onze footprint tussen 2018 en 2022 inzichtelijk gemaakt. Onze footprint is in die periode kleiner geworden. Dat komt door minder reisbewegingen, minder vierkante meter aan kantoorruimte en een lager energiegebruik. In 2024 nemen wij de volgende initiatieven om onze footprint verder te verkleinen en maatschappelijk verantwoord te ondernemen:

- Wij doen mee met het initiatief van de Green Business Club. Als onderdeel hiervan zetten we alle lichten vanaf 20:00 uit in ons gebouw.
- Na een succesvolle pilot in 2023 voeren we in 2024 de Circulaire Cup in. Dit is een herbruikbare beker die de kartonnen koffiebekers met plastic coating vervangt.
- We bouwen onze leaseauto's op benzine af. Op dit moment rijden er nog 2 benzineauto's. In 2024 vervangen wij deze auto's door elektrische auto's.

- We stimuleren het gebruik van elektrisch vervoer door uitbreiding van de mogelijkheden om elektrische auto's en fietsen op te laden. Ook stimuleren we het gebruik van reguliere fietsen (fietsenregeling).
- Op dit moment besteden wij onze catering opnieuw aan. Wij vinden het belangrijk dat het gebruik van dierlijke producten afneemt en stimuleren een plasticvrije uitgifte in het restaurant.
- We hebben ons aangesloten bij de nationale coalitie financiële gezondheid met het oog op het ondersteunen van de financiële gezondheid van onze medewerkers.

Overige aandachtspunten:

- **De continue dialoog**

Ons werk vraagt om medewerkers die in een dynamische situatie in hun kracht staan en betrokken zijn bij de organisatie en de taak die we uitvoeren. Een goede werkomgeving, waarin we continu met elkaar in gesprek zijn, is hier een belangrijk onderdeel van. We stimuleren daarom de continue dialoog tussen medewerkers onderling en met de leidinggevenden. In 2023 hebben we de continue dialoog geëvalueerd en met het focusgebied Cultuur een trainingsprogramma 'Het Goede Gesprek' ingezet. In 2024 ondernemen we op basis van de evaluatie en de ervaring met het trainingsprogramma 'Het Goede Gesprek' verder actie om de continue dialoog binnen onze organisatie te borgen en te verbeteren.

- **Werkomgeving en arbeidsvoorwaardenpakket**

Wij werken hybride, waarbij medewerkers (grotendeels) in overleg met hun collega's bepalen welke werkomgeving het beste past bij de situatie en de werkzaamheden. We ondersteunen en faciliteren medewerkers hierin zoveel mogelijk. Wij evalueren ieder jaar hoe we het hybride werken verder kunnen verbeteren. Dit blijven we de komende jaren doen.

In 2024 evalueren we ons arbeidsvoorwaardenpakket en de mate waarin dit aansluit bij de verschillende mensen die bij ons werkzaam (willen) zijn. In 2023 hebben we geïnvesteerd in het moderniseren van ons functiegebouw. In 2024 onderzoeken wij onze primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en de benchmark-gegevens om zodoende een eerlijke en competitieve (financiële) beloning te borgen voor onze medewerkers. Uiteraard doen we dit met inachtneming van onze cao's.

7. Ondersteuning, sturing en beheersing

De beheersorganisatie heeft als taak het ondersteunen van de regelingen, zodat de regelingen op een goede en efficiënte wijze uitvoering kunnen geven aan de wettelijke taken. Onder de beheersorganisatie vallen onder andere het CIO Office (inclusief ICT-beleid en Privacy), Finance & Control en Risk & Compliance.

7.1. Risicomanagement

Risicogericht werken is een randvoorwaarde om in een complexe en dynamische context effectief te kunnen opereren. Binnen onze organisatie werken we met het Internal Control Framework (hierna ICF). Het ICF biedt kaders en uitgangspunten en geeft op hoofdlijnen inzicht in de wijze waarop risicobeheersing binnen onze organisatie vorm krijgt.

Het ICF is de basis voor nadere uitwerkingen, zoals het IT-control framework en het antifraude-beleid. Het COSO (the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)-raamwerk is het onderliggende gedachtegoed voor het ICF. Met als nadere invulling daarbinnen, het Three Lines of Defence model, waar wij onze organisatie naar hebben ingericht.

Stappen in 2024

Het verder implementeren van het risicomanagementproces ten aanzien van de beheersorganisatie en regelingclusters zetten we in 2024 voort. Dit doen we als onderdeel van het focusgebied In Control en volgens de kaders van het ICF.

In 2024 richten we ons op het vastleggen en actualiseren van de opzet van processen, het uitvoeren van risicoanalyses en de inrichting en uitvoering van de periodieke testwerkzaamheden. Het doel hiervan is dat we het vereiste inzicht krijgen in de mate van interne beheersing en benodigde bijsturing. Voor de vastleggingen, monitoring en informatievoorziening gebruiken wij de GRC (Governance, Riskmanagement and Compliance)- tool 'Key Control Dashboard'.

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 onze organisatie. Indien een strategisch risico zich voordoet, dan is de impact ervan fors. Het kan leiden tot ongewenste ervaringen bij burgers, negatieve publiciteit en verlies aan vertrouwen in onze organisatie bij onze stakeholders.

Risicoanalyse is een doorlopend proces. We actualiseren conform het ICF tenminste eenmaal per drie maanden de strategische risico-inventarisatie en risicobeoordeling. In de strategische risicoanalyse worden de strategische risico's zichtbaar gekoppeld aan onze vier strategische doelen.

Wij hebben per strategisch risico een inschatting gemaakt van de impact, op de realisatie van de vier strategische doelen. Onderstaand geven wij onze strategische risicoanalyse naar de stand van juli 2023 weer:

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

Kans en impact		Strategische doelen				
Strategische risico's		Tevreden klanten (dienstverlening)	In control	Wendbaarheid en betrouwbaar	Medewerkers in hun kracht	
1	Legacy-systemen	Bruto	hoog	hoog	hoog	hoog
			5	5	5	5
	Netto		middel	middel	middel	middel
			3	3	3	3
2	Beschikbaarheid middelen	Bruto	hoog	hoog	hoog	hoog
			5	5	5	5
	Netto		hoog	hoog	hoog	hoog
			5	5	5	5
3	Verandervermogen	Bruto	hoog	hoog	hoog	hoog
			5	5	5	5
	Netto		middel	middel	middel	middel
			3	3	3	3
4	Arbeidsmarkt	Bruto	middel	hoog	hoog	hoog
			3	5	5	5
	Netto		middel	hoog	middel	middel
			3	5	3	3
5	Data-kwaliteit	Bruto	hoog	hoog	laag	laag
			5	5	1	1
	Netto		middel	middel	laag	laag
			3	3	1	1
6	Privacy & Security	Bruto	midden	hoog	laag	laag
			3	5	1	1
	Netto		middel	middel	laag	laag
			3	3	1	1

Voor de gedetailleerde toelichting van de strategische risico's en de daarbij behorende beheersingsmaatregelen verwijzen wij naar bijlage 5 Strategische risico's.

7.2. Doelmatige uitvoering

Wij voelen de verantwoordelijkheid, met ons werk voor burgers en het beheer van publiek geld, voor een zorgvuldige en doelmatige uitvoering van onze taken en voor het leveren van dienstverlening met de menselijke maat. Met doelmatige uitvoering bedoelen we dat wij ons werk uitvoeren met zo efficiënt mogelijk gebruik van middelen.

Wij hanteren het kostprijsmodel als instrument om onze middelen te koppelen aan onze activiteiten en prestaties. Hiermee creëren we transparantie, consistentie en continuïteit in het financiële proces. De uitgangspunten en verdeelsleutels stellen wij vast in overleg met onze opdrachtgever, het ministerie van VWS. Voor de verantwoording achteraf hanteren wij dezelfde verdeelsleutels, zodat we consistentie in het financiële proces borgen.

Producten en diensten kopen wij in voor een goede kwaliteit en tegen een marktconforme prijs. Om dit te realiseren vragen wij bij de inkoop van goederen en diensten om offertes overeenkomstig de Aanbestedingswet 2012.

7.3. Informatievoorzienings- en digitaliseringsbeleid

In ons informatievoorzienings- en digitaliseringsbeleid staan de behoeften en ambities van de dienstverlening aan burgers en onze ketenpartners, en de kaders van onze opdrachtgever centraal. Diverse ontwikkelingen vragen om een geïntegreerde aanpak en investeringen om de businesscontinuïteit op het gewenste niveau te kunnen handhaven en privacy & security te kunnen waarborgen:

- een toenemend bedreigingsniveau met betrekking tot privacy & (cyber)security;
- het steeds vaker extern (en in de cloud) sourcen van functionaliteiten, applicaties en infrastructuur met de daarbij horende privacy & security eisen;
- de doelstelling binnen het focusgebied Vereenvoudiging ICT om te komen tot optimalisatie van de huidige ICT-infrastructuur (doelmatige sourcing);
- de noodzaak om fail-safe back-up & recovery faciliteiten te hebben ingeval van calamiteiten.

Vanuit de intern en extern gestelde (wettelijke-)kaders geeft de CIO, ondersteund door het CIO office, onafhankelijk, gevraagd en ongevraagd advies over alle lopende en toekomstige initiatieven op het gebied van informatievoorzienings- en digitalisering. Ook voor 2024 ligt de focus daarbij op de advisering op de trajecten in het focusgebied Vereenvoudiging ICT.

Portfoliomanagement

Wij hebben de afgelopen jaren gewerkt aan een transparant en overzichtelijk portfolio, met daarin de gemaakte keuzes op basis van de strategische doelstellingen en focus van onze organisatie. Het resultaat hiervan is de zogeheten 6Q-Kanban, welke we ieder kwartaal actualiseren, prioriteren en, indien nodig, herijken. In 2024 gaan we de Kanban verder verbeteren door een betere balans tussen de verander-vraag, de benodigde capaciteit en de beschikbare financiering. Dit doen we onder meer door met het portfolio verder in de toekomst te kijken, met een structuur die het maken en bijsturen van keuzes vereenvoudigt, het optimaliseren van het funnel/forecast proces, optimalisatie van het (agile) software-ontwikkelp proces én het werken onder architectuur.

Informatiebeveiliging

Onze digitale afhankelijkheid is aanzienlijk en onze informatievoorziening potentieel kwetsbaar. In 2024 gaan we aan de hand van een Security Operating Center en 'security by design' de cyber-weerbaarheid van onze organisatie verder verhogen. Om onze informatiebeveiliging te kunnen monitoren introduceren we een Security Incident en Event Monitoring oplossing. Ook gaan we zogenaamde red-teaming (geavanceerd security-testen door ethische hackers) inzetten om onze cyber-weerbaarheid in de praktijk te testen. Daarnaast gaan we de Europese NIS2-richtlijn, die zich richt op risico's die netwerk- en informatiesystemen bedreigen, implementeren.

Privacy

Wij beschikken over grote hoeveelheden privacygevoelige data en persoonsgegevens. Burgers mogen van ons verwachten dat we zorgvuldig met hun gegevens omgaan. Privacy blijft daarom onze aandacht vragen. De volgende verbetermaatregelen hebben prioriteit in 2024:

- we continueren het verbeteren van de bewustwording over privacy door het hanteren van een toetsingskader en het bevorderen van 'privacy by design' voor toegangsbeheer;
- we besteden nader aandacht aan het verwijderen of archiveren van gegevens die we niet meer nodig hebben voor onze bedrijfsvoering. Hiervoor gaan we eenduidige termijnen opstellen, publiceren en toepassen;
- we inventariseren of onze registratie en controle van welke gebeurtenissen hebben plaatsgevonden op een klantdossier doelmatig en rechtmatig is ingeregeld. Waar nodig voeren we aanpassingen door.

Algoritmeregister

Wij vinden het belangrijk dat we zorgvuldig omgaan met het gebruik van algoritmes. Het verantwoord gebruik van eventuele (geautomatiseerde) algoritmes hebben we beschreven in ons privacy-beleid voor ontwikkeling van programmatuur en wordt intern getoetst ('privacy bij design'). Daarnaast inventariseren we regelmatig of we algoritmes (al dan niet geautomatiseerd) gebruiken die geregistreerd moeten worden in het algoritmeregister.

Open source

Software die de overheid maakt (of laat maken) moet zo veel mogelijk open source zijn. Dit betekent dat de broncode vrij toegankelijk en herbruikbaar moet zijn. In 2024 stellen we beleid en richtlijnen op voor de implementatie van het rijksbrede open source-beleid.

Informatiehuishouding

De totstandkoming van onze besluitvorming moet voor iedereen duidelijk, volledig en eenvoudig terug te vinden zijn. Dat draagt bij aan een volledige, betrouwbare en transparante overheid. Wij onderschrijven het belang van het programma Open op Orde en nemen deel aan het 'Actieplan Verbetering informatiehuishouding VWS 2021- 2026'. Het afgelopen jaar zijn we gestart met de uitvoering van een informatiebeheerplan voor de bestuurlijke en besluitvormende processen. In 2024 breiden we dit uit met de regelingen en staven. Om de bewustwording voor het belang van goede informatiehuishouding te verhogen, gaan we onder andere een training voor onze medewerkers ontwikkelen. Ook stellen we twee informatieprofessionals aan om de informatiehuishouding beter te borgen.

7.4. ICT

Optimale dienstverlening aan burgers en een zorgvuldige en transparante uitvoering van de regelingen kunnen niet meer zonder ICT en goede informatiehuishouding. Daarom zetten we in 2024 in op het fit-for-purpose realiseren van softwareoplossingen in de primaire en secundaire bedrijfsprocessen en het leveren van adequate ondersteuning om de applicaties veilig in de lucht te houden.

Naast de grote veranderingen vanuit het focusgebied Vereenvoudiging ICT (zie ook hoofdstuk 4.1) staan de volgende thema's centraal:

- Lifecycle management
- Agile werken
- Cloud-first
- Datacenterdiensten

Lifecycle management (LCM)

Cruciaal voor een veilige en onderhoudbare ICT omgeving is het up-to-date houden van alle ICT-producten. Het focusgebied Vereenvoudiging ICT geeft invulling aan vervanging van verouderde informatiesystemen en technologieën met het programma Rationalisatie (zie hoofdstuk 4.1).

Daarnaast zijn we in 2023 gestart met de verbetering van het LCM-proces door het op orde brengen van enerzijds de Configuration management database en anderzijds de tijdige implementatie van de juiste versies van onze software en systemen. In 2024 hebben we nadrukkelijk aandacht voor het monitoren van dit proces en de aanscherping waar nodig. Hiermee geven wij invulling aan de Centrale Routekaart LCM, het LCM-register van het ministerie van VWS en geven we inzicht in de legacy en vervangingswaarde van bedrijfskritische systemen.

Agile werken

Het agile werken binnen de informatievoorzieningsketen draagt bij aan wendbaarheid, efficiency en continuïteit van de ICT dienstverlening. Wij werken sinds 2018 op basis van het Scaled Agile Framework. In 2024 verhogen we de autonomie van de teams waardoor het eigenaarschap stijgt en we verder in control komen op zaken als LCM en security. Daarnaast zetten we ook de vervolgstap op het gebied van ICT-besturing, door het ICT managementteam in lijn te brengen qua verdeling van verantwoordelijkheden, zoals die ook in agile teams wordt toegepast. Hiermee beogen we dat medewerkers bijdragen aan de ontwikkeling van ICT-systemen, processen en organisatie op basis van kennis en vaardigheden, in plaats van op hiërarchische structuren.

Cloud-first

Wij hanteren een cloud-first strategie. Dit betekent dat bij het maken van keuzes voor nieuwe of veranderende ICT-oplossingen als eerste wordt gekeken of een passende oplossing op basis van cloud-technologie beschikbaar is. De eerste stappen zijn in 2023 gezet door het aangaan van een (cloud) contract met Oracle Health Insurance. In 2024 zetten we vervolgstappen in dit proces. Verder gaan we een cloud integratieplatform opzetten en gaan we voorzieningen inrichten om maatwerksystemen vanuit de cloud beschikbaar te kunnen stellen. Ook investeren we in een cloud excellence center. Hiermee brengen we kennis en kunde in de organisatie op gebied van de technologische, organisatorische en procesmatige vraagstukken rondom cloud-gericht werken.

Datacenterdiensten

De overeenkomst tussen het CAK en de datacenterdiensten leverancier loopt, na een periode van 10 jaar, af op 31 december 2025. Een verlenging is van rechtswege niet meer mogelijk. Dit betekent dat we datacentervoorzieningen opnieuw moet aanbesteden. Dit heeft een realisatieperiode van 1 tot 1,5 jaar. Eind 2023 besluiten we over een aanbestedingsscenario. De aanbesteding en transitie datacenterdiensten worden in de periode 2024 en 2025 gerealiseerd. Het uitgangspunt daarbij is dat burgers en ketenpartners hier niks van merken.

7.5. Nieuwe wetgeving implementeren

In 2024 zal mogelijk nieuwe wetgeving in werking treden of getreden zijn die relevant is voor onze gehele organisatie. We maken een (juridische) analyse van de impact hiervan (uitvoeringstoetsen), om de gevolgen en impact in kaart te brengen voor de organisatie.

Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (WMEBV)

Op 1 juli 2024 treedt de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (WMEBV) in werking. De WMEBV wijzigt bepalingen in de Algemene wet bestuursrecht over elektronisch bestuurlijk verkeer. Kort gezegd regelt de WMEBV dat burgers en bedrijven hun zaken, die ze met de overheid moeten doen, digitaal kunnen aanleveren.

In 2021 hebben wij een uitvoeringstoets opgesteld. Een belangrijke conclusie was dat wij binnen ons reguliere budget geen ruimte hebben om aan deze wet te voldoen. Wij hebben daarom extra financiële middelen nodig om hier uitvoering aan te kunnen geven. Wij zijn bezig met het maken van een plan van aanpak ter voorbereiding op de invoering van de WMEBV. Wij hebben daarbij de eerder opgeleverde begroting geactualiseerd. Deze is opgenomen in hoofdstuk 9.5. De nadere onderbouwing zal worden opgenomen in de aangepaste uitvoeringstoets, die op een later moment wordt aangeboden aan het ministerie van VWS.

Wet open overheid (Woo)

In het kader van de Wet open overheid (Woo) worden bestuursorganen verplicht om over te gaan tot het actief openbaar maken van in totaal 17 informatiecategorieën, die nog nader gedefinieerd moeten worden. Dit vindt op dit moment gefaseerd plaats per informatiecategorie. Vooruitlopend op de wettelijke plicht om meer informatie uit eigen beweging actief openbaar te maken, hebben wij nu al bepaalde informatie op onze website openbaar gemaakt, zoals convenanten en onze jaarverslagen. In 2024 gaan wij hier mee verder.

Wetsvoorstel versterking waarborgfunctie Algemene wet bestuursrecht (Awb)

Dit wetsvoorstel beoogt, door middel van aanpassingen in de Awb, de menselijke maat in het bestuursrecht te vergroten en de overheid responsief te maken. Deze wijzigingen hebben impact op onze dienstverlening, inhoudelijke besluitvorming richting de burger en onze processen. Op dit moment is nog onduidelijk wanneer deze wetswijziging in werking treedt. Wij verwachten in 2024 een uitvoeringstoets te maken.

Genderneutrale BRP

Mogelijk gaan we in 2024 een uitvoeringstoets doen naar aanleiding van een voorgenomen initiatiefwetsvoorstel over het vermelden van een X bij de geslachtsvermelding in de geboorteakte en de Basisregistratie Personen (BRP).

Archiefwet

Dit wetsvoorstel moet nog in de Tweede Kamer worden behandeld. De verwachting is dat deze wet op zijn vroegst in werking treedt per 1 juli 2024. Deze nieuwe Archiefwet sluit aan op de digitale agenda van de overheid en de Wet open overheid. De wet heeft impact op de manier waarop wij ons archief moeten inrichten.

8. Financieel kader

In de kaderbrief 2024 is voor de reguliere uitvoering een bedrag opgenomen van € 122,7 miljoen. In dit kader zijn onder andere aanpassingen voor Vergoeden naar Nederlands tarief en loonbijstelling verwerkt. Daarnaast zijn de verwachte besparingen op de investeringskalender verwerkt. Voor het focusgebied Vereenvoudiging ICT is een bedrag uit de Werken aan Uitvoering (WaU)-middelen van € 8,4 miljoen beschikbaar.

Overzicht kader conform kaderbrief ministerie van VWS:

Kader beheerskosten VWS x € 1.000	2024	2025
Reguliere uitvoeringskosten	120.133	119.985
Loonontwikkeling	3.000	3.000
Besparingen investeringskalender	-428	-428
Totaal regulier kader	122.705	122.557
WaU middelen	8.400	10.900
Totaal kader uit kaderbrief	131.105	133.457

Voor het uitvoeren van de reguliere activiteiten hebben we € 127,6 miljoen nodig. Naast het reguliere kader is voor project- en programmakosten € 13,5 miljoen nodig, waarvan het ministerie van VWS voor uitvoeringstoets Indexatie abonnementstarief (AT) en het focusgebied In Control € 0,9 miljoen inhoudelijk heeft afgestemd en geaccordeerd. Daarnaast wordt € 8,4 miljoen gefinancierd via het rijksbrede programma Werk aan Uitvoering en is geclaimd bij het ministerie van Financiën. Het overige bedrag € 4,2 miljoen wordt afgestemd met het ministerie van VWS.

Bovenstaande laat zien dat er voor 2024 een financieel kader van € 141,2 miljoen nodig is. Samenvattend is dit opgebouwd uit:

- Kostprijs uitvoering 2024 € 127,6 miljoen
- Project en Programmakosten € 13,5 miljoen

Uitsplitsing beschikbaar en benodigd kader:

Benodigd financieel kader 2024 x € 1.000	2024
Kader uit kaderbrief	122.705
Prijspeilontwikkeling 2023	1.885
Kostprijswijzigingen uitvoering	924
Niet realiseren besparingen in de uitvoering	326
Incidentele uitvoering	1.795
Totaal benodigd regulier kader 2024	127.635
WaU middelen V-ICT	8.400
Project- en programmakosten	5.118
Totaal benodigd financieel kader 2023	141.153

9. Begroting

In dit hoofdstuk staat onze begroting voor 2024, inclusief onderbouwingen.

9.1. Totaal begroting

Voor 2024 verwachten wij dat wij onze werkzaamheden te kunnen uitvoeren tegen een kostenniveau van € 141,2 miljoen. Hiervan is € 127,6 miljoen benodigd voor de reguliere uitvoering. Dit bedrag is gebaseerd op het minimaal benodigde structurele kader. Daarnaast is een bedrag benodigd van € 13,5 miljoen aan projectkosten voor de focusgebieden Vereenvoudiging ICT, In control en Cultuur en uitvoeringstoetsen.

Totaal benodigde middelen 2024

Benodigde middelen x € 1.000	2024
Reguliere uitvoeringskosten	127.635
Project- en programmakosten	13.518
Totaal benodigde middelen	141.153

De reguliere uitvoeringskosten zijn toegerekend aan de wettelijke taken.

9.2. Begroting reguliere uitvoering 2024

Voor de reguliere uitvoering hebben wij op basis van ons kostprijsmodel methodiek € 127,6 miljoen nodig. In de kaderbrief van het ministerie van VWS is de ontwikkeling van de kostprijzen nog onvoldoende meegenomen in het kader. Het betreft zowel structurele als incidentele kosten voor een bedrag van € 4,9 miljoen. Het gaat om de volgende onderwerpen:

- Prijspeilontwikkeling
- Kostprijswijzigingen uitvoering (structureel en incidenteel)
- Niet te realiseren besparingen uit de investeringskalender
- Incidentele uitvoeringskosten voor Kinderopvangtoeslagenaffaire en SOV Oekraïne

Prijspeilontwikkeling

	Structureel/ incidenteel	x € 1.000	Begroting 2024
A	Structureel	Contracten Callcenter	364
B	Structureel	Documentaire activiteiten	1.225
C	Structureel	Huur en wettelijke lasten	168
D	Structureel	Energiekosten	128
	Totaal		1.885

Volgens de Regeling bezoldiging en beheerskosten zelfstandige bestuursorganen VWS 2018 wordt de begroting opgesteld op het prijspeil van het lopende jaar (2023). Voor de volgende onderdelen zijn in 2023 de prijzen gestegen, enerzijds op basis van contractuele afspraken en anderzijds als gevolg van marktontwikkelingen.

A. Contracten Callcenter € 364.000

De tarieven voor uitzendkrachten zijn in 2023 ten opzichte van 2022 gestegen met circa 14,5%. Daarnaast maken we in 2023 vanuit strategische overwegingen (o.a. opvangen piekmomenten) gebruik van een (duurder) facilitair call center.

B. Documentaire activiteiten € 1.225.000

Voor de afdeling documentaire activiteiten is de afgelopen tijd de indexatie extreem. In 2022 is de stijging opgevangen in het resultaat. In 2023 is dit niet mogelijk. Het gaat om wijzigingen met een structureel karakter.

Indexaties

	Indexatie 1/7/2022	Indexatie 1-1-2023
Porti PostNL	0%	9,2%
Productie Paragon	0%	8,0%
Materiaal Paragon	22,5%	5,0%
Materiaal Most	18,0%	5,0%

Volumestijging

	2022	2023	Volumestijging	
Aantal uitingen	13.336.142	14.098.526	762.384	5,7%

C. Huur en wettelijke lasten € 168.000

Jaarlijks wordt het huurcontract voor het pand contractueel geïndexeerd.

D. Energiekosten € 128.000

In 2023 zijn de energie kosten aanzienlijk gestegen. Dit is het gevolg van wereldwijde (markt) ontwikkelingen.

Kostprijswijzigingen uitvoering

	Structureel/ incidenteel	x € 1.000	Begroting 2024
A	Structureel	Uitvoering Indexatie AT	493
B	Structureel	Aantallen Schengen	177
C	Structureel	Aantallen SOV/OVV	254
			924

A. Uitvoering Indexatie AT € 493.540

In de uitvoeringstoets Indexatie Wmo Abonnementstarief (AT) is een bedrag opgenomen voor structurele kosten voor het verzenden van een jaarlijkse beschikking en de call response op deze uiting. Voor de verrekening van de kosten voor uitingen en zijn aanvullende afspraken gemaakt. De aantallen calls worden meegenomen in de verantwoording van het klantcontactcenter.

B. Aantallen Schengen € 177.000

Om de klanttevredenheid op het huidige niveau (hoger dan 7,0) te houden is bijsturing noodzakelijk op de telefonische bereikbaarheid en afhandeling van e-mails. Beide activiteiten hebben het afgelopen jaar onder druk gestaan door een toename van het activiteitsniveau (o.a. betreft dit een toename van het

aantal medicijnverklaringen na de Corona-periode (beperkte reismogelijkheden dus beduidend minder verklaringen). In de begroting 2024 is gerekend met 3,7 fte extra bezetting om de stuurgrootheden binnen de gestelde norm te houden.

C. Aantallen SOV/OVV € 254.000

Voor Subsidieregelingen onverzekerden en Onverzekerbare vreemdeling zien wij in 2023 een forse stijging, enerzijds door grotere bekendheid en door de digitalisering van het declaratie proces (eenvoudiger, minder administratieve lasten). Op basis van deze structurele groei (toename van te verwerken declaraties met 33.000 naar 110.000), is er in de begroting 3 fte extra begroot in 2024.

Niet realiseren besparingen in de uitvoering

	Structureel/ incidenteel	x € 1.000	Begroting 2024
A	Incidenteel	Investeringskalender: Digitalisering FI	326
Totaal			326

A. Investeringskalender: Betaalopdrachten instellingen

De implementatie van de digitale aanlevering betaalopdrachten vraagt van de Wlz uitvoerders een dusdanige tijdsinvestering dat op verzoek van de Wlz uitvoerders besloten is de implementatie van de digitale aanlevering uit te stellen van januari 2024 naar januari 2025. We gaan (vooralsnog) wel per januari 2024 de betaalopdrachten in een nieuw systeem verwerken, deels geautomatiseerd, deels handmatig. In 2024 zal dit nog geen impact hebben op de capaciteit van de organisatie en kan de besparing meegenomen in het huidige kader voor 2024 nog niet worden gerealiseerd.

Incidentele uitvoering

	Structureel/ incidenteel	x € 1.000	Begroting 2024
A	Incidenteel	Kinderopvangtoeslagenaffaire	1.330
B	Incidenteel	SOV Oekraïne	465
Totaal			1.795

A. Kinderopvangtoeslagenaffaire

Vanaf 2021 zijn als gevolg van activiteiten met betrekking tot de kinderopvangtoeslagaffaire incidenteel extra middelen toegekend. Ook in 2024 lopen deze activiteiten door.

B. SOV Oekraïne

In 2023 is het aantal ingediende declaraties teruggelopen. De verwachting is dat de aantallen in 2024 nog wel doorlopen.

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 2024

Aantallen in fte	Formatie fte	Inhuur fte	Totaal fte
Totale exploitatie 2023			
Totaal operatie	591,5	56,4	647,9
ICT	188,0	5,0	193,0
Staven en diensten	138,2	4,5	142,7
Totaal	917,7	65,9	983,6

9.4. Exploitatierkening: begroting en financieel kader

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

Exploitatierkening 2024

Exploitatierkening x € 1.000	Begroting 2024	Begroting 2023	Realisatie 2022
Baten	127.635	120.239	112.346
Beheerskosten			
Personele kosten	88.508	84.830	79.811
Huisvestingskosten	5.146	4.735	5.221
Automatiseringskosten	19.875	17.930	15.972
Bureaunkosten	822	787	580
Directe uitvoeringskosten	8.856	7.474	7.635
Overige kosten	4.428	4.483	3.127
Totale lasten	127.635	120.239	112.346
Exploitatieresultaat	0	0	0

De begroting 2024 is opgesteld op basis van het prijspeil 2023 zoals is voorgeschreven in de Regeling beheerskosten en bezoldiging artikel 12 lid 1.

Personele kosten 2024

De specificatie van de personele kosten is als volgt:

Personele kosten x € 1.000	Begroting 2024	Begroting 2023	Realisatie 2022
Salariskosten	54.859	50.913	43.941
Sociale lasten, pensioen en VUT	18.973	17.347	15.413
Uitzendkrachten/inhuur externe arbeid	10.462	12.001	16.919
Opleidings- en overige personeelskosten	3.493	3.729	2.727

Werving & selectie	475	542	437
Reiskosten	246	298	374
Totaal	88.508	84.830	79.811

De formatie voor reguliere activiteiten van 2024 stemt overeen met de verwachte productie. De totale formatie 2024 bedraagt 983,6 fte's, verdeeld in een interne formatie van 917,7 fte's en een externe formatie van 65,9 fte's. De totale formatie in 2023 was 1.034,7 fte's. De daling is veroorzaakt door nieuwe afspraken met aanbieders van call center diensten. We nemen een dienst af en tegenover deze dienst staan geen fte's.

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

De stijging van de personele kosten voor personeel in loondienst wordt met name veroorzaakt door de de in 2023 doorgevoerde cao-verhoging.

Huisvestingskosten 2024

De specificatie van de huisvestingskosten is als volgt:

Huisvestingskosten x € 1.000	Begroting 2024	Begroting 2023	Realisatie 2022
Huur en wettelijke lasten	4530	4087	4322
Onderhoud	30	30	2
Energie	-	-	82
Schoonmaak	270	270	264
Beveiliging	264	264	174
Overige huisvestingskosten	52	84	377
Totaal	5.146	4.735	5.221

De kosten voor huur en wettelijke lasten stijgen door de jaarlijkse indexatie van de huur en door stijgende energiekosten. Net als in 2023 worden de energiekosten verantwoord onder servicekosten en zijn daardoor niet afzonderlijk opgenomen.

Automatiseringskosten 2024

De specificatie van de automatiseringskosten is als volgt:

Automatisering x € 1.000	Begroting 2024	Begroting 2023	Realisatie 2022
Afschrijving hardware	2.500	1.628	1.729
Afschrijving software	3.676	4.076	3.785
Onderhoud apparatuur	12.760	12.226	10.423
Overige automatiseringskosten	939	0	35
Totaal	19.875	17.930	15.972

Bij de automatiseringskosten is de stijging het gevolg van de beweging om applicaties over te brengen naar zogenaamde “cloudoplossingen”. Op termijn gaan de kosten voor onderhoud in eigen beheer hiermee naar beneden. Deze kosten voor beheer worden nu verantwoord onder de personeelskosten.

Bureaукosten 2024

De specificatie van de bureaукosten is als volgt:

Bureaукosten x € 1.000	Begroting 2024	Begroting 2023	Realisatie 2022
Kantoorinventaris (huur, afschr. en onderh.)	251	268	190
Drukwerk en porto	60	60	40
Telefoonkosten	482	430	304
Overige bureaукosten	29	29	46
Totaal	822	787	580

Directe uitvoeringskosten 2024

De specificatie van de directe uitvoeringskosten is als volgt:

Directe uitvoeringskosten x € 1.000	Begroting 2024	Begroting 2023	Realisatie 2022
Bankkosten	87	312	229
Incassokosten	192	272	42
Verwerking-, porto- en drukkosten	6.685	5.118	5.449
Telefoonkosten call center	863	1.115	1.038
Kosten gegevens uitwisseling	703	391	691
Overige uitvoeringskosten	326	266	115
Totaal	8.856	7.474	7.564

Bij de uitvoeringskosten is met name bij de verwerking-, porto- en productiekosten de toename van de prijs- en hoeveelheidsontwikkeling te zien. De telefoonkosten zijn verlaagd op basis van een lager verwacht call aanbod.

Overige kosten 2024

De specificatie van de kosten is als volgt:

Overige kosten x € 1.000	Begroting 2024	Begroting 2023	Realisatie 2022
Accountantskosten en advieskosten	3.599	3.743	2.483
Algemene beheerskosten	829	740	644
Totaal	4.428	4.483	3.127

9.5. Programma's en projecten (veranderkosten)

Uitvoeringstoetsen

Projectkosten x € 1.000	2024
Uitvoeringstoetsen (lopend)	
VIB-EESSI	PM
Indexatie Wmo Abonnementstarief	104
EB van AT naar inkomensafhankelijk	PM
Open op orde	590
MEBV	2.214
WOO – fiche	643
Totaal Uitvoeringstoetsen	3.551

- Voor VIB-EESSI worden afzonderlijk afspraken gemaakt over de financiering van doorlopende project activiteiten.
- Voor implementatie van de indexatie is in de goedkeuringsbrief met kenmerk 3551851-1045132-DMO d.d. 16 maart 2023 dit bedrag reeds goedgekeurd.
- Voor de eigen bijdrage Wmo dient nog een uitvoeringstoets te worden geschreven. Een opdracht hiervoor is op dit moment nog niet ontvangen van het ministerie van VWS.
- De activiteiten om aan de wettelijke eisen voor MEBV te voldoen zijn in kaart gebracht in de vorm van een geactualiseerde begroting. De nadere onderbouwing zal worden opgenomen in de aangepaste uitvoeringstoets, die op een later moment wordt aangeboden aan het ministerie van VWS.
- Voor Open op Orde en WOO-fiche worden afzonderlijke aanvragen ingediend.

Focusgebieden

Projectkosten x € 1.000	2024
Focusgebieden (exclusief Vereenvoudiging ICT)	
In Control	750
Cultuur	817
Totaal Focusgebieden	1.567

- Voor het focusgebied In Control wordt inhoudelijk afgestemd.
- De omvang en inhoud van het focusgebied Cultuur voor 2024 staan in bijlage 4.

Initiatieven uit financiering Werk aan Uitvoering (WaU)

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

Projectkosten x € 1.000	2024
Initiatieven WaU	
Overall besturing	514
Analyse domein 'vastleggen'	167
Domeinplannen 'klantcontact' en 'financieel'	7.719
Totaal Initiatieven WaU	8.400

Vrijgave van de middelen vindt plaats na inhoudelijke afstemming met het ministerie van VWS conform afspraken in het governance arrangement. Via het jaarplan wordt voor de overall besturing van Vereenvoudiging ICT € 514.000 aangevraagd en voor de afronding van de analyse en het domeinplan voor het domein 'vastleggen' € 167.000. Vrijgave van het resterende deel vindt plaats via domeinplannen voor de domeinen 'klantcontact' en 'financieel' plateau 1. Deze hebben we eerder bij het ministerie van VWS voorgelegd.

9.6. Bevoorschotting 2024

Voor de uitvoering van alle wettelijke regelingen die wij in 2024 gaan uitvoeren, is in totaal een regulier budget van € 127,6 miljoen nodig. In onderstaande tabel is de bevoorschotting per week opgenomen. Bij het opstellen van de liquiditeitsbegroting is naast de reguliere betaalstroom rekening gehouden met pieken in bepaalde maanden (o.a. vakantiegeld, eindejaarsuitkering, betaling pensioennota, betaling kwartaalnota huur de Monarch). De liquiditeitsbegroting is gerelateerd aan de totale exploitatiekosten.

Liquiditeits- begroting x € 1.000	Uitvoering regulier
Week 1	1.046
Week 2	7.684
Week 3	1.046
Week 4	1.046
Week 5	1.046
Week 6	1.046
Week 7	7.684
Week 8	1.046
Week 9	1.046
Week 10	1.046
Week 11	7.684
Week 12	1.046
Week 13	2.332
Week 14	784
Week 15	7.422
Week 16	784
Week 17	784
Week 18	784
Week 19	11.848
Week 20	784
Week 21	784
Week 22	784
Week 23	784
Week 24	7.422
Week 25	784
Week 26	2.071

Liquiditeits- begroting x € 1.000	Uitvoering regulier
Week 27	523
Week 28	11.586
Week 29	523
Week 30	523
Week 31	523
Week 32	523
Week 33	7.161
Week 34	523
Week 35	523
Week 36	523
Week 37	7.161
Week 38	523
Week 39	1.809
Week 40	261
Week 41	6.899
Week 42	261
Week 43	261
Week 44	261
Week 45	261
Week 46	6.899
Week 47	261
Week 48	261
Week 49	261
Week 50	6.899
Week 51	1.548
Week 52	261
Totaal	127.635

9.7. Begroting per wettelijke taak

De kosten worden via alle processen naar producten en diensten verdeeld. Van alle stappen en alle afdelingen worden de kosten, eenheidsprijzen en aantallen (PxQ) zichtbaar gemaakt. En wordt duidelijk wat de bijdrage van elke afdeling is in de totale kostenopbouw van producten en diensten en uiteindelijk per regeling.

Begroting naar wettelijke taak

In onderstaande tabel is de meerjaren begroting per cluster opgenomen.

Verdeling naar Cluster x (€ 1.000)	2023	2024	2025	2026	2027
Cluster Wmo	42.263	45.339	45.339	45.339	45.339
• Wmo 2020 abonnementstarief	39.776	43.251	43.251	43.251	43.251
• Wmo 2015 afloop	1.409	995	995	995	995
• Beschermd wonen	1.078	1.093	1.093	1.093	1.093
Cluster Wlz	29.141	29.824	29.824	29.824	29.824
• Wlz	27.375	28.114	28.114	28.114	28.114
• FI	1.766	1.710	1.710	1.710	1.710
Cluster Zvw	26.964	30.298	30.298	30.298	30.298
• SOV	2.437	4.017	4.017	4.017	4.017
• Wanbetalers	15.151	16.097	16.097	16.097	16.097
• Kinderopvangtoeslag	1.137	1.330	1.330	1.330	1.330
• Onverzekerden	5.008	4.480	4.480	4.480	4.480
• Gemoedsbezwaarden	1.469	2.043	2.043	2.043	2.043
• Onverzekerbare vreemdelingen	1.762	2.331	2.331	2.331	2.331
Cluster Buitenland	21.871	22.175	22.175	22.175	22.175
• Verdragsgerechtigden (verzekeringskantoor)	12.825	13.377	13.377	13.377	13.377
• Verdragsgerechtigden (verbindingsorgaan)	6.878	7.090	7.090	7.090	7.090
• Nationaal Contact Punt	218	263	263	263	263
• Schengen	1.522	944	944	944	944
• ZORRI	428	501	501	501	501
Totaal	120.239	127.635	127.635	127.635	127.635

De resultaten van de financiële kaart worden weergegeven in bovenstaande tabel. De kaart is zoals aangegeven continu in ontwikkeling. De toewijzing aan de regelingen staat niet vast, maar wordt bijgesteld als er nieuwe inzichten en ontwikkelingen zijn. Het is daarmee een momentopname.

9.8. Meerjarenbegroting

Meerjarenbegroting (geconsolideerd)

Meerjarenraming exploitatie x € 1.000	2023	2024	2025	2026	2027
Beheerskosten					
Personele kosten	84.830	88.508	88.508	88.508	88.508
Huisvestingskosten	4.735	5.146	5.146	5.146	5.146
Automatiseringskosten	17.930	18.936	18.936	18.936	18.936
Bureaunkosten	787	822	822	822	822
Directe uitvoeringskosten	7.474	8.856	8.856	8.856	8.856
Overige kosten	4.483	5.367	5.367	5.367	5.367
Totaal	120.239	127.635	127.635	127.635	127.635

9.9. Investerings

In de begroting 2024 zijn de volgende investeringen opgenomen.

Investerings 2024

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

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

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

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

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

Meerjarenraming investeringen

Meerjarenraming investeringen x € 1.000	2024	2025	2026	2027	2028	Afschrijvingsmethode	Afschrijvingstermijn
Verbouwingen						Lineair	10 jaar
Inventarissen en installaties				1.000		Lineair	5 jaar
Automatisering vernieuwing			7.000			Lineair	5 jaar
Automatisering vervanging	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	Lineair	5 jaar

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

10. Bijlagen

10.1. Bijlage 1. Kpi's

CAK brede kpi's

	KPI	Norm 2024	Toelichting
Tevreden Klanten	Bereikbaarheid telefonie	Minimaal 80%	Het aantal beantwoorde calls als percentage van het totaal aantal binnengekomen calls.
	Score klanttevredenheidsonderzoek	Minimaal 7	In 2024 vinden klanttevredenheidsmetingen plaats bij alle clusters en organisatiebreed (score op een schaal van 1-10).
In Control	Tijdig afhandelen in 2023 opgevoerde BRIC-punten	Minimaal 70%	BRIC staat voor 'bevindingen, risico's, issues in Control'. Doelstelling is om 70% van de in 2023 opgevoerde BRIC-punten met een streefdatum ultimo 2024 af te handelen in 2024.
	Afhandelen restant BRIC-punten KPI 2023	100%	Doelstelling is om het restant van openstaande BRIC-punten die vallen onder de BRIC-KPI 2023 (verwachting max 30%) volledig af te handelen in 2024.
	Financiële beheersing budget	Realisatie volgens budget met een marge van 5%.	Budget op basis van goedgekeurde begroting 2024.
	Rechtmatige inkoop	Minimaal 98%	Minimaal 98% van de bestede beheerskosten in 2024 is rechtmatig uitgegeven. Eventuele afwijkingen en onzekerheden ten aanzien van de Europese aanbestedingen worden toegelicht in de bedrijfsvoeringsparagraaf van het jaarverslag.
Wendbaar en betrouwbaar	Aantal gerealiseerde trajecten Continue Leren en Verbeteren (CLV)	Minimaal 20 per jaar	Wij optimaliseren processen via de methodiek Continu Leren en Verbeteren. Dit leidt tot steeds betere dienstverlening aan burgers. Kwalitatief en kwantitatief rapporteren wij over welke verbeteringen wij hebben doorgevoerd.
	IT-ontwikkeling (geplande productie versus realisatie)	Minimaal 80%	Het percentage van het ingepland werk dat daadwerkelijk wordt gerealiseerd per kwartaal.
Medewerkers in hun kracht	Gemiddeld verzuimpercentage op jaarbasis	Maximaal 5,6%	Wij hebben de norm op basis van de cijfers over 2023 vastgesteld voor 2024.

	Score van het medewerkersonderzoek (MO) 2024 op de volgende punten: Sociale veiligheid, Rolduidelijkheid, Leiderschap, Mate van invloed	Verbetering ten opzichte van de meting van het MO in 2023.	We bepalen definitief de norm eind 2023 op basis van de MO-cijfers 2023.
--	---	--	--

Kpi's voor de regelingen

Wij sturen bij onze uitvoering van de regelingen op kpi's die bijdragen aan onze dienstverlening aan de burgers en aan efficiënte uitvoering. Begin 2023 hebben wij een nieuwe set kpi's voor ieder cluster afgestemd met het ministerie van VWS naar aanleiding van de herijking van de financiële kaart. Deze sets bevatten nog aandachts- en verbeterpunten en herijken wij daarom eind 2023 in afstemming met het ministerie van VWS en de NZa. Hieronder de initiële sets afgestemde kpi's waarover wij momenteel rapporteren. Na herijking sturen wij een addendum met daarin de herijkte, definitieve set kpi's voor 2024.

Kpi's cluster Wmo

	Wmo		
	kpi	definitie	norm
A	Klanttevredenheid	n.t.b.	n.t.b.
B	Telefonisch bereikbaarheid KCC	Het aantal afgehandelde calls t.o.v. het aantal binnengekomen calls.	80%
C	Responspercentage	Het aantal calls nav verstuurd uitingen cf matplanning	3%
D	Tijdigheid van aangeleverde berichten (start en stop)	Gemiddelde doorlooptijd (tussen start datum bericht (=startdatum zorg) en aanmaakdatum MDM) van start berichten	72% < 30 dgn
E	Doorlooptijd beschikken en factureren	Het percentage van de Wmo AT facturen dat binnen acht weken wordt verzonden na het bekend worden van alle gegevens in het huidig verslagjaar (voor nieuwe en bestaande cliënten).	98%
F	Percentage uitval berichten in MDM	Alle uitval in MDM is terecht uitgevallen	98%
G	Percentage verzonden berichten vanuit MDM	Alle notificaties die MDM verzend komen aan in ReMo	98%
H	Percentage succesvol verwerkte notificaties	Alle ontvangen notificaties zijn verwerkt	98%
I	Ouderdom uitval	n.t.b.	n.t.b.
J	Percentage klanten waarvoor 1 factuur per maand wordt verzonden.	Het percentage klanten met 1 verzonden factuur t.o.v. het totaal aantal klanten dat 1 of meer facturen ontvangt	97%
K	Inningspercentage	Het percentage dat is betaald, gesaldeerd of afgeboekt t.o.v. totaal opgelegd.	98%
L	Doorlooptijd afhandeling klachten	% afgehandeld binnen de wettelijke termijn	95%
M	Doorlooptijd afhandeling bezwaren	% afgehandeld binnen de wettelijke termijn	95%

Kpi's cluster Wlz

Wlz			
	kpi	definitie	norm
A	Telefonische bereikbaarheid	Het aantal beantwoorde calls als percentage van het aantal binnengekomen calls	80%
B	Afhandeltijd per gesprek	Gemiddelde afhandeltijd (Wlz en WmoBW) per gesprek in seconden	<600
C	Tijdige facturatie nieuwe klanten	Het percentage gefactureerd binnen 56 dagen. Geteld vanaf de datum waarop de bij het CAK aangeleverde gegevens over productafname in de CAK-bronsystemen zijn verwerkt. <i>Moment beschikking aangemaakt tot factuur verzonden</i>	97,5%
D	Maatschappelijk verantwoord incasseren	Aantal klanten doorgezet naar een incassopartner / totaal aantal Wlz klanten	0,31%
E	Gemiddelde facturatietermijn	Gemiddeld aantal dagen tussen het bekend worden van alle gegevens en het aanmaken van de factuur aan de klant (nieuwe en bestaande klant in het huidig verslagjaar). <i>Moment beschikking aangemaakt tot factuur aanmaken</i>	42
F	% aangemaakte facturen met 1 of 2 periodes	Het percentage aangemaakte facturen met 1 of 2 periodes op de factuur ten opzichte van het totaal aantal facturen	97,5%
G	Instroom, uitstroom en werkvoorraad bezwaren		n.t.b.
H	Instroom, uitstroom en werkvoorraad klachten		n.t.b.
I	Grootboek op orde	Aantal benodigde dagen voor het sluiten van grootboek met als norm 3e werkdag	3
J	Tijdigheid betaalopdrachten FI	Tijdigheid 1-malige betaalopdrachten is binnen 3 weken na ontvangst, tijdigheid voorschotten is binnen 5 weken na ontvangst.	99%
K	Juistheid betaalopdrachten FI	Het bedrag aan correct verwerkte en uitgekeerde betaalopdrachten gedeeld door het totaal uitgekeerde bedrag	99%

Kpi's cluster Zwv

Gemoedbezwaarden			
	kpi	definitie	norm
A	Productie binnen wettelijke termijn	Het percentage van de afgehandelde bezwaren in maand X dat binnen de wettelijke termijn is afgehandeld	100%
B	Telefonische bereikbaarheid	Het percentage van het aantal binnengekomen calls in maand X dat is beantwoord.	80%
C	Productie binnen wettelijke termijn	Het percentage van de declaraties ingediend voor 1-7 van jaar X dat verwerkt is voor 1-11 van hetzelfde jaar. (Exclusief zaken met opschortende werking)	100%

Onverzekerbare vreemdelingen			
	kpi	definitie	norm
D	Productie binnen wettelijke termijn	Het percentage van de afgehandelde bezwaren in maand X dat binnen de wettelijke termijn is afgehandeld	100%
E	Telefonische bereikbaarheid	Het percentage van het aantal binnengekomen calls in maand X dat is beantwoord.	80%

F	Productie binnen termijn (13 weken)	Het percentage declaraties dat vanaf moment van inlezen in het bronsysteem binnen 13 weken is afgehandeld. ongeacht evt. opschortende werking. (de normering is hier op bepaald).	90%
---	-------------------------------------	---	-----

Subsidieregeling onverzekerden			
	kpi	definitie	norm
G	Productie binnen wettelijke termijn	Het percentage van de afgehandelde bezwaren in maand X dat binnen de wettelijke termijn is afgehandeld	100%
H	Telefonische bereikbaarheid	Het percentage van het aantal binnengekomen calls in maand X dat is beantwoord.	80%
I	Productie binnen termijn (13 weken)	Het percentage declaraties dat vanaf moment van inlezen in het bronsysteem binnen 13 weken is afgehandeld. ongeacht evt. opschortende werking. (de normering is hier op bepaald).	90%

Onverzekerden			
	kpi	definitie	norm
J	Productie binnen termijn (uiterlijk 5e werkdag van de opvolgende maand)	Alle beschikkingen worden in maand X voor de 1e van de volgende maand verwerkt.	95%
K	Bezwaren Productie binnen wettelijke termijn	Het percentage van de afgehandeld bezwaren in maand X dat binnen de wettelijke termijn is afgehandeld	100%
L	Telefonische bereikbaarheid	Het percentage van het aantal binnengekomen calls in maand X dat is beantwoord.	80%
M	Ambtshalve verzekeren Productie binnen wettelijke termijn	Alle 1e en 2e brieven worden tijdig verstuurd.	100%
N	Opleggen boete Productie binnen wettelijke termijn	Het opleggen van de boete wordt tijdig verwerkt.	100%

Wanbetalers			
	kpi	definitie	norm
O	Bezwaren Productie binnen wettelijke termijn	Het percentage van de afgehandelde bezwaren in maand X dat binnen de wettelijke termijn is afgehandeld	100%
P	Telefonische bereikbaarheid	Het percentage van het aantal binnengekomen calls in maand X dat is beantwoord.	80%
Q	Compenseren zorgverzekeraars Afhandeling conform afspraken koppelvlakdocument	Het percentage uitkeren compensatie is gelijk aan het aantal wanbetalers	95%
R	Opleggen en innen van bestuursrechtelijke premie Productie binnen termijn (uiterlijk 5e werkdag van de opvolgende maand)	Alle beschikkingen worden in maand X voor de 1e van de volgende maand verwerkt.	95%

Kpi's cluster Buitenland

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

10.2. Bijlage 2 Plan Vereenvoudiging ICT

10.3. Bijlage 3 Plan In Control

10.4. Bijlage 4 Plan Cultuur

10.5. Bijlage 5 Strategische risico's