



# Jaarplan en Begroting 2019

## Sociale Verzekeringsbank

27 september 2018



voor het leven  
Sociale Verzekeringsbank

---

## Voorwoord

De Sociale Verzekeringsbank is al meer dan 115 jaar de uitvoerder van volksverzekeringen. Het werk van de SVB biedt bestaanszekerheid aan 5,5 miljoen burgers in binnen- en buitenland. In dit Jaarplan leest u wat de SVB het komend jaar doet om haar taken goed uit te voeren. Wij stellen onze klanten centraal en bij onze dienstverlening hanteren we 'de bedoeling' van wet- en regelgeving als leidend principe.

Onze drie strategische pijlers zijn: we optimaliseren de dienstverlening naar de veranderende wensen en behoeften van de burgers, we versterken de continuïteit en wendbaarheid van de organisatie en intensiveren de samenwerking met de ketenpartners. We zetten de ingezette lijn van onze veranderagenda voort, zoals ook wordt benadrukt door staatssecretaris Van Ark van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in haar Meibrief.

Goede dienstverlening is onlosmakelijk verbonden met handhaving. Voorop staat, dat voorkomen beter is dan genezen. Handhaving gebeurt door preventie, detectie, correctie en sanctionering van fouten en fraude door klanten of derden. Daarbij ligt de focus de komende jaren op een effectieve, efficiënte en intelligente data-gedreven handhaving.

IT is onmisbaar en we zorgen ervoor dat onze IT-omgeving stabiel is, waarbij we – in kleine stappen – werken aan vernieuwing van de systemen om onze dienstverlening de komende jaren op het gewenste niveau te houden. Dit is een ambitieuze opgave die vraagt om nadrukkelijke aandacht voor de haalbaarheid ervan. De SVB heeft een uitgebreid veranderportfolio, waarbij de vraag de IT-realisatie mogelijkheden overstijgt. Om die reden is de uitvoering van het IT-plan voor 2018-2020 in overleg met SZW over een langere periode tot en met 2022, gespreid. De voorspelbaarheid van onze veranderportfolio moet beter overeenkomen met onze realisatiekracht. Dit zal leiden tot meer stabiliteit en een betere IT-dienstverlening binnen en buiten de SVB.

Spreiding van de IT-portfolio over meerdere jaren, leidt er toe dat de vermindering van arbeidsplaatsen later dan gepland gerealiseerd kan worden. Daar komt bij dat door de gelijktijdige verandering van het werk er gaandeweg andere en soms ook hogere eisen gesteld worden aan de medewerkers. Niet alle medewerkers kunnen in die ontwikkeling mee. Instroom van nieuwe, hoger gekwalificeerde medewerkers, lijkt onontkoombaar. Beide ontwikkelingen hebben financiële consequenties.

We staan op dit moment voor een behoorlijke opgave. Mede door de introductie van nieuwe systemen, de hogere eisen die hierdoor aan de medewerkers worden gesteld en de mobiliteitsopgave die de SVB heeft voor haar personeelsbestand, staan medewerkers en daarmee prestaties onder druk.

De toekomstbestendigheid van de organisatie valt of staat met de beschikbaarheid van voldoende medewerkers die voor hun taak zijn toegerust. Wij blijven dan ook investeren in de vaardigheden van onze medewerkers en blijven ons inspannen in de begeleiding van hun mobiliteit. De moeilijkheidsgraad van het werk neemt toe en tegelijkertijd, mede door de krapte op de arbeidsmarkt, zien we een toename in de uitstroom van juist die medewerkers die we hard nodig hebben.

De gesprekken tussen het Verenigd Koninkrijk en de Europese Unie over de wijze waarop de Brexit gestalte krijgt, bevinden zich nog in een uiterst onzekere fase. De afloop is onduidelijk. Binnenkort brengen wij een informele uitvoeringstoets uit over de gevolgen hiervan voor de SVB. Deze informele toets moet worden opgesteld met aannames en onzekerheden. Wel zeker is dat een Brexit voor de SVB gevolgen heeft. Er zal extra inzet nodig zijn van medewerkers om de gevolgen van de Brexit in

---

goede banen te leiden. Deze inzet zal financiële consequenties hebben, maar mogelijk ook van invloed zijn op onze prestaties elders, omdat capaciteit moet worden onttrokken aan andere werkzaamheden.

Samen met onze ketenpartners zorgen we voor snelle en veilige gegevensuitwisseling. Hierdoor hoeven burgers minder vaak hun gegevens door te geven aan de diverse overheidsinstanties en geven we invulling aan het één-overheidsprincipe. Mensen met problematische schulden ondersteunen we samen met onze ketenpartners. We doen dit met kleine proefprojecten, zodat we leren welke aanpak het beste werkt voor onze klanten.

Voor 2019 hebben wij onszelf de opdracht gegeven een goed evenwicht te vinden tussen continuïteit en wendbaarheid. De basis hiervoor (naast dit Jaarplan) wordt gevormd door de RvB-analyse 'Vernieuwen vanuit eenvoud en verbinding'.

Ik ga dan ook met vertrouwen in de SVB het jaar 2019 in.

Amstelveen, 27 september 2018

Drs. S.T. Sibma  
Voorzitter Raad van Bestuur

---

## Inhoudsopgave

1 Inleiding	1
2 Goede dienstverlening	2
3 Continuïteit en wendbaarheid	10
4 Intensivering ketensamenwerking	16
5 Overige activiteiten	18
6 Begroting 2019	20
7 Risicomanagement	25

## BIJLAGEN

Bijlage 1 - Meerjarenplan SVB 2018 – 2020	28
Bijlage 2 – Meerjarige financiële ontwikkeling	29
Bijlage 3 - Aanvullende begrotingstabellen 2019	33
Bijlage 4 – Prestatie indicatoren	36



# 1 Inleiding

De SVB is dé logische partner in de uitvoering in het sociale domein, het domein van de sociale zekerheid en de zorg. Deze ambitie komt voort uit een intrinsieke motivatie om het goed te doen voor de burger en om onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Zo verzorgen wij onder andere de uitkeringen van de Algemene Ouderdomswet (AOW), de Aanvullende Inkomensvoorziening voor Ouderen (AIO), de Algemene nabestaandenwet (Anw) en de kinderbijslag (AKW). Sinds 1998 ondersteunt de SVB budgethouders met hun persoonsgebonden budget (PGB) en sinds 2011 voeren we de wetten en regelingen uit die financiële ondersteuning bieden aan verzetsdeelnemers en oorlogsgetroffenen (V&O).

Onze eigenaar is het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). We hebben diverse opdrachtgevers, zoals SZW, maar ook het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), gemeenten, zorgkantoren en zorgverzekeraars. Voor het uitvoeren van de verschillende regelingen werken we nauw samen met onze ketenpartners.

De SVB schrijft samen met de hele organisatie aan haar toekomstvisie. Dit doen we door een Wikivisie die permanent open staat voor aanscherpingen en aanvullingen. De Wikivisie vormt het uitgangspunt voor de ambitie en strategische doelstellingen van de SVB; kortom wat wij willen bereiken in de toekomst.



**S V B** voor het leven  
Sociale Verzekeringsbank

## Wikivisie versie 11

De Sociale Verzekeringsbank is de oudste uitvoerder van volksverzekeringen voor in Nederland. Wij toetsen of Mensen krijgen van ons waar ze recht op hebben; AOW, kinderbijslag, uitkeringen via een persoonsgebonden budget en uitkeringen uit andere regelingen. We kijken niet alleen naar de regels, maar ook naar de bedoeling van de regels. Werken aan de bestaanszekerheid en het vergroten van de eigen regie van de burger is de bedoeling van de SVB. We willen Samen met andere organisaties voor klanten met andere organisaties willen we als 1 overheid werken voor klanten werken.

Wij zorgen dat onze klanten op tijd weten en krijgen waar ze recht op hebben. En We helpen hen in 1 keer goed en zo snel mogelijk. We zijn namelijk goed in toetsen en betalen.

Onze omgeving verandert snel. Klanten en opdrachtgevers verwachten dat wij mee veranderen en onze manier van werken steeds aanpassen. Om stabiel te blijven Daarom in de toekomst goed te blijven in toetsen en betalen moeten we open, snel en wendbaar zijn, worden:

We maken gebruik van slimme en veilige ICT-oplossingen. Daarmee kunnen onze klanten de meeste zaken zelf afhandelen en worden medewerkers goed ondersteund. We hebben een voorkeur voor digitaal, maar we helpen mensen op de manier die bij hen past.

We vertrouwen op de kwaliteiten en de verantwoordelijkheid van medewerkers om maatwerk voor onze klanten te leveren. Daarom investeren we in interactie, kennis en leervaardigheden: We investeren in onze medewerkers, zodat zij over actuele kennis en vaardigheden beschikken om onze klanten in een keer goed van dienst te kunnen zijn.

Afbeelding: de SVB-Wikivisie op het intranet van de SVB

In het Jaarplan 2019 vertellen we eerst wat onze activiteiten zijn voor het komende kalenderjaar. In de daaropvolgende hoofdstukken presenteren we de begroting 2019 en het risicomanagement van de SVB. Het Meerjarenplan 2018 – 2020 en de meerjarige financiële ontwikkeling 2019 – 2022 zijn als bijlagen toegevoegd.

---

## 2 Goede dienstverlening

De SVB investeert voortdurend in de verbetering van haar dienstverlening aan de burger. In 2019 gaan we door met het verbeteren van de kwaliteit én tijdigheid: snel en in één keer goed. Dat realiseren we door het leveren van meer maatwerk, digitaal waar dat kan en in persoon waar dat nodig is. In 2019 ontwikkelen we onze visie op dienstverlening verder en daarover spreken wij graag met onze eigenaar en onze opdrachtgevers.

Wij zorgen ervoor dat onze dienstverlening zoveel mogelijk past bij de situatie van de klant en aansluit op zijn behoefte. Medewerkers trainen we hierin en processen stellen we, waar nodig, bij. Ook zoeken we op dit punt de samenwerking met gemeenten, maar bijvoorbeeld ook met ketenpartners als CAK, de Belastingdienst en DUO. Samen kijken we waar we de klant in organisatie-overstijgende situaties beter kunnen helpen. Door de goede inzet en modernisering van IT-toepassingen en door onze betalingen strak te monitoren, zorgen we voor tijdigheid van betalingen en continuïteit in de bedrijfsvoering. De SVB scoort goed op tijdigheid van betalingen aan klanten en dat willen we zo houden. Handhaving is in eerste instantie gericht op preventie. We willen klanten behoeden voor het maken van fouten en waar dat toch gebeurt, snel helpen met herstel. We pakken misbruik “risico-gestuurd” aan en zijn gericht op snelle detectie, beëindiging en sanctionerend waar dat vereist is.

Daarnaast optimaliseren we de interne dienstverlening. Door de juiste randvoorwaarden te creëren worden onze medewerkers in staat gesteld om goede prestaties te leveren. Het verbeteren van samenwerking tussen directies op het gebied van IT, HR en Facilitaire-ondersteuning, heeft het voor medewerkers makkelijker gemaakt om van ‘standplaats’ te wisselen binnen de SVB: een belangrijke factor in het bevorderen van interne mobiliteit. In het verlengde daarvan ligt het optimaliseren van de aanvraag- en toekenningsprocedures rondom de indiensttreding van nieuwe medewerkers. Zij kunnen hierdoor sneller van start met hun werk en vinden beter de weg binnen de organisatie. Het verbeteren van de interne dienstverlening heeft een positieve invloed op de effectiviteit, efficiëntie en productiviteit van onze medewerkers en dat vertaalt zich door naar de externe klant.

In 2019 zetten we verder in op het vinden en analyseren van ‘gebruiksonvriendelijke’ situaties. Niet alleen wordt een oplossing gezocht, de ervaring wordt ook ingezet om een lerend effect binnen de organisatie te creëren. Zo werken we stap voor stap aan een betere interne dienstverlening.

We constateren echter ook dat we op onderdelen onze prestaties moeten verbeteren. Waar dit het geval is, analyseren we de problemen die er zijn, gaan daarover in gesprek met onze medewerkers en werken vervolgens met leercirkels en verbeterteams om onze prestaties op het gewenste niveau te houden.



### **Inzicht in resultaten en verbetering van prestaties**

We zetten ook extra capaciteit in om meer inzicht te krijgen in de resultaten en de kwaliteit van onze dienstverlening. Op basis daarvan wordt sneller en meer adequaat gereageerd. We willen beter inzicht in de tevredenheid van de klant door de klant dichterbij de uitvoering te brengen. Dat doen we onder andere met een klanten-community AOW en PGB, marktonderzoeken en door continu klanttevredenheidsonderzoek. De klant(tevredenheid) is zo de motor van het continu verbeteren.

Dat continu verbeteren staat ook centraal in een breed en continu leer- en verbeterprogramma. Medewerkers interveniëren bij verstoringen en inadequate werkprocessen in de dagelijkse uitvoering. Ook houden we bijeenkomsten om te leren van klachten en bezwaar- en beroepsprocessen, om daarmee weer klachten te voorkomen. De in 2018 ingezette modernisering van schermen van het belangrijkste uitvoeringssysteem (het project MAF) en betere kennisondersteuning voor de medewerkers helpen daarbij. Tenslotte maken we gebruik van data, een belangrijke manier om klanten beter te bedienen en te ontzorgen.

### **Internationale dienstverlening**

In 2019 is er extra aandacht voor de internationale dienstverlening, vooral de tijdigheid van de kinderbijslag-internationaal (AKW-IR). De SVB heeft zich tot op heden verantwoord over de tijdigheid van de gehele AKW-gevalsebehandeling. De internationale gevalsebehandeling maakte hier onderdeel van uit. Het betreft een relatief klein aantal klanten, maar het is wel de meest complexe gevalsebehandeling binnen de AKW. Om ook op deze kleine complexe groep meer inzicht te bieden, is met SZW afgesproken de prestatie indicator tijdigheid op te splitsen in een deel nationaal en een deel internationaal. Gezien de complexiteit van het werk, de afhankelijkheid van het buitenland en het feit dat de recente invoering van VAKWerk invloed heeft op de tijdigheidsmeting is er nog geen stabiel referentiekader om te bepalen wat een ambitieus en reëel tijdigheidspercentage is voor de AKW-IR. We gaan hierover in overleg met het Ministerie van SZW.

---

We streven ernaar in 2019 de tijdigheid van beschikkingen AKW-IR te verhogen. Daarvoor hebben we een aantal maatregelen genomen. Een analyse op grondoorzaken van de achterblijvende tijdigheid-AKW IR is afgerond, om vervolgens met de conclusies en geleerde lessen zowel de dienstverlening rondom de AKW-IR, als de overige internationale dienstverlening te verbeteren. Op alle locaties zijn specifiek voor de AKW-IR lokale kortcyclische leercirkels opgezet. Verbetervoorstellen die locatie overstijgend zijn, bijvoorbeeld systeemaanpassingen, worden in een landelijke leercirkel besproken en verder uitgezet. Daarnaast wordt gewerkt aan het kwalitatief sterker maken van de medewerkers. Een daartoe opgerichte stuurgroep stuurt en faciliteert de benodigde interventies. Daarbij moet gemeld worden dat een aantal externe factoren een rol zullen spelen, zoals de implementatie van Electronic Exchange of Social Security Information (EESSI) en de decentralisatie van de zusterorganen in België.

### **Resultaatverantwoordelijke teams**

In 2019 investeren we ook in het verder versterken van onze resultaatverantwoordelijke teams. We stellen medewerkers in staat verantwoordelijkheid te nemen voor het resultaat, om zo klanten optimaal te helpen. Vakmanschap staat centraal en we stellen de medewerker door deelname aan cursussen en opleidingen in staat de juiste kennis en skills te verwerven om het vak zo goed mogelijk uit te oefenen.

### **vAKWerk**

In 2018 brachten we het langlopende project vAKWerk, tot een goed einde. vAKWerk is het project waarmee de functionaliteit van het AKW – systeem (kinderbijslag) is toegevoegd aan het AA-systeem (AOW en ANW). Hiermee creëren we de noodzakelijke basis om over te gaan tot het toekomstbestendig maken van onze systemen in het sociale verzekeringen-domein. In 2019 pakken we ook andere projecten uit de IT-agenda op, die toekomstbestendigheid en de verbetering van de dienstverlening waarborgen.

### **Ontwikkelingen in 2019 in de wet- en regelgeving in het sociaal domein**

Eventuele besluiten over de AOW hebben gevolgen voor onze werkzaamheden. De verhoging van de kinderbijslag in 2019 en de verhoging van het kindgebonden budget zijn voor de SVB uitvoerbaar. Het debat over onder meer geslachtsregistratie, meerouderschap, maatschappelijke dienstplicht, herijking familierecht en het verlengen van de kwalificatieplicht tot 21 jaar kan ook gevolgen hebben voor de uitvoeringswerkzaamheden van de SVB. Hetzelfde geldt voor de uitwerking van het gedachtegoed van de Wet Open Overheid. Wij volgen dit nauwlettend en zullen met de eigenaar en opdrachtgever praten over de gevolgen voor onze organisatie. Eventuele consequenties van de doorlichting op de kindregelingen, van de ANW en een evaluatie op de Wet Hervorming Kindregelingen komen in 2019 aan de orde.

In het regeerakkoord staan verschillende maatregelen voor statushouders en arbeidsmigranten uit de EU, die van invloed (kunnen) zijn op rechten en uitkeringen binnen de sociale zekerheid. Samen met het ministerie van SZW bekijkt de SVB de mogelijke consequenties voor de AKW, AIO of AOW.

De SVB is betrokken bij de uitwerking van de Coördinatieverordening Sociale Zekerheid in Europa, omdat het toepassen van het woonlandbeginsel consequenties heeft voor de uitvoering van de SVB. Of dit in 2019 al het geval is, kunnen we nog niet inschatten.



## Ontwikkelingen in 2019 wet- en regelgeving in het zorgdomein

De SVB speelt een voorname rol in de uitvoering van het persoonsgebonden budget (PGB). Vanuit de kennis en ervaring die bij de uitvoering van het PGB is opgebouwd en verworven, adviseren we bij de beleidsontwikkeling van het PGB. Die bijdrage is onder andere zichtbaar bij de uitvoering van de pilot Integraal PGB. Vanaf 1 januari 2019 start er een verbreding en opschaling van de pilot integraal PGB. Hiervoor wordt een AMvB opgesteld. Budgethouders van deelnemende gemeenten kunnen meedoen aan het Integrale PGB. Voor hen betekent dit dat zij uiteindelijk minder tijd kwijt zijn aan de administratie rondom hun PGB's en hun budget meer vanuit de zorgbehoefte kunnen besteden. Daarnaast werkt de SVB mee aan de actieagenda PGB, die onder leiding van het ministerie van VWS met de keten wordt opgesteld om het PGB meer toekomstbestendig te maken. Denk hierbij aan onderwerpen als: reduceren complexiteit en administratieve lasten, PGB -vaardigheid en -verantwoordelijkheid, voorlichting en toerusting budgethouders en verstrekkers en fraude. De implementatie hiervan vindt in 2019 plaats. De wijzigingen in de Wet minimumloon zullen in 2019 eveneens worden geïmplementeerd.



*Afbeelding: aandacht in personeelskrant SVB de bedoeling voor het nieuwe PGB-IT-systeem*

In juni 2018 startte een pilot van PGB 2.0, waaraan door een beperkte groep budgethouders wordt deelgenomen. Doel van de pilot is voor budgethouders een vereenvoudiging van het administratieve proces door te voeren. De resultaten van deze pilot zullen door de ketenpartijen worden gebruikt om PGB 2.0 verder te ontwikkelen.

In het kader van de voorkoming en bestrijding van PGB-fraude wordt steeds meer de samenwerking tussen ketenpartijen opgezocht, denk aan het Informatieknooppunt Zorgfraude (IKZ). Momenteel is een wetsvoorstel in voorbereiding waarmee het IKZ een rechtspersoon met wettelijke taak (rwt) wordt, in de vorm van de Stichting Gegevensdeling Zorgfraude. Met het wetsvoorstel krijgen convenantpartners een wettelijke grondslag om (bijzondere) persoonsgegevens aan het IKZ te leveren en (bijzondere) persoonsgegevens van het IKZ te ontvangen. De SVB wordt opgenomen als

convenantpartner en wordt tevens betrokken bij de inrichting en oprichting van een systeem ten behoeve van gegevensuitwisseling met het IKZ. Volgens planning (Plan van Aanpak Oprichting Stichting Gegevensdeling Zorgfraude, opgesteld door VWS) zal de stichting 1 juli 2019 in werking treden. Totdat toetreding formeel is geregeld neemt de SVB informeel deel aan de Beleidsgroep en het Bestuurlijk overleg van de Taskforce Integriteit Zorg (TIZ).

Daarnaast is de SVB zelf ook steeds meer en meer bezig met het ontwikkelen van betere middelen en processen om budgetverstrekkers te ondersteunen in hun taak om fraude te voorkomen en bestrijden. In dat kader heeft de SVB een fraudescan ontwikkeld, die gemeenten helpt risico's beter in beeld te brengen. Daarnaast werken we met verstrekkers aan het verbeteren van de fraudesignalen.

### De bedoeling

De 'bedoeling' van de wetten die we uitvoeren, staat centraal in onze dienstverlening aan de klant. Juist het werken vanuit de bedoeling is in de uitvoering belangrijk, met inachtneming van rechtszekerheid en rechtsgelijkheid. Werken volgens de bedoeling vraagt ook om maatwerk in onze dienstverlening. Medewerkers die klanten helpen, kunnen het verschil maken.

Om te werken vanuit de bedoeling heeft de SVB verschillende initiatieven zoals 'Garage de Bedoeling'. Dat is een aanpak waar medewerkers vanuit verschillende disciplines, veelal samen met andere organisaties zoals het ministerie van SZW, de Belastingdienst, het Nibud, het ministerie van VWS en PGB-budgetverstrekkers vanuit de bedoeling dilemma's rond onwenselijke situaties voor burgers oplossen. We gebruiken dit als input voor onze eigen beleidsregels en nieuwe regelgevingstrajecten. In 2019 continueren we deze werkwijze. Wanneer er spanning zit tussen de letter van de wet en de bedoeling van die wet zullen wij dat signaleren bij onze opdrachtgevers, de ministeries van SZW en VWS. Een ander voorbeeld voor het werken vanuit de bedoeling is de Werkplaats Problematisch Schulden.



Afbeelding: SVB-medewerkers bijeen in Garage de Bedoeling

---

## Schuldenproblematiek

Problematische schulden bij burgers zijn een groot maatschappelijk probleem, waar de SVB regelmatig mee te maken heeft. Hoewel de SVB ook te maken heeft met vorderingen op de klant, als een wijziging niet of te laat is doorgegeven, is de SVB geen grote veroorzaker van schulden. Aangezien de SVB veel uitkeringen toekent, zien wij ook welke klanten te maken hebben met beslaglegging. De SVB kan op basis van dit inzicht een belangrijke signalerende functie richting gemeentelijke hulpverlening hebben. Op die wijze leveren wij een bijdrage aan het terugdringen van deze schuldenproblematiek. Dat doen we in samenwerking met andere uitvoeringsorganisaties en gemeenten, in lijn met de Rijksincassovisie 2016. Medewerkers trainen we in het herkennen van signalen, die kunnen wijzen op problematische schulden, waarna zij burgers zo nodig verwijzen naar instanties die directe hulp kunnen bieden. In 2018 experimenteerden we met verschillende nieuwe mogelijkheden. In 2019 verankeren we die aanpak in het primaire proces. De SVB onderzoekt tevens op welk moment aangesloten kan worden op Rijksincasso (regie op deurwaarders).

Het niet-gebruik van regelingen wordt actief teruggedrongen door het aanvraagproces en de voorlichting en communicatie met de doelgroepen verder te verbeteren. In 2019 gaan we verder met het ontwikkelde trainingsprogramma voor vrijwilligers die voorlichting geven over het recht op AIO. Dit programma is in samenwerking met het Netwerk van Organisaties van Oudere Migranten (NOOM) ontwikkeld.

## Toekomst stelsel van gegevensuitwisseling werk en inkomen

De voortgaande digitalisering van onder meer gegevensuitwisseling en de ambitie van het kabinet om van Nederland de “digitale delta van Europa” te maken, hebben uiteraard gevolgen voor de SVB. Naar verwachting treedt op 1 juli 2019 de Wet digitale overheid in werking. Deze wet bevat regels over de bevoegdheid om bepaalde standaarden te verplichten in het elektronisch verkeer van de overheid, de verantwoordelijkheid voor het beheer van de voorzieningen en diensten binnen de generieke digitale overheidsinfrastructuur (GDI) en de digitale toegang tot publieke dienstverlening voor burgers en bedrijven. Met de wet wordt bereikt dat burgers en bedrijven met één of meer generieke identificatiemiddelen overheidsbreed en op een passend betrouwbaarheidsniveau toegang kunnen krijgen tot elektronische diensten. De SVB implementeert deze regelingen binnen haar bereik. Ook de inwerkingtreding van de Europese verordening eIDAS (september 2018) en de gevolgen hiervan voor de uitvoering neemt de SVB ter hand. De verordening bepaalt dat publieke organisaties en private organisaties met een publieke taak Europees erkende inlogmiddelen moeten accepteren binnen de digitale dienstverlening. De Europese Unie wil hiermee regelen dat het makkelijker en veiliger wordt om binnen Europa online zaken te regelen.

## Handhaving

Het doel van handhaving is het zo effectief en efficiënt mogelijk verhogen van de rechtmatigheid van de uitkeringen die de SVB betaalt. Handhaving gebeurt door preventie, detectie, correctie en sanctionering van fouten en fraude door klanten of derden.

Daarbij staat voorop dat voorkomen beter is dan genezen. Om dat doel te bereiken worden klanten gewezen op hun rechten en plichten. Ook worden medewerkers getraind om hun fraudealertheid te bevorderen.

## Algemeen

### Als u zich niet aan de regels houdt

Het is belangrijk om een wijziging in uw situatie aan ons door te geven, want de hoogte van uw uitkering of pensioen hangt af van uw persoonlijke situatie.

Voorkom problemen en geef op tijd de juiste informatie aan ons door. Doet u dit niet, dan kunt u een boete krijgen. Of misschien krijgt u te maken met een onderzoek naar fraude. Weet waar u aan toe bent en lees wat wij van u verwachten.

- ▼ Wat moet u allemaal doorgeven?
- ▼ Hoe controleert de SVB?
- ▼ Als u te veel geld ontvangt van de SVB
- ▼ Als u wordt verdacht van fraude

*Afbeelding: Website SVB [www.svb.nl](http://www.svb.nl) over rechten en plichten*

Volgend aan de Handhavingskoers 2018-2021, zet de SVB de komende jaren in op een nóg meer effectieve, efficiënte en intelligente data-gedreven handhaving. Data-analyse geeft ons inzichten in fraudefenomenen en patronen, waardoor we meer gerichte onderzoeken kunnen uitvoeren. Investing in risicoanalyse leidt tot meer preventie, waardoor minder repressieve controle in Nederland nodig is. De SVB focust in het sociaal domein op intensivering van de internationale handhaving met het National Contact point -netwerk van de EU (NCP), het Controle Team Buitenland, de Bureaus Sociale Zaken en het netwerk van vertrouwensadvocaten. Ook intensiveert de SVB de handhaving bij de vaststelling van Toepasselijke Wetgeving (TPW) om bij te dragen aan de bestrijding van schijnconstructies op de Nederlandse arbeidsmarkt. We intensiveren onze samenwerking met het UWV, Internationaal Bureau Fraudeinformatie (IBF), Belastingdienst, VNG en andere ketenpartners om onze kennispositie te versterken en onderling signalen en fraudefenomenen uit te wisselen. We blijven optrekken met onze buitenlandse partners bij de ontwikkelingen van de Labour Mobility Package en de nieuwe detacheringsrichtlijn. In het sociale verzekeringsdomein sturen we voor de zomer 2019 een signaleringsbrief waarin we aangeven welke fraudesignalen en fraudefenomenen wij in het afgelopen jaar hebben geconstateerd uit de verschillende fraudeonderzoeken.

In het kader van vermogensonderzoeken in het buitenland intensiveert de SVB de samenwerking met IBF en Kenniscentrum Handhaving en Naleving (KCHN) om gezamenlijk als één loket naar de buitenwereld te profileren. IBF en de SVB voeren beiden vermogensonderzoeken uit in het buitenland waarbij zij beiden grotendeels van hetzelfde netwerk gebruik maken. Het naar buiten treden als één loket is dan ook een logische stap. Kennis, ervaringen en het netwerk kunnen hierdoor beter geborgd worden.

Ook in het zorgdomein is de samenwerking binnen de keten, met bijvoorbeeld het Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ), Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en Zorgverzekeraars Nederland (ZN), cruciaal. De unieke positie van de SVB, die als enige organisatie beschikt over alle

---

regio- en wet-overschrijdende informatie met betrekking tot zorgverleners en budgethouders, zetten we effectief in, zodat gemeenten en zorgkantoren gemakkelijker fraude kunnen bestrijden

Met het ministerie van SZW spreken we over de structurele inbedding van de activiteiten die vanuit de businesscase Intensivering Toezicht 2015-2018 worden uitgevoerd. Tegenover een jaarlijkse investering van ongeveer € 7 miljoen leveren deze activiteiten inmiddels een opbrengst van ongeveer € 10 miljoen. Voor 2020 en verder is nog geen budget voor deze activiteiten beschikbaar. De SVB heeft geen budgettaire ruimte om deze binnen het huidige kader op te vangen. Snelle besluitvorming van SZW is nodig. Uiterlijk 1<sup>e</sup> kwartaal 2019 moet de SVB weten of de structurele inbedding is goedgekeurd. Mocht onverhoopt afschalen van de activiteiten noodzakelijk zijn, dan zullen de extra opbrengsten van handhaving eindigen. Bovendien leidt dit tot frictiekosten.



---

### 3 Continuïteit en wendbaarheid

De toekomstbestendigheid van de SVB valt of staat met de beschikbaarheid van medewerkers, die voor hun taak zijn toegerust en van de aanwezigheid van “bedrijfsmiddelen” die voldoen aan de eisen die deze tijd stelt. Van de medewerkers verlangen we dat ze de toenemende complexiteit van de taken het hoofd bieden, omgaan met nieuwe systemen, bijvoorbeeld vAKWerk, investeren in ‘werken volgens de bedoeling’ en leren omgaan met het werken met ketenpartners. Dit geldt voor alle SVB’ers. Tegen de achtergrond van een in aantal werknemers krimpende organisatie zorgt dit voor spanning. De organisatie moet de SVB’ers in staat stellen goed te functioneren en de IT-systemen moeten de medewerkers ondersteunen en zo zijn ingericht dat ze de toenemende “cyberdreiging” aankunnen.

Tegelijkertijd willen we onze medewerkers vertrouwen en verantwoordelijkheid geven en willen we werken met multidisciplinaire teams, zo vergroten we onze resultaatgerichtheid en leveren we betere dienstverlening. Dit doen we in de uitvoering al geruime tijd door te werken in resultaatverantwoordelijke teams (RvT’s), PGB-regioteams en met LEAN. Voor onze ontwikkeltaken sluit het werken vanuit het agile gedachtengoed goed aan; kort cyclisch werken, meer dialoog met de klant en de mogelijkheid tot tussentijdse wijzigingen. Agile, LEAN en RvT’s en regioteams zijn middelen die ons helpen om onze opdracht waar te maken: de klant te helpen en dat iedere dag een beetje beter te doen.

Door voortgaande automatisering en digitalisering kan het aantal arbeidsplaatsen binnen de SVB naar verwachting uiteindelijk met circa 500 tot 700 fte dalen. Deze daling is in eerste instantie voorzien voor de jaren tot ultimo 2022, maar hangt in sterke mate af van de voortgang en succesvolle realisatie van IT-projecten. Bekend voorbeeld hiervan is PGB 2.0 waarvan het op dit moment niet duidelijk is wanneer het volledig beschikbaar is voor alle budgethouders. De realisatie van het IT-plan uit 2018-2020 zal over een langere periode, tot en met 2022, worden uitgesmeerd. Besparingen worden dan ook later gerealiseerd. Er zit een sterke relatie tussen de realisatie van de IT-portfolio enerzijds (automatisering) en de mogelijkheden tot afbouw van het personeelsbestand in aantallen fte anderzijds. We zijn met SZW in gesprek over de consequenties van deze ontwikkelingen.

Tegelijkertijd verandert het werk gaandeweg en worden andere en soms ook hogere eisen gesteld aan de medewerkers. Niet alle medewerkers kunnen in die ontwikkeling mee en er is waarschijnlijk instroom nodig van hoger gekwalificeerde nieuwe medewerkers. Hierdoor is de beschreven opgave van vermindering van het aantal arbeidsplaatsen een zware opgave, waarbij de inzet van een breed instrumentarium nodig is. Ook blijft focus nodig op de door ons ingezette koers waarin medewerkers actief worden aangespoord en gefaciliteerd om hun mobiliteit te vergroten.

Om ook hier de toekomstbestendigheid te kunnen borgen, ontwikkelt de SVB een nieuwe strategische personeelsplanning. Dit doen we door de resultaten van de gesprekken en vlootstouwen verder te structureren en vast te leggen. Hierdoor krijgen we meer inzicht in de kwaliteit en mobiliteit van onze medewerkers, nu en op termijn. Daarmee wordt een betere strategische personeelsplanning gevoerd. Begin 2019 is deze strategische personeelsplanning gereed.

Het toekomstbestendig maken van de organisatie omvat meer dan investeren in het vakmanschap en mobiliteit. Het vraagt ook aandacht voor de vitaliteit van onze medewerkers, inzicht in hoe verzuim te voorkomen en een actieve aanpak van het verzuimpercentage. In 2018 is de SVB gestart met sturen op een gedragsmatige aanpak van ziekteverzuim. Deze is gericht op optimale inzetbaarheid. Er wordt gekeken naar de mogelijkheden, in plaats van de beperkingen van de

medewerker. Belangrijk uitgangspunt daarbij is de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Zelf regie nemen, zowel in de preventie van verzuim als in het verzuimproces, staat centraal. De direct leidinggevende heeft in dit proces als casemanager een sturende rol. In 2019 zal deze aanpak worden voortgezet. Volgende stap hierin, is het vaststellen van een verzuimnorm voor 2019 en verder. Deze zal worden gebaseerd op een per directie gedifferentieerde (deel)norm. Op basis hiervan komen we tot een passende en realistische verzuimnorm voor de hele organisatie.

## Ontwikkeling medewerkers

Wij bieden onze medewerkers een gerichte ontwikkelings- en mobiliteitsaanpak met focus op vakmanschap. De wenselijke gedrags- en cultuuraspecten versterken we om de SVB toekomstbestendig te maken.



Afbeelding: interne SVB-campagne mobiliteit en vakontwikkeling

Alle medewerkers kunnen hun positie op de arbeidsmarkt versterken, bij de SVB of daarbuiten. We investeren in duurzame inzetbaarheid, in vitaliteit en in de ontwikkeling van onze mensen. Dit doen we door ontwikkel- en opleidingsbudgetten beschikbaar te stellen en door het regelmatig voeren van ontwikkel- en resultaatgesprekken tussen medewerker en leidinggevende. We stimuleren het gebruik van deze middelen om medewerkers breder inzetbaar te maken vanuit het zogeheten "eigen regie model". SVB'ers staan zelf aan het roer van hun ontwikkeling en loopbaan. Ook vak- en gedragsontwikkeling van leidinggevend en medewerkers gebeurt vanuit de eigen regie. Als organisatie scheppen we een duidelijk kader waarbinnen gestuurd wordt met technieken, zoals agile en LEAN. Daarnaast scheppen we een context waarin vakontwikkeling, klant- en doelgerichtheid en een gezonde samenwerkingscultuur centraal staan.

Het meten van de "employee experience" zorgt ervoor dat we gericht kunnen werken aan (aspecten van) de organisatieontwikkeling, cultuurverandering en de behoeftes van medewerkers daarin.

---

Om het proces van een kwalitatief en kwantitatief passende arbeidspopulatie te versterken, zetten we niet alleen in op vakmanschap, gedragsontwikkeling, door- en uitstroom, maar ook op passende instroom. We ontwikkelen in 2019 een sourcingstrategie (met duidelijke arbeidsmarktcommunicatie), zodat we in staat zijn de juiste medewerkers aan te trekken en aan ons te binden. Daarbij zal extra aandacht uit gaan naar de werving en binding van IT-medewerkers.

Vakmanschap en expertise ontwikkelen we, doordat we inzetten op combinaties van (digitale) leermogelijkheden, van formeel en informeel leren, leren op de werkplek en leren van en met collega's (social learning). We sturen er op dat deze aspecten terugkomen in de gesprekken tussen medewerker en leidinggevende. Deze ontwikkelingen monitoren we op kwaliteit en doelmatigheid.

### **Leiderschapsontwikkeling**

De ontwikkelings- en mobiliteitsaanpak gelden uiteraard ook voor leidinggevenden. Zij vervullen een belangrijke rol in het ondersteunen van medewerkers en teams in het resultaatverantwoordelijk werken. De leiderschapsopgaven zijn niet voor elke leidinggevende hetzelfde. We passen onze leiderschapsontwikkeling daar op aan. Daarnaast vormt de vlootshou voor leidinggevenden, het loopbaangesprek met leidinggevenden en de 360 graden feedback een belangrijke basis voor leiderschapsontwikkeling op individueel niveau. We investeren meer in interne opvolging voor leidinggevende posities. De SVB kan de opvolging voor teamcoaches momenteel te weinig vanuit de eigen geleidingen organiseren. Daarom starten we met een interne kweekvijver voor teamcoaches. Agile functies met leidinggevende taken (scrummaster, productowner en waardeestroomleider) willen we zo veel mogelijk vanuit de eigen geleidingen invullen. Daarom organiseren we ook hiervoor interne opleidingstrajecten.

De waarden van waaruit we werken - proberen en leren, vertrouwen en verantwoordelijkheid en resultaatgerichtheid - hebben impact op de manier waarop leiding wordt gegeven. Agile en LEAN als methodiek sluiten aan op deze waarden. Leidinggevenden trainen we om agile en LEAN leiderschap te ontwikkelen. Het bovenliggende doel is om als SVB wendbaarder te worden en de klant nog meer centraal te stellen. Ook hebben wij leidinggevenden nodig die werken aan hun netwerk om zo goede samenwerkingsverbanden met andere organisaties uit de keten aan te gaan, zodat we onze klanten goed kunnen helpen.

### **Stabiele infrastructuur**

Een goede en continue dienstverlening aan de burgers is afhankelijk van gedigitaliseerde processen en dus van IT-systemen. Met andere woorden, goed functionerende IT-systemen zijn noodzakelijk voor het behalen van onze doelstellingen. De SVB werkt dan ook aan het onderhoud en beheer van die systemen. Dat is inclusief de beveiliging tegen bedreigingen van buitenaf. De SVB heeft een uitgebreid projectportfolio, waarbij we ons realiseren dat er meer wensen zijn dan beschikbare IT-(verander)capaciteit om deze te realiseren. De wensen komen voort uit de nodige vernieuwing én uit de inhaalslag op onderhoud en beheer van de huidige systemen.

Wat we willen doen, is beschreven in het IT-plan 2018-2020. De daar beschreven projecten blijven in de planning staan, maar worden gespreid over een langere periode, namelijk tot en met 2022. Ontwikkelingen buiten de SVB, waaronder cybercriminaliteit, implementatie van wet- en regelgeving, maar ook vertragingen intern in de oplevering van producten noopten tot het bijstellen van het IT-plan. Dat risico werd al gesignaleerd in de review die Gartner in 2017 uitvoerde op het IT-plan. Gartner concludeerde dat de ambitie haalbaar was, maar zag ook belangrijke afhankelijkheden en risico's die deze realisatie bemoeilijken. IT zal uiteindelijk groeien naar een regieorganisatie.

Daarom is het streven dat op termijn het aandeel van interne medewerkers zal groeien naar 65% van het totale IT-personeel.

We zullen echter wel een beroep moeten blijven doen op de externe markt voor IT-ers en deze markt is krap wat de realisatie van onze plannen kan bemoeilijken. Voor ontwikkeltaken op IT-gebied kiest de SVB zoals gezegd steeds meer voor een agile werkwijze: kort cyclisch en daarmee beter in staat in te spelen op veranderingen en de behoeften van klanten. De mate waarin we er in slagen het IT-plan te realiseren, heeft directe gevolgen voor de aard van de werkzaamheden die worden verricht en het type medewerker dat daarvoor nodig is (strategische personeelsplanning).

Over de voortgang van de IT-portefeuille communiceren wij met onze eigenaar en met de opdrachtgevers. We spreiden de realisatie van ons IT-plan over de jaren tot en met 2022. Op deze manier consolideren en moderniseren we het IT-landschap. Ook voor de jaren daarna zijn investeringen nodig.

### Informatiebeveiliging

Om de weerbaarheid ten aanzien van cyberdreiging te vergroten, investeert de SVB ook in 2019 en daarna in informatiebeveiliging, privacy- en risicomanagement. Ook verwerken we de aanpassingen BIR 2.0. / De Wet Digitale Overheid en werken we aan de invoering en het verder anonimiseren en vernietigen van gegevens in het kader van de privacywet AVG. In 2019 passen we de systemen aan op het kunnen invoeren van bezwaar- en vernietigingstermijnen conform de AVG. De selectielijst, waarin de verschillende termijnen zijn vastgelegd, wordt aangepast. Het Identity en Access Management van de SVB brengen we op een hoger niveau.

Het blijft mensenwerk. Daarom werken we met interne bewustwording programma's en investeren we ook in 2019 in opleidingsprogramma's voor alle SVB-medewerkers en leiden we eigen specialisten op het gebied van informatiebeveiliging, privacy en business continuity op.



Afbeelding: interne SVB -bewustwording campagne

---

Veel aandacht gaat in 2019 ook uit naar de professionalisering van het Security Operations Center (SOC), en naar cyber response en risk- en privacy management. Het in 2018 opgerichte Cyber Incident Response Team (CIRT) gaat door met de voorbereiding en training van de medewerkers om verstoringen of dreigende verstoringen het hoofd te bieden. De SVB staat hierin niet alleen. Daarom continueren we in 2019 de samenwerking met het UWV en andere overheidsorganisaties.

Als onderdeel van het programma 'Borging veilige gegevensuitwisseling via Suwinet' is in 2018 binnen de SVB de 'whitelist-oplossing' geïmplementeerd. De medewerker kan alleen inzien aan de hand van de BSN van klanten in de lopende werkvoorraad. De betreffende BSN's worden dagelijks op een whitelist gezet. Staat dit nummer niet op deze 'whitelist', dan moet de medewerker in Suwinet een specifieke reden aangeven waarom hij of zij toch het dossier raadpleegt. De mogelijkheid om gegevens van personen in te zien zonder dat daar noodzaak toe is, is hiermee beperkt. Zo werkt de SVB aan de borging van de privacy van burgers.

Voor de toekomstbestendigheid en kwetsbaarheden van de infrastructuur van de SVB zetten we in 2019 het programma AREND voort. Standaardisatie is hier het uitgangspunt, om daarna uitbesteding te onderzoeken. Standaardisatie en uitbesteding verminderen het risico van kennistekort in de eigen organisatie en dragen daarmee bij aan de continuïteit.

### **Data en innovatie**

Sinds 2017 hebben het innovatie lab Novum en het Data-expertise centrum een vaste plek gevonden in de SVB-organisatie. In 2019 bezien we op welke wijze de activiteiten worden vervolgd. Als voorbeeld van een product geldt de schuldenvoorspeller, waarmee we inzicht hebben welke burgers kwetsbaar zijn voor het ontwikkelen van schulden. Robotisering is als techniek geïntroduceerd en geïmplementeerd voor de SVB. In plaats van veel werk aan herhalende handmatige handelingen ontstaat meer tijd voor dienstverlening in complexe klantsituaties. Uitbreiding van data analytics zorgt ervoor dat de SVB als data-gedreven organisatie groeit naar een niveau, waarop we onze dienstverlening meer en meer uitvoeren met de data die tot onze beschikking staan. Dat betekent tegelijkertijd ook dat we investeren in die processen die de hygiëne van de data waarborgen. Verder zetten we Business Rules Management in om de kwaliteit van beslissingen verder te verhogen.

### **Project Landelijke administratie**

Het project vAKWerk is afgerond. In 2019 onderzoeken we met het project "landelijke administratie" de mogelijkheid om de huidige regioscheiding op te heffen en tot één centrale database te komen. Dit zorgt ervoor dat we de complexiteit reduceren en dat we in de toekomst flexibeler op wijzigingen inspelen. Door gefaseerde standaardisatie verminderen we tevens de afhankelijkheid van schaarse expertise.

De prioritering van de geschetste activiteiten stellen we volgens de agile aanpak, samen met de dienstverlenende directies, steeds opnieuw vast. Door langdurige projecten met een big-bang oplevering te vermijden, zijn we wendbaarder en reageren we beter op de daadwerkelijk spelende behoefte van medewerkers en dienstverlening. Steeds opnieuw zoeken we samen de balans tussen behoefte, gewenst tempo en haalbaarheid.

### **PGB 2.0**

In de keten trekkingsrecht PGB werken we aan het vernieuwen van het ICT-systeem om de budgethouder beter te ondersteunen in het voeren van regie op zijn budget, de rechtmatigheid te



---

verbeteren en de kosten van de uitvoering te verlagen. Een deel van dit PGB 2.0 systeem ontwikkelt zorgverzekeraar DSW en een deel ontwikkelt de SVB. In 2018 is gestart met een pilotgroep met de budgethouders van zorgverzekeraar DSW en de gemeente Westland. De resultaten van de pilot zullen worden gebruikt om PGB 2.0 verder te ontwikkelen.

### **Vervanging bedrijfssystemen**

De huidige systemen ter ondersteuning van de kernprocessen bij Finance & Control (F&C), Human Resources, Inkoop & Facilities (HR, I&F) zijn end-of-life. Deze systemen worden vervangen teneinde de continuïteit te waarborgen. Dit gebeurt vanuit het project Vernieuwing bedrijfsvoeringssystemen (VBS). Tegelijk worden deze processen geoptimaliseerd en kosten bespaard. In 2019 zullen hiervoor twee parallelle projecten starten, nadat in 2018 de Europese aanbesteding is afgerond. Deze projecten worden afgerond in 2020.

### **Digitale werkplek SVB**

Ook de digitale werkomgeving van de SVB (denk aan desktops, laptops, schermen, wifi, etc.) is end-of-life. In 2016 is daarom het project Digitale Werkomgeving SVB (DWS) gestart om deze digitale werkomgeving zodanig te moderniseren dat de continuïteit wordt gewaarborgd en de wendbaarheid wordt vergroot. Onderdeel daarvan is het beter faciliteren van tijd- en plaats onafhankelijk werken. Dit is nodig om bijvoorbeeld meer samen te kunnen werken met andere publieke diensten, met name gemeenten, eventueel ook op locatie. Daarbij zijn ook andere zaken als gevolg van toenemende cyberdreiging, informatiebeveiliging, verplichtingen vanuit nieuwe wetgeving e.d. meteen meegenomen. Eind 2018 en eerste kwartaal 2019 worden alle fysiek verouderde desktops, tablets en schermen vervangen door nieuwe laptops en schermen. Ook wordt de Govroam implementatie afgerond, het netwerk aangepast aan de nieuwe werkomgeving en worden applicaties t.b.v. persoonlijke productiviteit en samenwerking uitgerold. De gehele vernieuwing van de digitale werkomgeving wordt afgerond in 2020.

## 4 Intensivering ketensamenwerking

Problemen van burgers lossen we samen met die burger en met andere betrokken organisaties op. Het maatschappelijk belang en effect voor de burger vanuit de 'één-overheid-gedachte' staan daarbij centraal. Ook hier werken wij met ketenpartners volgens de 'bedoeling'. Zo werken we met de Belastingdienst aan structurele verbetering van het schuldig nalatig proces. Met de Belastingdienst wordt ook gewerkt aan een hersteloperatie naar aanleiding van een uitspraak van de CRvB. Deze herstelactie start in 2018 en loopt door tot in het eerste kwartaal 2019. De SVB rapporteert over de voortgang van de operatie in het jaarverslag.

Ook op het kinddomein treden we in overleg met de Belastingdienst Toeslagen over de dienstverlening aan klanten met zowel een nationaal als internationaal recht op kindregelingen. We werken er actief aan om het aantal pilots en proeftuinen uit te breiden, maar vooral ook te implementeren. Dat doen we onder andere door kleinschalig te oefenen met het bieden van maatwerk in ons dagelijks werk, met de ervaring die we opdoen met onder andere de 'Werkplaats Problematische Schulden'.

### Met welke gemeenten werken we eigenlijk samen?

Nu gemeenten steeds meer taken in de sociale zekerheid uitvoeren, zoeken we de samenwerking 🍷 meer en meer op.

Zo hopen we kwetsbare (gezamenlijke) klanten beter te helpen. We werken samen op verschillende gebieden, bijvoorbeeld bij:

- het tegengaan van niet-gebruik van regelingen
- het signaleren en voorkomen van schulden
- de overgang van regelingen (zoals de Anw) naar de arbeidsmarkt
- de overgang tussen verschillende regelingen (zoals van bijstand naar AIO)



#### PGB

We werken bijvoorbeeld samen bij een integraal PGB, tegen PGB-fraude en aan een gezamenlijke desk waar klanten terecht kunnen voor PGB-vragen.



#### AIO

Ook op het gebied van AIO werken we samen. Zo kijken we naar de overgang van bijstand naar AIO, naar het niet-gebruik en organiseren we gezamenlijke bijeenkomsten voor AIO-klanten.



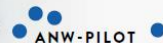
#### GEZAMENLIJK LOKET

Met de pilot 'Gezamenlijke dienstverlening op locatie' bieden we samen met DUO, UWV, Juridisch Loket en CAK persoonlijke dienstverlening aan burgers bij de balie van de gemeente.



#### SCHULDEN

Samen met gemeenten zetten we projecten op om mensen met schulden te helpen.



#### ANW-PILOT

We werken met steeds meer gemeenten samen om burgers met een Anw-uitkering te begeleiden naar een plek op de arbeidsmarkt.

## **E-overheid**

De e-agenda van de overheid biedt kansen om door verdergaande digitale samenwerking met andere overheidsorganisaties, de kwaliteit van gegevens te verbeteren, processen te versnellen, meer en meer volledig digitaal af te handelen en zo de dienstverlening op een hoger peil te brengen. De burger speelt hier een rol, omdat hij regie heeft over zijn eigen gegevens. De SVB participeert ook in 2019 in diverse trajecten op dit vlak. Een mooi voorbeeld van de kracht van gezamenlijkheid van de ketenpartners op dit terrein, is het project Toekomst van de gegevensuitwisseling in het SUWI-domein. De verwachting is dat de eerste resultaten van dit project medio 2019 gepresenteerd worden.

## **Internationale ketensamenwerking**

Uitwisseling van informatie tussen sociale zekerheidsorganen loopt in 2019 via het EESSI – proces en de daarbij horende EESSI-systemen. Hoewel uiteindelijk de uitwisseling met alle EU-landen via dit kanaal plaatsvindt, kiest de SVB voor afspraken over een efficiënte toepassing van EESSI met die instituten waarmee de SVB de meeste gegevens uitwisselt. Via een stap voor stap implementatie en met gefaseerde gebruikmaking van de EESSI-systematiek past de SVB haar dienstverlening zo efficiënt mogelijk aan op deze nieuwe systemen. In de komende jaren vergt dit project nog substantiële inspanningen.

## **WagwEU**

De WagwEU (wet arbeidsvoorwaarden gedetacheerde werknemers EU) verplicht vanaf 2019 dienstverrichters (werkgevers) uit andere EU-lidstaten om werknemers die voor hen in Nederland werkzaamheden gaan verrichten, van te voren aan te melden bij de Nederlandse overheid. Dat geldt ook voor zelfstandigen in bepaalde sectoren. Het gaat naar schatting om 600.000 meldingen per jaar. De SVB voert hier een administratieve taak uit, namelijk het beheer van het (elektronische) meldingsloket, dat zal worden gekoppeld met de Belastingdienst, Inspectie SZW en onze eigen Basis Administratie Volksverzekeringen (BAV).

---

## 5 Overige activiteiten

### Participatiewet

De SVB zet zich actief in voor het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen die zonder ondersteuning niet of moeilijk werk vinden. Op 1 januari 2018 trad de quotumregeling voor overheidswerkgevers in werking. Voor 2019 geldt het wettelijk quotumpercentage van 2,14 procent. Voor de SVB betekent dit dat we het komende jaar 95,3 banen (van 25,5 uur) voor arbeidsparticipanten moeten realiseren. Dit is een grote opgave, vooral ook in deze tijd waarin de personeelsformatie in kwantiteit en kwaliteit wijzigt.

De SVB zet extra acties in om werkzaamheden te vinden die door arbeidsparticipanten gedaan zouden kunnen worden, om zodoende het aantal arbeidsparticipanten te verhogen. Alle directeuren hebben zich aan het behalen van de doelstelling gecommitteerd. De directies worden hierin actief ondersteund door de HR adviseurs. In samenwerking met het UWV – waarmee actief wordt opgetrokken bij dit dossier – wordt jobcarving ingezet, oftewel met maatwerkfuncties aansluiten bij de arbeidsmogelijkheden van arbeidsparticipanten.

Het vinden van geschikte kandidaten loopt via de regionale werkgeversservicepunten van het UWV en gemeenten. Tevens zullen uitzendbureaus worden bevroegd op de mogelijke aanwezigheid van arbeidsparticipanten onder de uitzendkrachten. Daarnaast zal met een tweetal externe organisaties worden samengewerkt die namens de SVB actief de werving en selectie, plaatsing en begeleiding van arbeidsparticipanten voor hun rekening zullen nemen. De SVB incorporeert social return in haar aanbestedingen, zodat haar leveranciers ook mensen uit deze groep een kans op een baan bieden. Ondanks deze actieve inzet, voorzien we dat de doelstelling voor 2019 wellicht niet geheel gehaald zal kunnen worden.

### Huisvesting

Huisvesting is ondersteunend aan de primaire processen, aan de dienstverlening van de SVB. De SVB is nu nog eigenaar van vrijwel alle panden waar onze medewerkers werken. Aanleiding voor een nieuwe huisvestingstrategie, die is besproken met SZW en door het departement gesteund wordt, waren de toename van het plaats- en tijdonafhankelijk werken, de samenwerking met de ketenpartners, de toenemende digitalisering en de eisen van financiële doelmatigheid.



*Afbeeldingen: SVB-locaties in Deventer en Leiden*

De huisvestingstrategie gaat uit van het hebben van passende ruimte van waaruit de SVB haar werk doet. Het eigenaarschap van panden is geen kerntaak van de SVB en laten we daarom, en mede gezien de hierboven beschreven ontwikkelingen, los. We bekijken stap voor stap en in nauw overleg met onze eigenaar, per locatie en regio de passende huisvesting. Dat kan betekenen dat we een locatie voorlopig nog in bezit houden en overmaat verhuren. Het kan ook betekenen dat we gaan verkopen en de ruimte die we nodig hebben terug huren of elders passende ruimte huren, omdat we in de regio's actief willen blijven. De huisvestingstrategie moet mee ontwikkelen met en passen bij de vorm van dienstverlening van de SVB. Met de huisvestingsstrategie, in combinatie met ontwikkelingen als plaats- en tijdonafhankelijk werken, worden we minder afhankelijk van panden in eigendom en kunnen we onze dienstverlening aan de burger op een meer flexibele manier vormgeven.

## **Brexit**

De uitkomst van de Brexit-onderhandelingen kan betekenis hebben voor Nederlanders in het Verenigd Koninkrijk. In de loop van 2019 kan hier over meer duidelijk worden. De SVB heeft speciale aandacht voor die groep en levert haar inbreng via het ministerie van SZW.

## **Consulaire dienstverlening**

Zoals het Regeerakkoord stelt, wil Nederland koploper worden in consulaire dienstverlening. Er komt een 24/7 loket Buitenland op het Ministerie van Buitenlandse Zaken in Den Haag waar Nederlanders bij een "one stop shop" terecht kunnen voor alle dienstverlening en producten van de rijksoverheid. Zo verstevigen we de binding met Nederland. De SVB heeft in een eerste verkennende ronde meegedacht over deze beoogde gezamenlijke front office van de overheid voor dienstverlening aan Nederlanders in het buitenland. Vragen aan dit loket die gaan over de door de SVB uitgevoerde wetten zouden door dit loket doorgesluist kunnen worden naar contactpersonen binnen de SVB. In deze verkennende ronde gaven we aan dat een groot deel van de SVB-populatie in het buitenland niet de Nederlandse nationaliteit heeft. De SVB zal in 2019 met haar vertegenwoordigingen bij de ambassades in Turkije, Marokko, Suriname, Spanje, Pretoria, Tel Aviv, Jakarta en Sydney meedenken welke rol de SVB kan spelen bij het verder inhoudelijk vormgeven van dit loket.



## 6 Begroting 2019

Het beschikbare budget van de SVB voor 2019 is 9,1 miljoen euro hoger dan het oorspronkelijke budget in 2018. Conform afspraak in de 'Meibrief SVB 2017' stelt de SVB in 2019 daarnaast een bedrag van 3,7 miljoen euro vanuit de egalisereserve beschikbaar voor de werkzaamheden in het kader van de Business Case Handhaving en Toezicht. Deze middelen waren gereserveerd vanuit de onderuitputting die in 2015 op deze Business Case is ontstaan. In de begroting is nog geen rekening gehouden met de vertraging in de uitvoering van IT-plan. De budgettaire gevolgen daarvan worden met SZW besproken.

Het SV-budget bestaat uit het reguliere budget op basis van volume en prijsberekeningen (light model) en projectgelden. Het projectbudget bestaat uit de middelen voor de Business Case Handhaving en Toezicht en het budget voor WagwEU, de veranderagenda en AVG.

Het verwachte PGB-budget is voor 2019 berekend op 61,9 miljoen euro. Deze berekening is gemaakt op basis van de inschatting van het ministerie van VWS voor de aantallen budgethouders en zorgverleners, zoals in de zogenoemde "Aandachtspunten brief" is opgenomen.

### Middelen versus begroting 2019 (x € 1 miljoen)

Middelen versus begroting x € 1 miljoen	Realisatie 2017	Jaarplan 2018	Begroting 2019	mutatie '19 tov '18
Regulier kader SV	219,5	200,7	221,4	20,7
Projectgelden *	5,2	17,3	7,2	-10,1
<i>Totaal SV-kader gefinancierd door SZW</i>	<i>224,7</i>	<i>218,0</i>	<i>228,6</i>	<i>10,6</i>
Niet SV-kader				
-PGB	74,1	64,0	61,9	-2,1
-V&O	10,6	10,0	9,1	-0,9
-Overige regelingen	3,3	3,1	3,6	0,5
-Dekking vanuit opbrengsten derden	7,1	5,8	6,8	1,0
<i>Totaal Niet-SV-kader</i>	<i>95,0</i>	<i>82,9</i>	<i>81,4</i>	<i>-1,5</i>
<b>Totaal middelen</b>	<b>319,7</b>	<b>300,9</b>	<b>310,0</b>	<b>9,1</b>
Kosten	311,0	301,3	315,4	14,1
Dotatie voorzieningen				-
<b>Totaal kosten</b>	<b>311,0</b>	<b>301,3</b>	<b>315,4</b>	<b>14,1</b>
Verschil	8,7	-0,4	-5,4	-5,0
Inzet reserves/projectgelden uit balans SV		0,5	3,7	3,2
Inzet reserves/projectgelden uit balans PGB			1,7	
<b>Saldo</b>	<b>8,7</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>-1,8</b>

\* Realisatie in 2017 betreft vAKWerk

## Totaal kosten versus middelen

De totale kosten van de SVB begroting voor 2019 blijven binnen het beschikbare kader voor 2019.

### Toelichting ontwikkeling binnen de afzonderlijke domeinen

SV-domein: het totaal beschikbare budget stijgt in 2019 met 10,6 miljoen euro ten opzichte van de begroting 2018. Dit is het resultaat van een stijging van het regulier budget en een daling van projectgelden. Bij het regulier budget gaat het om een saldo van budgetverhogingen voor onder meer om loon- en prijscompensatie voorgaande jaren, middelen voor nieuwe wet- en regelgeving, middelen voor informatiebeveiliging/I-plan en volume mutaties en daling vanwege afstel kostendelersnorm. Bij projectgelden is de daling het gevolg van minder beschikbare middelen voor Business Case Handhaving en Toezicht en AVG.

Niet-SV zorg domein: het budget voor de uitvoering van het trekkingsrecht PGB daalt met 0,4 miljoen euro in 2019, ten opzichte van de begroting 2018. Deze daling is voornamelijk het gevolg van verwachte verdere efficiency op primaire operationele processen in 2019. Hiermee zetten we de dalende trend van de uitvoeringskosten bij PGB voort. Het gevolg hiervan is dat het aantal benodigde medewerkers in de uitvoering daalt. Het tempo waarin dit zich verder ontwikkelt, is afhankelijk van het verloop van de ontwikkeling van het PGB 2.0 systeem. De sterke daling van het aantal fte's voor de uitvoering van het trekkingsrecht PGB heeft ook gevolgen voor de huisvesting. In het voor jaar van 2018 verhuisde de directie PGB naar een geschikte locatie in Utrecht.

Niet-SV overig: het beschikbare budget in 2019 voor het Niet-SV overig domein stijgt licht ten opzichte van het budget voor 2018. Deze stijging is een resultante van de volgende stijgingen en dalingen:

- De daling van de middelen van V&O door de geleidelijke afname van het aantal gerechtigden.
- De stijging van het budget voor de overige regelingen.
- De stijging van de opbrengsten uit dienstverlening aan derden. Zie hiervoor onderstaande specificatie.

<b>Specificatie opbrengsten derden</b> x € 1 miljoen	<b>Realisatie</b> <b>2017</b>	<b>Jaarplan</b> <b>2018</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>SV</b>	<b>PGB</b>	<b>Overig</b>
Personeel	-1,1	-0,7	-0,7	-0,7	-	-
Huisvesting	-5,4	-4,9	-6,1	-4,3	-1,6	-0,2
Automatisering	-	-	-	-	-	-
Bureau	-	-	-	-	-	-
Diensten en diversen	-0,6	-0,2	-0,1	-0,1	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-7,1</b>	<b>-5,7</b>	<b>-6,8</b>	<b>-5,0</b>	<b>-1,6</b>	<b>-0,2</b>

## Middelen en kosten per domein

In onderstaande tabel zijn de exploitatiekosten versus middelen uitgesplitst per domein. De kostenverdeling is gebaseerd op de kostentoerekeningsmethodiek van de SVB.

Exploitatie per domein x € 1 miljoen	2019			Totaal
	SV	PGB	niet-SV	
Middelen	228,6	61,9	19,5	310,0
Kosten	232,3	63,6	19,5	315,4
Saldo	-3,7	-1,7	0,0	-5,4
Inzet Egalisatiereserve BCIT *	3,7	-	-	3,7
Inzet Egalisatiereserve PGB saldo	0,0	1,7	0,0	1,7
	0,0	-0,0	0,0	0,0
<b>Saldo</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

\*) conform opmerking financieel kader meibrief 2017

In de kostentoerekeningsmethodiek wordt onderscheid gemaakt tussen directe kosten en indirecte kosten (overhead).

Directe en indirecte kosten x € 1 miljoen	Realisatie 2017	Jaarplan 2018	Begroting 2019	SV	PGB	Overig
Directe Kosten						
- dienstverlening (DSV/DPGB/V&O)	162,5	162,0	168,8	122,2	38,0	8,7
- staven *)	8,1	7,7	-	-	-	-
- IT/ change	45,1	51,2	42,5	37,2	4,4	0,9
	215,7	220,9	211,3	159,4	42,3	9,6
Indirecte kosten						
-staven/overhead	63,9	48,6	77,1	58,0	15,9	3,1
-huisvesting / werkplek	31,4	31,9	27,0	14,8	5,4	6,8
	95,3	80,5	104,0	72,8	21,3	9,9
<b>Totaal</b>	<b>311,0</b>	<b>301,4</b>	<b>315,4</b>	<b>232,3</b>	<b>63,6</b>	<b>19,5</b>

\*) Door een gewijzigde systematiek in 2019, worden alle kosten van de staven zichtbaar gemaakt onder de indirecte kosten.

De directe kosten bestaan uit personeelskosten, automatisering -en overige “out of pocket” kosten, voortkomend uit de directie DSV (SV en V&O) en kosten van de directie DPGB voor het zorgdomein. Deze worden voor 100 procent toegerekend aan de betreffende wetten.

Daarnaast worden IT-kosten en specifieke inzet bij stafdiensten eveneens direct (100 procent) aan de betreffende wetten toegerekend.

Voor de indirecte kosten (overheadkosten van de generieke stafdiensten, huisvestingskosten en werkplekautomatisering) geldt dat deze worden toegerekend op basis van de verhouding in de productie fte's.

De toepassing van bovengenoemde methodiek leidt tot de volgende toerekeningen voor de belangrijkste wetten/domeinen:

## Uitvoeringskosten per categorie

Hieronder worden per kostencategorie de wijzigingen 2019 ten opzichte van 2018 toegelicht.

## Uitvoeringskosten naar categorie, (SV, niet-SV Zorg en niet SV overig (x€ 1 miljoen)

Kosten naar categorie (sv, zorg, niet sv) x € 1 miljoen	Realisatie	Jaarplan	Begroting	SV	PGB	Overig
	2017	2018	2019			
Personeelskosten	247,0	239,9	241,1	178,2	53,5	9,4
Huisvestingskosten	17,2	17,6	20,9	10,8	3,4	6,7
Automatiseringskosten	26,1	26,7	33,7	28,7	3,6	1,4
Bureaunkosten	4,9	5,8	5,5	4,0	1,2	0,3
Diensten en diversen (dotatie voorzieningen)	14,9 0,9	11,4 -	14,3	10,7	1,9	1,7
<b>Totaal</b>	<b>311,0</b>	<b>301,3</b>	<b>315,4</b>	<b>232,3</b>	<b>63,6</b>	<b>19,5</b>

### Toelichting:

- Personeelskosten: in het SV-domein zijn de kosten iets hoger als gevolg van de lagere benodigde formatie en hoger loonkosten als gevolg van cao en stijging van de ABP-premie. In het zorgdomein blijven de kosten nagenoeg gelijk. Voor niet-SV Overig dalen de personeelskosten ten opzichte van 2018, als gevolg van de lagere benodigde formatie. De personeelskosten lichten we in de volgende paragraaf verder toe.
- Huisvesting: ten opzichte van het jaarplan 2018 stijgen de huisvestingslasten door hogere huuren en servicekosten voor het kantoor DPGB en hogere onderhoudskosten. Daarnaast is het met ingang van 2018, vanwege wijziging van de richtlijnen voor jaarverslaglegging (RJ), verplicht een onderhoudsvoorziening te vormen voor het groot onderhoud. Dit heeft eveneens een opwaarts effect op de huisvestingskosten in 2019.
- Automatiseringskosten nemen toe ten opzichte van 2018 door de noodzakelijke investeringen vanuit het IT-plan voor informatiebeveiliging en infrastructuur. In de Meibrief 2019 zijn voor 2018 hiervoor ook middelen beschikbaar gesteld. Wanneer we hier rekening mee houden, is de stijging beperkt.
- Bureaunkosten blijven nagenoeg gelijk aan 2018.
- Diensten en diversen nemen toe ten opzichte van 2018 door met name hogere kosten voor adviesdiensten in 2019.

In onderstaande tabel wordt de categorie 'niet-SV overig' uitgesplitst.

## Uitvoeringskosten naar categorie, niet-SV-overig (x € 1 miljoen)

Kosten naar categorie (niet sv) x € 1 miljoen	Tot. ov. niet-SV			V&O Begroting 2019	Opssp. Onverz. Begroting 2019	TNS- Begroting 2019	Derden Begroting 2019
	Realisatie 2017	Jaarplan 2018	Begroting 2019				
Personeelskosten	9,2	9,9	9,4	6,2	2,4	0,1	0,7
Huisvestingskosten	0,8	5,4	6,7	0,4	0,3	0,0	6,1
Automatiseringskosten	1,6	1,5	1,4	1,1	0,3	0,0	-
Bureaunkosten	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1	0,0	-
Diensten en diversen (Dotatie voorzieningen)	1,9 -0,5	1,8 -	1,7	1,2	0,1	0,3	0,1
<b>Totaal</b>	<b>13,2</b>	<b>18,9</b>	<b>19,5</b>	<b>9,1</b>	<b>3,2</b>	<b>0,4</b>	<b>6,8</b>

\* inclusief dotaties

## Uitvoeringskosten categorie personeelslasten

In de categorie personeelslasten maken we onderscheid tussen de loonkosten voor interne medewerkers, de kosten voor uitzendkrachten, kosten voor externe inhuur en de overige personeelskosten (ARBO-kosten, reis- en verblijfkosten en opleidingskosten).

### Specificatie personeelskosten (x € 1 miljoen)

Specificatie personeelskosten x € 1 miljoen	Realisatie 2017	Jaarplan 2018	Begroting 2019	SV	PGB	Overig
<b>personeelskosten:</b>						
Intern personeel	186,2	181,6	178,1	143,6	27,5	7,0
Uitzendkrachten	19,3	16,5	16,5	2,2	14,3	0,1
Externe medewerkers	29,1	24,0	27,9	20,2	7,5	0,2
Overige personeelskosten	12,4	13,4	18,6	12,2	4,2	2,2
Overige personeelskosten incidenteel		4,3	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>247,0</b>	<b>239,9</b>	<b>241,1</b>	<b>178,2</b>	<b>53,5</b>	<b>9,4</b>

### Toelichting:

- Bij het opstellen van de begroting 2019 gingen we, met uitzondering van ABP-premie, uit van de voor 2018 geldende percentages voor sociale lasten. Het ABP-premiepercentage is met ingang van 2019 verhoogd met circa 1,5%. Financieel heeft dit een verhogend effect van 1,6 miljoen euro op de exploitatiekosten. Op 22 mei 2017 is een cao-akkoord gesloten voor drie jaar. Er is in deze begroting rekening gehouden met de effecten van dit akkoord.
- De loonkosten zijn gebaseerd op de geplande formatie. De totale omvang van de formatie neemt af met 33 fte, ten opzichte van de begrote formatie voor 2018.
- Bij DPGB daalt het aantal medewerkers licht ten opzichte van 2018. De verwachte sterke daling van het aantal fte's in 2019, zoals in het meerjarenplan 2018-2021 was verwacht, doet zich niet voor vanwege het uitstel van de invoering van het PGB 2.0 systeem. Daling wordt verwacht bij effectivering implementatie PGB 2.0. In de begroting gaan we ervanuit dat deze in 2020 plaatsvindt.
- De kosten van externe inhuur nemen licht toe ten opzichte van de begroting 2018. De SVB moet, met name in het IT-domein, een beroep blijven doen op de externe markt voor noodzakelijke expertise en capaciteit.

In het navolgende formatieoverzicht wordt de begrote formatie 2019 voor de staande organisatie afgezet tegen die van 2018 en 2017.

### Formatie SVB (gemiddeld aantal FTE's op jaarbasis)

Formatie SVB (gemiddeld aantal FTE's op jaarbasis)	Bezetting 2017	Formatie Jaarplan 2018	Formatie 2019	SV	PGB	Overig
Interne medewerkers	2.917	2.932	2.838	2.425	331	82
Uitzendkrachten	391	306	308	45	263	-
Externe medewerkers	180	161	220	213	7	-
<b>Totaal</b>	<b>3.488</b>	<b>3.399</b>	<b>3.366</b>	<b>2.683</b>	<b>601</b>	<b>82</b>



---

## 7 Risicomanagement

Risicomanagement binnen de SVB is dienstbaar aan het focussen op en het bewaken van de realisatie van de doelstellingen. Risicomanagement vindt plaats op drie niveaus:

- Gekoppeld aan P&C. Per directie wordt een risicoregister bijgehouden, gekoppeld aan de managementcontracten. De onderkende risico's worden daarbij op SVB-niveau voor het directieteam en de Raad van Bestuur periodiek verzameld, besproken, gemonitord en geactualiseerd.
- In projecten. Bij de start voeren we een risicoanalyse uit (veelal op basis van een CRSA). De periodieke rapportage kent standaard een risicoparagraaf.
- Op operationeel niveau (inrichting AO). Voor de primaire processen zijn de risico's en daartoe getroffen maatregelen geanalyseerd en vastgelegd.

Voor 2019 gaat de SVB verder met de in het Meerjarenplan 2018 -2020 ingezette verbeteringen:

- Meer focus op de bestuurlijke, strategische risico's, zowel gekoppeld aan de strategie van de SVB (als geheel), als de totale verander opgave en bijbehorende projectportfolio (van interne, 'te vermijden risico's' naar het volledige palet).
- Versterking van de sturing op huidige en toekomstige risico's, door versterking van de dialoog ('het goede gesprek', zodat de risico's meer worden doorgrond) en het meer nadrukkelijk kiezen, prioriteren en volgen van (effect van) gewenste maatregelen (van risicoanalyse naar risicomanagement).
- Versterking besturing door betere integratie van risicomanagement in het geheel van governance en control-middelen (GRC), inclusief de verbetering van de onderlinge relatie tussen de diverse niveaus en gebieden van risicomanagement en daarop aanwezige control-functies (van impliciet naar expliciet gestructureerd).
- De dialoog over risicomanagement met medewerkers van SZW zal worden voortgezet met als doel om het instrument beter te kunnen benutten in de sturingsrelatie.

Uitgaande van de strategische doelen, gaan we hieronder in op de grootste risico's en onze respons daarop.

### Goede dienstverlening

- *Onvoldoende signaleren en werken volgens 'de bedoeling'*  
SVB streeft naar een optimaal evenwicht tussen het streven naar verhogen maatschappelijke waarde (met de bedoeling van de wet als uitgangspunt) en productiviteit en rechtmatigheid. Een risico hierbij is dat het een of het ander te veel accent krijgt. Alle drie zijn echter belangrijk en over het optimum is een continu gesprek nodig zowel intern als wel met de externe stakeholders.
- *Onvoldoende snelle doorontwikkeling ontwikkeling medewerkers en management*  
De veranderingen in de wijze van dienstverlening (meer complex werk, meer maatwerk, redeneren vanuit 'de bedoeling') stellen hoge eisen aan de kennis en houding van de medewerkers. Risico is dat de gekozen aanpak en organisatie onvoldoende (snel) leidt tot de gewenste ontwikkeling van medewerkers en management. Dit pakken we aan in samenhang met het risico van 'onvoldoende mobiliteit', in de vorm van een gerichte ontwikkelings- en mobiliteitsaanpak. Zodoende zijn er, op basis van strategische p-plannen en vlootschouwen, gerichte interventies, op het gebied van vakmanschap, leiderschap, continu verbeteren en leren van elkaar, inclusief de daarbij behorende gedrags- en cultuuraspecten.
- *Schending van privacy(wetgeving)*  
De eisen op het gebied van privacy nemen toe, terwijl tevens sprake is van verminderde acceptatie van schendingen van privacy. Gezien onze taken en de intensieve uitwisseling van

---

gegevens, is er het risico van het (te laat ontdekken van) onterecht verstrekken of lekken van gegevens. Door intensivering van de samenwerking met ketenpartners neemt dit risico inherent ook toe. Wij troffen daartoe een groot aantal maatregelen. De in dit kader belangrijke implementatie van de AVG vindt plaats in afstemming met het ministerie van SZW. Conform de AVG besteden we veel aandacht aan de bescherming van persoonsgegevens bij de huidige uitvoering en bij de implementatie van nieuwe wetgeving.

- *Onrechtmatige betalingen*

De rechtmatigheid en tijdigheid blijven belangrijke elementen van de 'goede dienstverlening'. Wij bewaken dit scherp. Voor het sociale domein vraagt dit vooral aandacht op het gebied van tijdigheid, in samenhang met de realisatie van de krimp in de bezetting.

Voor PGB is er, doordat relatief veel werk handmatig wordt verricht, een grotere kans op (accuratesse)fouten en daardoor onrechtmatige betalingen. Hiertoe treffen we een breed scala van maatregelen, inclusief de modernisering van de IT, evenals gerichte controles door de eerste en tweede lijn en bespreking van de resultaten daarvan.

### **Continuïteit en wendbaarheid**

- *Onvoldoende mobiliteit (door- in- en uitstroom)*

De SVB heeft, vooral in de dienstverlening in het sociaal domein en in de staven, medewerkers met een gemiddeld hoge leeftijd en langdurig dienstverband. Daarbij treedt er een krimp in de formatie op. Risico voor zowel het vergroten van de wendbaarheid als voor een beheerste opvang van de krimp, is onvoldoende mobiliteit van medewerkers. Dit heeft hoge prioriteit binnen de SVB. Er is een uitgebreid programma Mobiliteit, waarin we medewerkers actief aansporen en faciliteren om hun mobiliteit te vergroten. Vanaf begin 2018 differentiëren we de sturing en monitoring naar functie.

- *Krapte op de arbeidsmarkt*

De kans bestaat dat de SVB, mede door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, niet de gewenste kwaliteit aan (nieuw) personeel kan binnen halen dan wel behouden. Het risico hiervan is dat de SVB onvoldoende gekwalificeerd personeel heeft om de werkzaamheden uit te voeren. Dit kan de continuïteit negatief beïnvloeden.

- *Onvoldoende realisatiekracht, slagvaardigheid*

De SVB heeft een relatief beperkte slagvaardigheid. Besluitvorming is over het algemeen zorgvuldig, maar langzaam. Veel acties duren daarom langer dan gepland en verwacht, ook doordat veel acties en veranderingen tegelijkertijd plaatsvinden en focus soms ontbreekt. Dit is een aspect van onze cultuur. Om de realisatiekracht te versterken, brengen we meer balans c.q. focus aan in de totaliteit van verbeterinitiatieven. Ook sturen we expliciet op de realisatie van acties en het sneller en meer direct met elkaar bespreken van zaken en daarbij komen tot (vragen om) besluiten. Ook het werken met resultaatverantwoordelijke teams, het agile werken en het sturen op output dragen hiertoe bij.

- *Cyberaanvallen (bedreiging continuïteit, integriteit en vertrouwelijkheid)*

Door de snelle ontwikkelingen van cyberrisico's blijft voor de SVB, net als voor vergelijkbare organisaties, het risico hoog dat we niet in staat zijn een cyberaanval te voorkomen, tijdig te detecteren en/of op adequate wijze te mitigeren. Dat kan leiden tot operationele verstoringen en tot onbevoegde toegang tot (ook privacygevoelige) gegevens. De digitale weerbaarheid blijft zodoende een prioriteit. In het IT-plan 2018-2020 definieerden we nadere maatregelen en gaven we aan dat informatiebeveiliging een continue inspanning vraagt.

- *Uitval systemen vanwege verouderde infrastructuur*

Doordat we de afgelopen jaren prioriteit gaven aan vernieuwing (MRS, Veranderagenda), is sprake van een achterstand in de IT-infrastructuur. Hierdoor komt de continuïteit van de IT en, in het verlengde daarvan, de dienstverlening in gevaar. De gewenste inhaalslag brachten we in

---

2017 grondig in kaart, in de vorm van een driejarig programma, dat is opgenomen in het IT-plan 2018-2020 en nu concreet is vertaald in het project AREND.

- *Projecten/portfolio niet volgens plan opgeleverd*

De SVB heeft een uitgebreid projectportfolio, waarbij er meer wensen zijn dan beschikbare IT-(verander)capaciteit om deze te realiseren. De wensen komen voort uit de gewenste vernieuwing én uit de inhaalslag op de huidige systemen. Het risico is dat delen van de portfolio niet worden gerealiseerd door onderschatting van de workload, te weinig focus door te veel tegelijkertijd te doen en onvoldoende sturing op de beperkte capaciteit.

De governance op deze portfolio is verbeterd. De transitie naar meer agile werken versterkt de transparantie en wendbaarheid.

### **Intensivering ketensamenwerking**

Niet optimale samenwerking en governance trekkingsrechten PGB.

Om de dienstverlening aan de klant beter en efficiënter uit te voeren, acht de SVB het, net als de andere ketenpartners, noodzakelijk de ICT ter ondersteuning van trekkingsrechten PGB te verbeteren. Een belangrijk deel van de beoogde verbetering is echter buiten de SVB belegd, met pluriforme afhankelijkheden binnen de keten, terwijl er geen sprake is van een gebruikelijke projectgovernance. Hierdoor is er nog steeds een nadrukkelijk risico dat de beoogde verbeteringen niet of niet efficiënt tot stand komen. Daarbij kan de rechtmatigheid van betalingen in gevaar komen, met imagoschade voor de SVB, en blijft de uitvoering ongewenst duur. Om dit risico te verkleinen, plaatsen we zorgvuldigheid boven snelheid en vindt de invoering gefaseerd plaats. Er is frequent overleg en de SVB zal de risico's en potentiële gevolgen expliciteren.

Ketenpartners hebben andere prioriteiten.

Net als de SVB hebben ook de (potentiële) ketenpartners een intensieve veranderagenda en daardoor mogelijk andere prioriteiten. De SVB brengt de mogelijke verbeteringen in de diverse ketens in kaart en voert intensief overleg met de partners.

De mate waarin de SVB de (rest)risico's aanvaardbaar vindt, dan wel deze verder zal mitigeren, wordt expliciet door het directieteam besproken, afhankelijk van de mate waarin we verwachten dat de risico's de strategische doelen negatief beïnvloeden. De hoogte van de risico's en het effect van de (proactief) getroffen maatregelen volgen we expliciet.

---

## **Bijlage 1 – Meerjarenplan 2018 - 2020**

## Bijlage 2 - Meerjarige financiële ontwikkeling 2019 - 2021

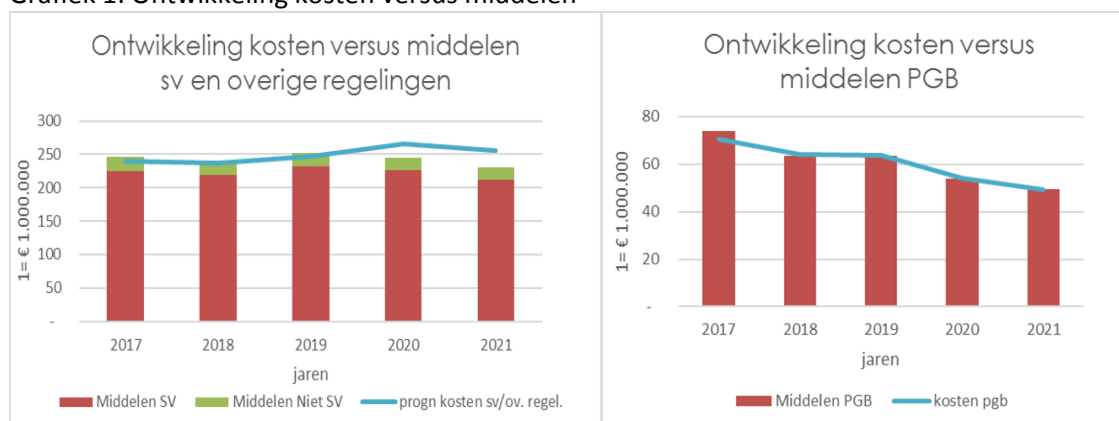
In de vorige hoofdstukken beschreven we onze strategische doelstellingen, die er op zijn gericht om nu en in de toekomst de betrouwbare dienstverlener te blijven en de logische en belangrijke partner te zijn in de uitvoering in het sociale- en zorg domein. Deze bijlage beschrijft de meerjarige financiële consequenties en laat de ontwikkeling van de beschikbare middelen zien en de te verwachten kosten. In bijlage drie worden de kosten per wet, de kosten per klant en de uitvoeringskosten ten opzichte van de uitkeringslasten en de kostentoerekening gespecificeerd.

### Ontwikkeling kosten versus middelen

De beschikbare middelen van de SVB zijn in 2021 circa 21 miljoen euro lager dan het budget van 2018 (SV zes miljoen euro en PGB veertien miljoen euro)<sup>1</sup>.

De reguliere kosten moeten dan ook met dit bedrag dalen. We hebben inmiddels maatregelen getroffen om het kostenniveau structureel te laten dalen en aan te laten sluiten bij de beschikbare middelen. De kosten voor EESSI, Business Case Handhaving en Toezicht, backoffice taken in het kader van de grensinformatiestructuur en de lpo voor de jaren 2019 en verder, vormen nog geen onderdeel van deze begroting. In totaal is hiermee structureel een bedrag van 22,8 miljoen euro gemoeid. In onderstaande grafiek zijn deze kosten wel meegenomen om het verschil tussen beschikbare middelen en de te verwachten kosten inzichtelijk te maken.

Grafiek 1: Ontwikkeling kosten versus middelen



De komende jaren treedt er een verschuiving op binnen de kostenopbouw van de SVB. De omvang van de uitgaven voor de IT gaat stijgen om meer te kunnen automatiseren en de bedrijfscontinuïteit te waarborgen. Daartegenover staat een daling van de kosten van de handmatige dienstverlening. De beschreven verschuiving werken we hieronder financieel uit.

<sup>1</sup> In het budget voor 2018 is nog geen rekening gehouden met aanvullende middelen in de Meibrief 2019 en toegekende loon- en prijscompensatie (lpo) voor het jaar 2018 (24 miljoen euro). De extra middelen zijn toegekend voor de informatiebeveiliging (tien miljoen euro), uitvoeringstoets WagwEU (1,5 miljoen euro), wijziging SZ-verdrag Marokko (0,02 miljoen euro), invoering van AVG (zeven miljoen euro) en lpo (5,5 miljoen euro). Wanneer we hier rekening mee houden, is de daling van het budget in 2021 nog veel hoger.



## Meerjarenbegroting

Voor het SV-domein is ontwikkeling van het budget (onderstaande tabel) gebaseerd op de zogenaamde Meibrief 2019 van het ministerie van SZW en het SZW-besluit over de toekenning van de loon- en prijscompensatie voor het jaar 2018. Daarnaast is er een eerste inschatting voor de uitvoeringskosten PGB op basis van de ontvangen aandachtspuntenbrief vanuit VWS en de recente afspraken met overige opdrachtgevers (niet-SV). In deze begroting houden we geen rekening met lopende claims. Dit zijn aanvullende middelen waarover wordt gesproken met de opdrachtgevers, maar waar nog niet definitief over is besloten.

<b>Ontwikkeling budget</b> x € 1 miljoen	Realisatie 2017	Jaarplan 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
SV-kader	225	218	229	226	205
SV nog niet toegekend			pm	pm	pm
Uit reserves		1	4	-	7
	225	218	232	226	212
PGB-kader	74	64	62	54	49
Uit reserves			2		
Niet SV en derden	21	19	20	19	19
<b>Totaal</b>	<b>320</b>	<b>301</b>	<b>315</b>	<b>298</b>	<b>280</b>
Delta:					
- sv			11	-3	-20
- reserves			3	-4	7
- pgb			-2	-8	-5
- n-sv			1	-1	-0
Daling budget tov jaar t-1	-	19	-13	15	18

## Toelichting op de ontwikkeling van het budget

### SV:

Het reguliere SV-kader, inclusief projecten, exclusief balansposten, daalt in 2021 (ten opzichte van 2018) met zes miljoen euro. Dit wordt veroorzaakt door de volgende onderdelen:

- Het wegvallen van de middelen voor de informatiebeveiliging/IT-plan vanaf 2021. Het ministerie stelt zijn middelen beschikbaar voor de periode 2018-2020.
- Afstel kostendelersnorm AOW in 2019 -1,1 miljoen euro.
- Terugbetaling voorfinanciering vAKWerk.

### SV nog niet toegekend:

- Lpo (loon- en prijscompensatie): De lpo tranches 2019 en verder zijn nog niet opgenomen. Deze dienen ter dekking van de prijsstijgingen op de lonen en overige kosten.
- Met het ministerie van SZW praten we over de structurele inbedding van de activiteiten die vanuit de businesscase Intensivering Toezicht worden uitgevoerd. De komende maanden overleggen we verder over een nadere uitwerking en onderbouwing van de businesscase. Voor de jaren 2020 en verder is geen budget voor de businesscase opgenomen. Voor de financiering

hiervan heeft de SVB geen budgettaire ruimte om deze binnen het huidige kader op te kunnen vangen. Om eventueel tijdig te kunnen afschalen heeft de SVB vroegtijdig informatie nodig over de beschikbaarheid van deze middelen vanuit het ministerie van SZW.

- De claim voor de middelen businesscases Webkanalen en Vervanging Ondersteunde Systemen is voor 2018, in overleg met het ministerie van SZW, ingetrokken. Voor de financiering van de middelen in 2019 en verder gaan wij in overleg met SZW over de inpasbaarheid hiervan binnen het beschikbaar meerjarige kader.
- De middelen voor de uitvoering EESSI zijn in de Meibrief 2019 nog niet beschikbaar gesteld.
- De tijdelijke financiering voor de uitvoering van de backoffice-taken, in het kader van de grensinformatiestructuur, loopt eind 2018 af. Momenteel voeren we met alle partijen het gesprek over de wijze waarop toekomstige financiering van de elementen uit de grensinformatiestructuur kan plaatsvinden. De SVB diende voor de continuering van deze activiteiten een claim in bij het ministerie van SZW. Voor de jaren 2019 en 2020 is afgesproken dat een deel van de kosten binnen het reguliere kader van de SVB wordt gedekt. Indien de backoffice taken worden voortgezet is structurele financiering nodig.

#### PGB:

- Het budget voor de uitvoering van het trekkingsrecht PGB zal de komende jaren verder dalen. Voor de korte termijn is deze daling voornamelijk het gevolg van de inzet van de SVB op het efficiënt inrichten van de primaire processen bij de directie PGB. Op de middel- en lange termijn zullen de effecten van de toenemende digitalisering door de verwachte invoering van het PGB 2.0 systeem zichtbaar worden. De benodigde middelen zijn naar verwachting in 2021 vijftien miljoen euro lager dan in 2018.

#### Niet SV en derden:

- De daling van de Niet-SV en derden middelen wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de afname van het aantal gerechtigden V&O.

## Kostenontwikkeling

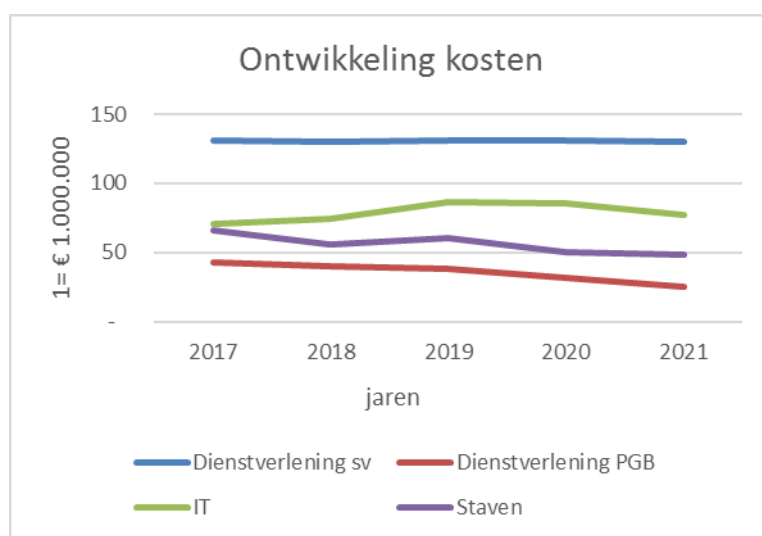
Onderstaande tabel geeft de meerjarige kostenontwikkeling weer, verdeeld over de verschillende domeinen van de SVB.

Exploitatie x € 1 miljoen	Realisatie 2017	Jaarplan 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>Kosten</b>					
- SV	227	219	232	226	212
- PGB	71	64	64	54	49
- Niet SV	13	19	20	19	19
	311	301	315	298	280
<b>Middelen + inzet reserve</b>	320	301	315	298	280
<b>Claims nog niet toegekend</b>			14	23	23
			329	321	303
Saldo	9	0	0	0	0

Bij alle domeinen volgt de ontwikkeling van de kosten per domein de ontwikkeling van het beschikbaar budget per domein en is de meerjarenbegroting sluitend.

In onderstaande grafiek geven we de kostenontwikkeling op basis van de directies van de SVB weer. Door investeringen in digitalisering ontstaat er een verschuiving van kosten van Dienstverlening SV en PGB naar IT. De daling bij dienstverlening SV heeft te maken met de daling van de handmatige verwerking. Deze daling wordt deels tenietgedaan door prijsstijging. De stijging bij IT betreft investeringen die hiervoor nodig zijn. De SVB stelde hiervoor een afzonderlijk IT-plan op en de benodigde extra middelen voor de periode 2018-2020 zijn in de Meibrief 2019 door SZW toegekend.

### Kostenontwikkeling naar directie



## Bijlage 3: Aanvullende begrotingstabellen 2019

### Tabellen specificatie opbouw begrotingen regelingen

Opbouw begroting SV-wetten x € 1 miljoen	Realisatie 2017	Jaarplan 2018	Begroting 2019	personeel	huisvesting	automatisering	bureau	diensten
<b>Directe kosten</b>								
Directe kosten DSV	111,9	112,1	126,5	116,2	-	-	3,1	7,2
Directe toerekening staven	5,3	5,1	-	-	-	-	-	-
IT kosten	16,9	13,2	32,9	15,3	-	17,6	-	-
	134,1	130,4	159,4	131,5	-	17,6	3,1	7,2
<b>Indirecte kosten</b>								
Werkplekautomatisering	9,0	10,1	5,3	-	-	5,3	-	-
Huisvesting	13,0	8,7	9,4	-	9,4	-	-	-
Overhead	53,4	40,4	53,7	42,3	1,3	5,8	0,9	3,5
Change	17,8	28,9	4,4	4,4	-	-	-	-
	93,2	88,1	72,9	46,6	10,8	11,1	0,9	3,5
<b>Totaal</b>	<b>227,3</b>	<b>218,5</b>	<b>232,3</b>	<b>178,2</b>	<b>10,8</b>	<b>28,7</b>	<b>4,0</b>	<b>10,7</b>

Opbouw begroting PGB x € 1 miljoen	Realisatie 2017	Jaarplan 2018	Begroting 2019	personeel	huisvesting	automatisering	bureau	diensten
<b>Directe kosten</b>								
Directe kosten PGB	41,3	40,2	38,0	35,8	-	-	1,0	1,1
Directe toerekening staven	3,5	2,6	-	-	-	-	-	-
IT kosten	4,0	6,1	4,4	4,0	-	0,4	-	-
	48,8	48,9	42,3	39,8	-	0,4	1,0	1,1
<b>Indirecte kosten</b>								
Werkplekautomatisering	3,4	4,0	1,9	-	-	1,9	-	-
Huisvesting	4,9	3,4	3,4	-	3,4	-	-	-
Overhead	8,2	5,8	15,9	13,7	-	1,3	0,2	0,7
Change	5,2	1,9	-	-	-	-	-	-
	21,7	15,1	21,3	13,7	3,4	3,2	0,2	0,7
<b>Totaal</b>	<b>70,5</b>	<b>64,0</b>	<b>63,6</b>	<b>53,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>1,2</b>	<b>1,9</b>

Opbouw begroting V&O x € 1 miljoen	Realisatie 2017	Jaarplan 2018	Begroting 2019	personeel	huisvesting	automatisering	bureau	diensten
<b>Directe kosten</b>								
Directe kosten V&O	6,9	7,1	6,2	4,8	0,1	-	0,2	1,1
Directe toerekening staven	0,7	0,8	-	-	-	-	-	-
IT kosten	1,1	0,8	0,9	-	-	0,9	-	-
	8,7	8,7	7,1	4,8	0,1	0,9	0,2	1,1
<b>Indirecte kosten</b>								
Werkplekautomatisering	0,3	0,3	0,1	-	-	0,1	-	-
Huisvesting	0,4	0,3	0,2	-	0,2	-	-	-
Overhead	0,7	0,9	1,6	1,4	0,0	0,0	0,0	0,1
Change	-	-	-	-	-	-	-	-
	1,4	1,5	2,0	1,4	0,2	0,2	0,0	0,1
<b>Totaal</b>	<b>10,1</b>	<b>10,1</b>	<b>9,1</b>	<b>6,2</b>	<b>0,4</b>	<b>1,1</b>	<b>0,2</b>	<b>1,2</b>

Opbouw begroting WLZ x € 1 miljoen	Realisatie 2017	Jaarplan 2018	Begroting 2019	personeel	huisvesting	automatisering	bureau	diensten
<b>Directe kosten</b>								
Directe kosten WLZ	-	1,6	2,2	2,1	-	-	0,1	0,1
IT kosten	0,2	0,2	-	-	-	-	-	-
	0,2	1,8	2,2	2,1	-	-	0,1	0,1
<b>Indirecte kosten</b>								
Werkplekautomatisering	0,2	0,2	0,1	-	-	0,1	-	-
Huisvesting	0,3	0,2	0,2	-	0,2	-	-	-
Overhead	2,2	0,6	0,7	0,4	0,0	0,2	0,0	0,1
Change	-	-	-	-	-	-	-	-
	2,7	1,0	1,0	0,4	0,3	0,3	0,0	0,1
<b>Totaal</b>	<b>2,9</b>	<b>2,8</b>	<b>3,2</b>	<b>2,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>

Opbouw begroting TNS x € 1 miljoen	Realisatie	Jaarplan	Begroting					
	2017	2018	2019	personeel	huisvesting	automatisering	bureau	diensten
<b>Directe kosten</b>								
Directe kosten TNS	0,4	0,3	0,3	0,0	-	-	0,0	0,3
IT kosten	-	-	-	-	-	-	-	-
	0,4	0,3	0,3	0,0	-	-	0,0	0,3
<b>Indirecte kosten</b>								
Werkplekautomatisering	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-
Huisvesting	-	-	0,0	-	0,0	-	-	-
Overhead	0,1	-	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Change	-	-	-	-	-	-	-	-
	0,1	-	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Totaal</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,3</b>

*Tabellen specificatie kosten per wet en kosten per klant*

Overzicht kosten per wet x € 1 miljoen	Realisatie 2017	Jaarplan 2018	Begroting 2019	Mutatie t.o.v Jaarplan 2018
<b>SV</b>				
AOW	112,1	114,1	127,0	12,9
Anw	8,5	8,8	9,9	1,1
AKW	71,4	60,6	59,1	-1,5
AIO	22,1	24,6	25,4	0,8
Overige SV regelingen	7,8	10,4	10,8	0,4
	221,9	218,5	232,3	13,8
<b>Niet SV</b>				
PGB	69,0	64,0	63,6	-0,4
V&O	10,0	10,1	9,1	-1,0
Overige niet SV regelingen	3,0	3,0	3,6	0,6
Dekking opbrengsten derden *	7,1	5,7	6,8	1,1
	89,1	82,8	83,1	0,3
<b>Totaal</b>	<b>311,0</b>	<b>301,3</b>	<b>315,4</b>	<b>14,1</b>

Kosten per klant x € 1 miljoen	Realisatie 2017	Jaarplan 2018	Begroting 2019	Mutatie t.o.v Jaarplan 2018
<b>SV</b>				
AOW	33,0	33,0	36,8	3,8
Anw	277,0	285,0	344,3	59,3
AKW	38,0	31,8	31,4	-0,4
AIO	499,0	563,6	536,1	-27,5
Overige SV regelingen	6.191,0	6.447,2	6.808,6	361,4
<b>Niet SV</b>				
PGB	569,0	505,6	508,8	3,2
V&O	392,0	483,0	461,6	-21,4



*Tabel uitvoeringskosten versus uitkeringslasten*

<b>Uitvoeringskosten ten opzichte van uitkeringslasten</b>	<b>Uitv. Kosten uvk</b>	<b>Uitk. Lasten uvk</b>	<b>Uvk als % van Uvl</b>	<b>Uitv. Kosten uvk</b>	<b>Uitk. Lasten uvk</b>	<b>Uvk als % van</b>
x € 1 miljoen	<b>Jaarplan 2018</b>	<b>Jaarplan 2018</b>		<b>2019</b>	<b>2019</b>	
<b>SV</b>						
AOW	114	37.345	0,3%	127	39.951	0,3%
Anw	9	387	2,3%	10	381	2,6%
AKW	61	3.351	1,8%	59	3.382	1,7%
AIO	25	262	9,4%	25	297	8,6%
Overige SV regelingen	10	67	15,5%	11	66	16,3%
	219	41.412	0,5%	232	44.077	0,5%
<b>Niet SV</b>						
PGB	64	2.321	2,8%	64	2.572	2,5%
V&O	10	236	4,3%	9	220	4,1%
Overige regelingen	3	3		4	3	
Dekking opbrengsten derden	6	nvt		7	nvt	
	83	2.559		83	2.795	
<b>Totaal</b>	<b>301</b>	<b>43.971</b>		<b>315</b>	<b>46.872</b>	

**Voorschootaanvragen uitkeringslasten 2019 aan SZW per maand**

op transactiebasis in miljoenen euro's	AKW*	AIO	TAS	WKB	WKO	Bijstand Buitenland	REM	OBR	Totaal
januari 2019	843,0	24,8	0,4	1,0	0,1	0,1	3,5	0,5	873,4
februari 2019	4,0	24,8	0,4	1,0	0,1	0,1	3,5	0,5	34,4
maart 2019	3,0	24,8	0,4	1,0	0,1	0,1	3,5	0,5	33,4
april 2019	828,0	24,8	0,4	1,0	0,1	0,1	3,5	0,5	858,4
mei 2019	4,0	24,8	0,4	1,0	0,1	0,1	3,5	0,4	34,3
juni 2019	3,0	24,8	0,4	1,0	0,1	0,1	3,5	0,4	33,3
juli 2019	835,0	24,7	0,4	0,9	0,1	0,1	3,5	0,4	865,1
augustus 2019	4,0	24,7	0,3	0,9	0,1	0,1	3,4	0,4	33,9
september 2019	3,0	24,7	0,3	0,9	0,1	0,1	3,4	0,4	32,9
oktober 2019	833,0	24,7	0,3	0,9	0,1	0,1	3,4	0,4	862,9
november 2019	4,0	24,7	0,3	0,9	0,1	0,1	3,4	0,4	33,9
december 2019	3,0	24,7	0,3	0,9	0,0	0,1	3,4	0,4	32,8
<b>Totaal</b>	<b>3.367,0</b>	<b>297,0</b>	<b>4,3</b>	<b>11,4</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>41,5</b>	<b>5,2</b>	<b>3.728,7</b>

\*inclusief AKW+

---

## Bijlage 4 – Prestatie indicatoren

Eind 2017 hebben we, in samenwerking met SZW, de hieronder beschreven prestatie-indicatoren (KPI's) vastgesteld. Met deze KPI's beschrijven we de meerjarige doelen die de SVB nastreeft, inclusief wanneer wij tevreden zijn met het resultaat en hoe we dit monitoren.

De KPI's, welke zijn gerelateerd aan de drie strategische doelstellingen van de SVB, faciliteren "het goede en open gesprek" met SZW over de stand en kwaliteit van onze uitvoering. Daarbij is niet alleen het cijfer, maar juist ook het verhaal er achter relevant. Volgens afspraak zullen deze KPI's in 2019 samen met SZW worden geëvalueerd.

### Goede dienstverlening

Een goede dienstverlener zijn, betekent dat we de diensten in een goede kwaliteit-prijs verhouding uitvoeren. Hoewel de klant niet rechtstreeks betaalt voor onze diensten, draagt hij via de premie en belastinginning wel degelijk bij aan de uitvoeringskosten. Het is ons doel om zo efficiënt mogelijk de uitvoering vorm te geven.

We zijn tevreden (klantperspectief) als de volgende resultaten zijn bereikt:

- (kpi 1a) tijdigheid van betalingen SV: In 2019 voeren we alle betalingen binnen en buiten Nederland voor 99,9 procent tijdig uit.
- (kpi 1b) tijdigheid van beschikkingen sv-wetten (nationaal én internationaal). We zijn tevreden als we voor alle sv-wetten voldoen aan de norm van afhandeling van 96 procent.
- (kpi 2) rechtmatigheid dienstverlening sv-wetten. We zijn tevreden als we minimaal voldoen aan de norm van 99 procent voor rechtmatigheid<sup>2</sup>, conform het stelsel van rapporteringstoleranties m.b.t. fouten en onzekerheden van SZW. In 2017 voldeden alle wetten, met uitzondering van de AIO, aan deze norm. Voor 2019 geldt dat ook deze wet aan de gestelde norm moet voldoen.

Verder zijn we tevreden als:

- (kpi 3) We een 8 van de klanten ontvangen.
- Er een daling is van de bezwaar- en klachtenintensiteit: dit als indicatie van "in één keer goed".

We meten continu onze klanttevredenheid. Naast een kwantitatieve manier van meten van de klanttevredenheid richten we ook kwalitatief onderzoek naar deelaspecten in. Hierbij besteden we ook aandacht aan tevredenheid na bezwaar, klachten of een negatieve beschikking. Ook onderzoeken we klantbehoeften en klantgedrag. Voorbeelden zijn het opzetten van een klant community, websitefeedback, testen van brieven en gesprekken voeren met doelgroepen over hun ervaringen en specifieke behoeften.

- Er stijgende trends zijn in onze digitale bereikbaarheid en beschikbaarheid van de kanalen, waarmee klanten ons benaderen.
- Er digitaal klantcontact is waar dat kan, en fysiek klantcontact is, waar dat nodig is.
- Als (hulpbehoevende) klanten tevreden zijn over de service en samenwerking met andere instanties.

---

<sup>2</sup> Momenteel zijn SVB en UWV in gesprek met SZW over het mogelijk aanpassen van deze norm naar 98% voor rechtmatigheid (fouten en onzekerheden gezamenlijk). Dit, naar aanleiding van de bij het Rijk in 2017 geïntroduceerde nieuwe stelsel van rapporteringstoleranties.

- 
- De klanten beter worden geholpen in lijn met 'de bedoeling'.

Vanuit financieel perspectief zijn we tevreden als we:

- (kpi 4) gedurende de periode 2018-2022 een kostendaling (efficiencyverbetering) bereiken van gemiddeld 1,5 procent per jaar op de totale uitvoeringskosten (exclusief beleidswijzigingen en projecten). Deze daling is in 2019 nog niet zichtbaar vanwege noodzakelijke investeringen in IT.

### **Continuïteit en wendbaarheid**

We zijn tevreden als:

- (kpi 6) in 2019 de naar aanleiding van in 2018 uitgevoerde de kwaliteitsevaluatie op het proces u-toetsen gemaakte afspraken worden uitgevoerd. En als de gerealiseerde implementatietijd voldoet aan de verwachtingen van de opdrachtgever.

We zijn tevreden als we een kwalitatief goede IT-organisatie hebben.

- De dienstverlening geven we dan in toenemende mate geautomatiseerd vorm, waarbij innovatie, systeemontwikkeling en IT-processen dit optimaal ondersteunen.
- De IT-organisatie bereikt een volwassenheidsniveau, waarbij risico's betreffende de bedrijfsvoering (zoals IB) zijn afgedekt en er innovatiekracht aanwezig is om "state of the art" te blijven, betreffende infrastructuur en werkwijzen.

We meten de resultaten door middel van een aantal stuur-indicatoren, en zijn tevreden:

- Als er een trendmatige stijging is in het percentage digitale afhandeling (de zogenaamde "STP: straight through processing").
- Als er innovaties worden geïmplementeerd die ontwikkeld zijn vanuit het innovatie lab.
- (kpi 7) Als we de verbeteringen uit het externe expert review 2018 hebben doorvertaald, dusdanig dat de IT-organisatie de uitdagingen van de toekomst aankan.

Verder zijn we tevreden:

- (kpi 8) Als in 2019 de medewerkerstevredenheid wordt onderzocht.
- Met betrekking tot medewerkers, zijn we tevreden:
  - Als het mobiliteitspercentage van medewerkers op een evenwichtig niveau is.
  - Als het verzuim daalt.
  - Als de personeelssamenstelling evenwichtig is en divers.
  - Als medewerkers tevreden zijn over huisvesting en werkplekondersteuning, op basis van het nieuwe werken.

---

### **Intensivering ketensamenwerking:**

We zijn tevreden:

- (kpi 9) Als we ketensamenwerking verder blijven vormgeven, door middel van kleine businesscases en verbeterinitiatieven, waarmee we de dienstverlening aan de klant verbeteren, zodanig dat zij hun gegevens maar één keer hoeven aan te leveren en gegevens meervoudig worden gebruikt.

### **Prestatie-indicatoren voor 2019**

Voor 2019 streven we ten aanzien van de afgesproken indicatoren en groeipaden concrete normen na die we in onderstaande tabel weergeven.

Prestatie-indicatoren voor 2019		SV-regelingen	Streefwaarden 2019	Gemiddelde realisatie 2017	
<b>Goede dienstverlening tegen aanvaardbare kosten</b>					
<b>1a</b>	<b>Tijdigheid betalingen</b>	alle SV-regelingen	99,9%	Niet gemeten	
<b>1b</b>	<b>Tijdigheid beschikkingen</b>				
	- Nationale tijdigheid	AOW, AKW, Anw, AIO TAS, REM, OBR	96%	AOW	99%
				AKW	98%
				ANW	95%
				AIO	98%
				TAS	100%
				REM	97%
				OBR	97%
	- Internationale tijdigheid	AOW, Anw	96%	AOW	94%
				Anw	92%
		AKW	*	AKW	79%
<b>2</b>	<b>Rechtmatigheid</b>				
	- Nationale en Internationale dienstverlening		98%	100%	
<b>3</b>	<b>Klantgerichte uitvoering</b>				
	- Klanttevredenheidsonderzoek	Rapportcijfer	7	Niet gemeten	
<b>4</b>	<b>Efficiency</b>				
	- Daling uitvoeringskosten periode 2018-2022	(excl. beleidswijzigingen en projecten)	0% (gemiddeld -1,5% over 5 jaar)	-2,5%	
<b>5</b>	<b>Nastreven van "de bedoeling"</b>	Kwalitatieve indicator	Maatschappelijk rendement uitvoering verhogen**		
<b>Verhogen continuïteit / wendbaarheid</b>					
<b>6</b>	<b>Kwalitatief goede U-toetsen</b>	Kwalitatieve indicator	Voorspelkracht vergroten a.d.h.v. de procesevaluatie 2018		
<b>7</b>	<b>Gezonde IT-organisatie</b>	Kwalitatieve indicator	Doorvertaling van verbeteringen uit externe review 2018		
<b>8</b>	<b>Gezonde werkgemeenschap</b>	MTO meting	Hoger dan meting eind 2018		
<b>Intensiveren ketensamenwerking</b>					
<b>9</b>	<b>Verbeteren gegevensuitwisseling</b>	Kwalitatieve indicator	Meervoudig gebruik klantgegevens		
<p>* In overleg met SZW zal nog worden bepaald wat een reële doelstelling is.</p> <p>** SVB rapporteert (primair via de opdrachtgeverskolom) over de wijze waarop inbedding van klantsignalen vanuit de uitvoering in beleid plaats vindt.</p>					



Onderstaande tabel geeft de prestatie-indicatoren van de niet-SV regelingen weer. Voor een toelichting op deze indicatoren verwijzen we naar de betreffende begrotingen van de niet-sv regelingen.

<b>Prestatie-indicatoren voor 2019</b>		Niet-SV regelingen	Streefwaarden	
			2019	Gemiddelde realisatie 2017
<b>Goede dienstverlening tegen aanvaardbare kosten</b>				
<b>1</b>	<b>Tijdigheid</b>			
	- betalingen	PGB	97%	98%
	- gevalsbehandeling	V&O wetten (gemid.)	95%	98%
<b>2</b>	<b>Rechtmatigheid</b>	PGB	97%	96%
		V&O	99%	99%
<b>3</b>	<b>Klantgerichte uitvoering KTO</b>	PGB	7,5	7,3
		V&O	8,0	8,0
<b>Verhogen continuïteit / wendbaarheid</b>				
<b>4</b>	<b>Kostenontwikkeling PGB</b>	budget PGB	€ 63,6 mln.	€ 71,0 mln
		kosten per klant	€ 503	€ 612 *
	<b>Kostenontwikkeling V&amp;O</b>	kosten per klant **	€ 390	€ 376
<b>Intensiveren ketensamenwerking</b>				
*) inclusief change. De presentatie naar VWS is exclusief change				
**) exclusief Backpay regeling				