



Meerjarenkoers SVB 2021-2025



Datum: 11-01-2021

Versie: 1.0



Inleiding

Iedereen komt ooit een keer in aanraking met de Sociale Verzekeringsbank (SVB). Of dat nu bij de mooie momenten van het leven is of bij de onvermijdelijke momenten. Als kind, als ouder, als nabestaande, als zorgbehoevende, als slachtoffer van de Tweede Wereldoorlog of beroepsziekte of als gepensioneerde. In al deze situaties zorgt de SVB ervoor dat burgers een uitkering of een tegemoetkoming ontvangen voor de financiële gevolgen ervan of verricht de SVB betalingen aan zorgverleners die burgers in staat stelt om hun zorgbehoefte in te vullen passend bij hun persoonlijke leefomstandigheden. Deze verantwoordelijkheid voor de bestaanszekerheid van miljoenen personen en gezinnen vraagt om betrouwbare en snelle dienstverlening, die aansluit bij de wensen van onze burgers.

Deze dienstverlening vindt plaats in een wereld, die voortdurend aan verandering onderhevig is. De maatschappij verandert en daarmee ook de wensen van onze burgers. De SVB wil op deze maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende behoeften die hieruit voortvloeien anticiperen. Zo verandert onder invloed van digitalisering, technologische ontwikkelingen en nieuwe (snelle) dienstverleningsmodellen het verwachtingspatroon van de burger. Ook is er sprake van toenemende internationalisering. Het aantal AOW-burgers in het buitenland is bijvoorbeeld in de jaren 2000 – 2020 verdubbeld van 170.000 naar bijna 340.000 en de SVB betaalt de AOW inmiddels uit in bijna 200 landen. Deze internationale dossiers doen verhoudingsgewijs een groot beroep op de uitvoering van de SVB vanwege de complexiteit ervan.

Een andere maatschappelijke ontwikkeling is dat er sprake is van een toenemende groep burgers met schuldenproblematiek. Volgens het ministerie van SZW heeft één op de vijf Nederlandse huishoudens problematische schulden. Daarnaast zijn er volgens de Nationale Ombudsman circa 2,5 miljoen mensen in Nederland laaggeletterd waarvan een groot deel bovendien niet digivaardig is. Ook wijken de huidige leefvormen van mensen af van de traditionele patronen die nog altijd het uitgangspunt vormen in onze wetgeving. Tenslotte is veel vaker sprake van ‘meervoudige problematiek’ of verwacht de overheid soms te veel van burgers en wordt te weinig rekening gehouden met verschillen in het doenvermogen van burgers.

Deze ontwikkelingen vragen om een andere benadering van de uitvoering, waarin persoonlijke dienstverlening en de menselijke maat meer centraal staan. De huidige ontwikkelingen vragen in toenemende mate om een integrale aanpak, waarin de SVB samen met haar ketenpartners werkt aan verbetering van de uitvoering, zoals ook in de Rijksbrede werkagenda is opgenomen (Werk aan de Uitvoering). Daar komt bij dat de uitvoering de afgelopen jaren meer onder druk is komen te staan. In het rapport Werk aan Uitvoering blijken de oorzaken hiervan divers te zijn, variërend van verouderde ICT, complexiteit in wetgeving en veranderende behoeften van burgers. Tegelijkertijd legt de recente Covid-19 pandemie meer dan ooit de noodzaak bloot om wendbaar te reageren en te anticiperen op veranderingen in de uitvoering.

Goede overheidsdienstverlening is van grote waarde. De uitvoeringsorganisaties zijn immers het gezicht van de overheid. Dit geldt ook voor de SVB. De dienstverlening van de SVB zal moeten blijven aansluiten bij wat burgers nodig hebben. Onze huidige strategie dateert van 2015, waardoor zich nu het natuurlijke moment voordoet om onze strategie te herijken. De nieuwe meerjarenkoers van de SVB geeft antwoord op onze veranderende maatschappelijke context en daaruit voortvloeiende behoeften van burgers. Daarnaast sluit onze strategie aan op de verwachtingen van onze opdrachtgevers en eigenaar. De meerjarenkoers is tot stand gekomen op basis van een interactief en iteratief proces met medewerkers (om de behoeften van burgers in kaart te brengen), de verschillende directies, de Raad van Bestuur (RvB), onze eigenaar en opdrachtgevers.



Het realiseren van de meerjarenkoers van de SVB vraagt om een effectieve en wendbare organisatie, waarbij het uitgangspunt steeds de kerntaken van de SVB zijn. Vanuit dat perspectief zal blijvend worden ingezet om blijvend te vernieuwen vanuit continuïteit, waarbij de burger centraal staat. Er zal beheerst worden voortgebouwd op deze kerntaken, zodanig dat de SVB ook haar rol in de (internationale) keten(s) optimaal kan vervullen. De focus van alle partijen in de keten moet daarbij gericht zijn op dienstverlening, die waarde oplevert voor de burger. De SVB wil vanuit haar kerntaken komen tot vereenvoudiging alsmede een versterkt dienstenaanbod voor de burger en op die manier een toekomstbestendige dienstverlener zijn binnen één overheid. De medewerkers van de SVB identificeren zich met onze maatschappelijke opgave, waarbij het burgerperspectief centraal staat. Hun drijfveren en de goede samenwerking met de ministeries van SZW en VWS alsmede onze ketenpartners maken dat wij erin geloven dat wij onze ambities waar kunnen maken.



Inhoud

Inleiding	2
1 Wie is de SVB: kerntaken, missie en visie	6
1.1 SVB als oudste uitvoerder sociale zekerheid in Nederland	6
1.2 Internationale dienstverlening SVB	7
1.3 Eén eigenaar, twee opdrachtgevers	7
1.4 Werk aan Uitvoering: kans en noodzaak	7
1.6 Missie en visie SVB	10
1.7 Kerntaken SVB als vertrekpunt	11
1.8 De SVB als werkgever	12
1.9 De SVB en maatschappelijk verantwoord ondernemen	13
2 Een veranderende context	16
2.1 Relevante maatschappelijke ontwikkelingen	16
2.2 Veranderende behoeften van burgers, eigenaar en opdrachtgever(s)	17
3 Strategie als antwoord op veranderende context en behoeften	20
3.1 Beheerst voortbouwen vanuit de kerntaken naar een versterkt dienstenaanbod	20
3.2 Drie strategische pijlers	21
3.3 Doelstellingen bij strategische pijlers	22
3.4 De rol van innovatie bij het realiseren van onze strategie	23
3.5 Strategisch framework als sturingsinstrument	23
4 Basis op orde: vernieuwen vanuit continuïteit	26
4.1 Een concrete vertaling	26
5 Versterken ketenintegratie	31
5.1 Een concrete vertaling	31
6 Effectiever door maatwerk	36
6.1 Een concrete vertaling	37
7 Persoonlijke en proactieve dienstverlening	41
7.1 Een concrete vertaling	41
8 Versnelling één overheid	45
8.1 Een concrete vertaling	45



Over de SVB

1 Wie is de SVB: kerntaken, missie en visie

1.1 SVB als oudste uitvoerder sociale zekerheid in Nederland

Het stelsel van uitkeringen dat we in Nederland kennen is bijna 125 jaar oud. Dat geldt ook voor de Sociale Verzekeringsbank of eigenlijk voor onze voorloper, de Rijksverzekeringsbank, die in 1901 werd opgericht als eerste uitvoeringsorganisatie voor sociale verzekeringen. In de loop der jaren is de SVB als organisatie meegegroeid met de ontwikkeling van de sociale zekerheid. Sociale zekerheid zit dus in het DNA van de organisatie en de mensen van de SVB. Op 1 april 1988 zijn de Raden van Arbeid en de SVB samengevoegd tot één organisatie en inmiddels is de SVB een zelfstandig bestuursorgaan met een publiekrechtelijke organisatievorm.

De SVB is de uitvoerder van volksverzekeringen in Nederland en voert persoonsgebonden financiële regelingen uit voor verschillende opdrachtgevers. Daarnaast is de SVB betrokken bij de voorbereidingen van nieuwe regelingen en adviseert zij opdrachtgevers over de uitvoering. Als oudste uitvoerder van sociale zekerheid in Nederland geldt de SVB als expert en is verantwoordelijk voor de uitvoering van 16¹ regelingen.


5,7
miljoen

mensen krijgen een uitkering van de SVB.

De SVB verwacht
in 2021 ruim



51 miljard
uit te keren.

In 2021 zal de SVB ruim 51 miljard euro aan uitkeringen en vergoedingen uitkeren aan ruim 5,7 miljoen mensen. Gemeten naar omzet is de SVB daarmee de grootste uitvoerder van Nederland.

Ook is de SVB een grote particuliere salarisverwerker: in het PGB-domein verzorgt de SVB voor ruim 200.000 zorgverleners de belastingaangifte.

Kerncijfers sociale verzekeringswetten:

AOW	€ 42.593	3.612.662
AKW	€ 3.685	1.867.802
AIO	€ 376	56.536
Anw	€ 320	23.965
Remigratiewet	€ 41	6.670
WKB	€ 8,3	15.814
TAS	€ 4,9	375
CSE	€ 4,5	344
WKO	€ 1,4	385
Bijstand Buitenland	€ 1	115
OBR	€ 0,9	111

€ Uitkeringslasten
(x 1miljoen)

Aantal
klanten

Kerncijfers overige regelingen en wetten:

PGB	€ 2.958	118.641
V&O	€ 196	17.607
TNS	€ 3,3	151

FIGUUR 1: KERNCIJFERS 2021

¹ In figuur 1 worden 14 regelingen getoond. PGB bestaat echter uit drie verschillende regelingen: PGB Wmo, PGB Jeugdwet en PGB Wlz. Daarmee komt het totaal op 16 regelingen.

1.2 Internationale dienstverlening SVB

Van de 5,7 miljoen uitkeringsgerechtigden die de SVB bedient, had begin 2020 15% van deze burgers een zogeheten ‘internationale component’. Concreet betekent dit dat bijna 850.000 uitkeringsgerechtigden ofwel met een Nederlandse of niet-Nederlandse nationaliteit in het buitenland verblijven, ofwel met een niet-Nederlandse nationaliteit in Nederland verblijven.

Het betreft hier met name de uitkering van de Algemene Ouderdomswet (AOW) en de Algemene Kinderbijslagwet (AKW). Om de benodigde gegevens te verzamelen voor de vaststelling van het recht, heeft de SVB een internationaal netwerk waarbij samengewerkt wordt met buitenlandse zusterorganisaties. Ook heeft de SVB in verschillende landen eigen Bureaus voor Sociale Zaken (attachéposten). Haar handhavingstaak voert zij in deze landen via deze bureaus uit, in niet-attachélanden wordt dit gedaan middels de inzet van Controleteams Buitenland (CTB).

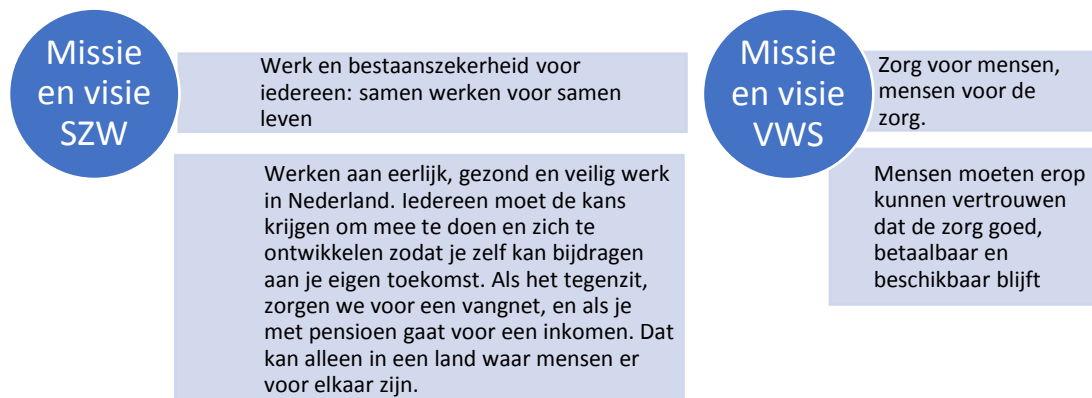


internationale component.

De beoordeling van deze aanvragen is vaak complex en tijdrovend, waardoor deze werkzaamheden verhoudingsgewijs een groot beroep doen op de uitvoering van de SVB: ca. 50% van het werk in de uitvoering gaat zitten in de behandeling van aanvragen waarbij er sprake is van een dergelijke internationale component.

1.3 Eén eigenaar, twee opdrachtgevers

Het ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid (SZW) heeft een systeemverantwoordelijkheid voor het sociale zekerheidsstelsel. Vanuit deze verantwoordelijkheid voert de SVB in opdracht van het ministerie van SZW verschillende wetten en regelingen uit. SZW is zowel eigenaar als opdrachtgever van de SVB. Bij de missie en visie van de SVB is daarom aansluiting gezocht bij de missie en visie van SZW. Naast het uitvoeren van sociale zekerheidsregelingen voert de SVB ook een aantal taken uit voor haar andere opdrachtgever, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Het betreft onder andere de uitvoering van het Persoonsgebonden Budget (PGB), het vaststellen van de WLZ, en de uitkering voor Verzetsdeelnemers en Oorlogsgetroffenen. Voor deze kerntaken is aansluiting gezocht bij de missie en visie van VWS.



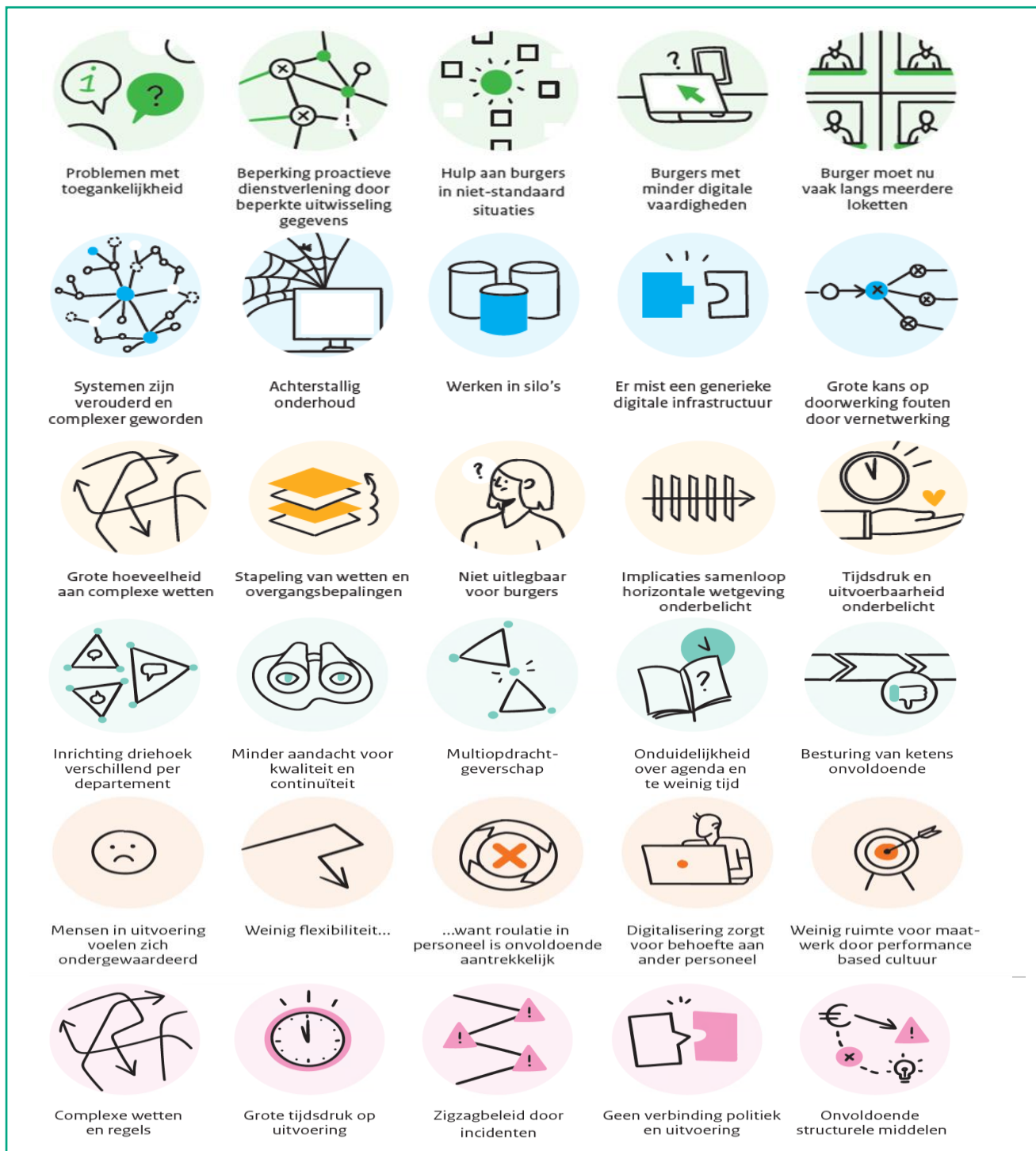
FIGUUR 2: MISSIE EN VISIE OPDRACHTGEVERS SVB

1.4 Werk aan Uitvoering: kans en noodzaak

Het verbeteren van de dienstverlening aan burgers is een Rijksbrede opgave. Geen van de partijen in het “ecosysteem” alleen kan een toereikend antwoord geven op maatschappelijke ontwikkelingen en bijbehorende behoeften van burgers. Als SVB kunnen wij een burger immers uitstekend bedienen met betrekking tot één van onze regelingen, terwijl diezelfde burger tegelijkertijd verstrikt kan raken

in het totaal aan regelingen binnen het sociale domein. Dit blijkt ook uit de probleemanalyse die is uitgevoerd in het traject Werk aan Uitvoering (zie figuur 3 voor een uiteenzetting van de belangrijkste geconstateerde problemen in de uitvoering).

Daarom is gestart met een werkagenda voor de uitvoering. Het traject "Werk aan de Uitvoering" heeft als doel mogelijkheden te schetsen om de dienstverlening te versterken alsmede de wendbaarheid en toekomstbestendigheid van vier grote uitvoeringsorganisaties (Belastingdienst, UWV, SVB en DUO) te vergroten. Deze werkagenda en de daarbij behorende handelingsperspectieven gelden eveneens als leidraad voor onze missie en visie.



FIGUUR 3: GECONSTATEERDE PROBLEMEN IN DE UITVOERING, RAPPORT WERK AAN UITVOERING, 2020



1.5 De SVB proactief betrokken bij de vorming van nieuw beleid

Eén van de elementen van de werkagenda van Werk aan Uitvoering is het versterken van de relatie in de 'driehoek' (opdrachtgever-opdrachtnemer-eigenaar). Met name de betrokkenheid van de uitvoering bij de totstandkoming van beleid vraagt om een intensivering. Door te borgen dat het perspectief van de uitvoering en het burgerperspectief meegenomen wordt bij de uiteindelijke wetgeving, verbetert de kwaliteit van wet- en regelgeving om uiteindelijk ook waar te maken wat met de wetgeving wordt beoogd. Daarnaast zijn signalen uit de uitvoering bij staande wet- en regelgeving van groot belang. Uitvoeringstoetsen aan de voorkant, maar steeds meer ook ná implementatie, en het benutten van de 'feedbackloop' voor verdere verbetering van de uitvoering.

Voor de samenwerking tussen de SVB en haar opdrachtgever(s) betekent dit concreet dat de positie van de SVB bij beleidsvorming stevig verankerd zal moeten worden. Dit geldt zowel voor nieuw, politiek aantrekkelijk beleid als voor beleid dat de *going concern* betreft. Dilemma's die zich voordoen, horen op het juiste niveau besproken te worden. De SVB zet daarbij in op een kwaliteitsverbetering van de uitvoeringstoetsen met meer aandacht voor het burgerperspectief en het doenvermogen. Van de opdrachtgever vraagt het een meer responsieve houding tegenover dilemma's in de uitvoering die zich nog onder de radar van politiek en media bevinden.

1.6 Missie en visie SVB

De uitvoering is de plaats waar burgers en bedrijven de overheid in de praktijk ontmoeten. Het werk van uitvoeringsorganisaties is van grote waarde voor het vertrouwen in de overheid en van essentieel belang voor het functioneren van de overheid. Dit betekent dat de missie van de SVB afgeleid is van de missie en visie van haar beide opdrachtgevers. Voor het vormgeven van de missie en visie is onder andere de Wikivisie gebruikt. Deze wikivisie is een aantal jaar geleden ontstaan als werkvorm om de veranderopgave voor de SVB te realiseren. Deze is tot stand gekomen samen met de medewerkers van de SVB.

Missie en visie van de SVB

Wie we zijn

De Sociale Verzekeringsbank is de nationale en internationale dienstverlener van sociale zekerheid. De SVB geeft mensen waar ze recht op hebben door het vaststellen, toekennen en tijdig uitkeren van sociale verzekeringen en financiële tegemoetkomingen aan burgers of verricht betalingen aan zorgverleners door het beheren van het persoonsgebonden budget van burgers. Daarmee draagt de SVB bij aan bestaanszekerheid en stelt mensen in staat om hun zorgbehoefte in te vullen die aansluit bij hun persoonlijke leefomstandigheden.

Wat we doen

We zorgen dat mensen op tijd weten, begrijpen en krijgen waar ze recht op hebben. We zijn goed in informeren, toetsen, betalen en handhaven. We doen dat persoonsgericht, geautomatiseerd digitaal waar het kan en leveren maatwerk waar nodig. De SVB is sterk in de menselijke maat voor kwetsbare groepen, maar ook in massale en efficiënte uitbetalingsprocessen.

Hoe we dat doen

Wij zien het als onze taak om ons werk begrijpelijk en eenvoudig uit te voeren. Zodat het voor de burger duidelijk is wat we doen, de burger zelf de regie heeft en zich geholpen voelt. We werken vanuit de bedoeling van de wet, en niet alleen vanuit de letter van de regelingen die we uitvoeren en gaan zoveel mogelijk uit van de persoonlijke situatie van de burger.

We helpen burgers snel en deskundig. We zijn goed bereikbaar: digitaal, telefonisch en waar nodig ook aan een loket. We zijn proactief en we werken met ketenpartners samen aan het vertrouwen van burgers in de overheid. Dat doen we door het burgers gemakkelijk te maken en in onze dienstverlening zoveel mogelijk gebruik te maken van gegevens die al bekend zijn. Maar bijvoorbeeld ook door samen oplossingen te zoeken bij schuldenproblematiek.

Wat we nodig hebben

Onze omgeving verandert snel. Burgers en opdrachtgevers verwachten dat we mee veranderen met onze omgeving en onze manier van werken aanpassen. Dat vraagt van ons dat we snel en wendbaar zijn. Om dat alles goed te doen hebben we slimme en veilige ICT-oplossingen nodig waarmee burgers de meeste zaken zelf kunnen afhandelen en medewerkers goed ondersteund worden. We hebben een voorkeur voor digitaal maar we helpen burgers op een manier die bij hen past en zoveel mogelijk rekening houdt met de menselijke maat.

We vertrouwen op de kwaliteit en verantwoordelijkheid van medewerkers. We zetten in op continue leren en verbeteren en investeren in het vakmanschap van onze medewerkers. Op die manier beschikken zij over actuele kennis en vaardigheden om burgers op een persoonsgerichte manier van dienst te kunnen zijn.

FIGUUR 4: MISSIE EN VISIE SVB

1.7 Kerntaken SVB als vertrekpunt

De missie en visie van de SVB dienen een antwoord te geven op veranderende “klantbehoeften” (zowel burger als eigenaar en opdrachtgever(s)) en zoveel mogelijk te anticiperen op allerlei maatschappelijke ontwikkelingen. Het vertrekpunt daarbij zijn de kerntaken van de SVB. Ten aanzien van deze kerntaken is gekeken naar de oorspronkelijke bestaansredenen van de SVB, de wettelijke positionering, waar de SVB van nature goed in is, de behoeften van burgers en de specifieke behoeften van de eigenaar en de opdrachtgevers. De SVB is sterk in de menselijke maat voor kwetsbare groepen, maar ook in massale en efficiënte uitbetalingsprocessen. Vanuit dit perspectief onderscheidt de SVB vier kerntaken gericht op bestaanszekerheid van burgers:

1. Informeren



Als uitvoerder zijn wij het gezicht van de overheid en leveren wij een belangrijke bijdrage aan het vertrouwen in de overheid. Wij zien het daarom als onze plicht om burgers zo goed en begrijpelijk mogelijk te informeren over hun rechten en plichten, die samenhangen met de regelingen die wij uitvoeren.

2. Toetsen



Zodra burgers een aanvraag indienen om aanspraak te maken op een uitkering vanuit één van onze regelingen, dan toetsen wij of de aanvrager verzekerd is voor deze uitkering en er daarmee recht bestaat. Hierbij toetsen we aan wet- en regelgeving, maar hebben we ook oog voor de bedoeling ervan. Dat betekent dat we in onze beoordeling zoveel mogelijk rekening houden met de persoonlijke situatie van de burger.

3. Betalen



Na de vaststelling van het recht verricht de SVB de betaling. Als SVB zorgen we ervoor dat burgers op tijd de juiste uitkering of financiële vergoeding ontvangen.

4. Handhaven



De SVB levert door een effectieve en zichtbare handhaving een bijdrage aan het in stand houden van het maatschappelijke draagvlak voor het sociaalzekerheidsstelsel. De SVB wil enerzijds zo min mogelijk drempels opwerpen voor de toegang tot rechten en diensten, maar wil anderzijds goede waarborgen inbouwen tegen misbruik en fraude. Een goede handhaving begint voor de SVB bij een klantvriendelijke en betrouwbare dienstverlening, waarbij de risico's voor fouten en fraude zoveel mogelijk zijn afgedekt binnen het primaire proces. De nadruk ligt op preventie en indien noodzakelijk gaan wij over tot controle.

1.8 De SVB als werkgever

De SVB wordt gekenmerkt door een informele, open cultuur die ambitie en vooruitgang uitstraalt. De medewerkers zijn betrokken en loyaal en vormen het menselijk kapitaal van de organisatie.

Met deskundige en gedreven medewerkers biedt de SVB blijvend maatschappelijke meerwaarde voor haar 5,7 miljoen burgers. Bovendien zijn medewerkers representatief voor de dienstverlening van de SVB.

Daarom investeert de SVB blijvend in het lerend vermogen van de organisatie door medewerkers te betrekken bij de verbetering van de dienstverlening aan burgers en hen te zien als ambassadeurs van de organisatie. Medewerkers worden gefaciliteerd in het onderhouden van hun deskundigheid en kennis. Zo zijn zij in staat om hun werk goed te doen, volgens de bedoeling van de wet, en bij te dragen aan onze gemeenschappelijke missie. We investeren actief in het verschaffen van duidelijkheid over de bedoeling en de kaders van onze opdracht en we geven onze medewerkers het vertrouwen om daarbinnen de ruimte te pakken die zij nodig hebben. Er is een open cultuur, waar leren en verbeteren centraal staat.

Wij vinden dat ons personeelsbestand een representatieve afspiegeling moet zijn van de samenleving. Een inclusieve en diverse cultuur draagt bij aan het probleemoplossend vermogen en de creativiteit van medewerkers. De SVB investeert in een inclusieve organisatie, waarbinnen iedere medewerker zich prettig en gewaardeerd voelt en zich uit kan spreken, ongeacht zijn of haar achtergrond, positie, seksuele voorkeur, levensbeschouwing, leeftijd of generatie.

Om medewerkers op een goede manier te faciliteren en ambities waar te maken speelt leiderschap een belangrijke rol. Het investeren in leiderschap is en blijft de komende jaren een centraal thema binnen de SVB, omdat leiderschap op gedragsniveau in belangrijke mate bijdraagt aan het realiseren van de strategische doelstellingen van de SVB. Dit doen wij onder andere door middel van onze management development processen, waarbij er continu aandacht is voor een goede bezetting van onze managementposities. Met behulp van werving, doorstroom, uitstroom en leiderschapsontwikkeling zorgt de SVB voor een optimale match tussen leidinggevenden en hun functie.

Daarnaast zet de SVB in op leiderschapsontwikkelprogramma's. In deze ontwikkelprogramma's staat de leiderschapsopgave van de SVB centraal; deze leiderschapsopgave is een vertaling van de strategische ambities van SVB naar (leiderschaps)gedrag. Deze ontwikkelprogramma's worden zowel voor de Raad van Bestuur en het Directie Team, als voor tactisch en operationeel managers ingezet.



1.9 De SVB en maatschappelijk verantwoord ondernemen

Als SVB zetten we ons elke dag in om een bijdrage te leveren aan bestaanszekerheid. In breder perspectief zet de SVB zich ook in om van de wereld een betere plek te maken. Dit doet zij onder andere door zich te committeren aan de zogenaamde Sustainable Development Goals, ofwel SDG's, van de Verenigde Naties. Deze SDG's zijn gestart in 2015 en lopen tot 2030. Ze vormen een mondiaal kompas voor uitdagingen als armoede, onderwijs en de klimaatcrisis.

In totaal zijn er 17 SDG's geformuleerd:



FIGUUR 5: SDG's 2015-2030 ZOALS GEFORMULEERD DOOR DE VERENIGDE NATIES

Vanuit haar missie, visie en kerntaken wil de SVB een zo groot mogelijke positieve impact op de samenleving leveren. Onderstaande SDG's vormen daarbij een belangrijke leidraad. Voor ieder van deze SDG's heeft de SVB een aantal concrete doelstellingen geformuleerd waar actief op wordt ingezet de komende jaren.

SDG 1: Geen armoede



Vanuit haar kerntaken levert de SVB een gerichte bijdrage aan het bestrijden van armoede. De SVB zet zich bijvoorbeeld actief in voor het tegengaan van niet-gebruik van regelingen en werkt in de keten intensief samen om gegevensuitwisseling te optimaliseren en daarmee onnodige terugvorderingen te voorkomen. De SVB heeft ook een vroegsignalerende rol bij schulden en deelt haar kennis over haar aanpak met andere (keten)partners in haar zogeheten werkplaats

Maatwerk in Dienstverlening. Dit wordt nader toegelicht in de hierna volgende hoofdstukken. In 2025 wil de SVB ten aanzien van SDG 1 het volgende gerealiseerd hebben:

- Er is 100% benutting van de regelingen waardoor alle burgers krijgen waar zij recht op hebben. Dit betekent dat er geen niet-gebruik van regelingen meer bestaat;
- We betalen snel en regelmatig, zodat iedereen een stabiel maandinkomen heeft. Dit geldt zowel nationaal als internationaal;
- Het aantal ten onrechte uitbetaalde uitkeringen is geminimaliseerd;
- Het aantal vorderingen van de SVB is met minimaal de helft teruggebracht.

SDG 2: Ongelijkheid verminderen



Het verminderen van ongelijkheid is ook een belangrijk speerpunt van de SVB. Enerzijds door, zoals beschreven in paragraaf 1.8, zich in te zetten voor een zo inclusief en divers mogelijke organisatie. Anderzijds doet de SVB dit door ervoor te zorgen dat iedereen krijgt én weet waar hij of zij recht op heeft. Dit doen we door onze informatie over tegemoetkomingen en uitkeringen voor iedereen toegankelijk en begrijpelijk te maken, en daarnaast door in de beoordeling van aanvragen altijd uit te gaan van *de bedoeling* van de wet en maatwerk te leveren waar nodig. Ook signaleren we mogelijke ongelijkheden die ontstaan bij de uitvoering van wetgeving en gaan we met onze opdrachtgever(s) in gesprek over vereenvoudiging van wet- en regelgeving als de situatie daar om vraagt. Dit wordt nader toegelicht in de hoofdstukken hierna.

Voor SDG 10 heeft de SVB zich de volgende doelen gesteld die in 2025 gerealiseerd dienen te zijn:

- De SVB heeft een evenwichtig personeelsbestand met diversiteit in alle lagen;
- De SVB is voor iedereen in de samenleving, dus ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, een aantrekkelijke werkgever en biedt hen kansen;
- Binnen de SVB is sprake van een inclusieve cultuur, waarbij verschillen actief worden benut;
- In de bedrijfsvoering van de SVB hanteren we social return en kopen we steeds meer in bij sociaal ondernemers.

SDG 13: Klimaatactie



Klimaatverandering is een feit. De SVB heeft daarom duurzaamheid hoog op haar agenda staan: om in 2030 klimaatneutraal te zijn, zijn fundamentele aanpassingen van burgers, bedrijven en overheden noodzakelijk. De SVB neemt haar verantwoordelijkheid en ziet voor zichzelf de komende jaren een belangrijke opgave op het gebied van reductiebeperking en verduurzaming van de organisatie, waarbij prioriteit wordt gegeven aan het reduceren van onze CO₂-uitstoot, circulair inkopen en het verduurzamen van onze locaties.

De SVB heeft zichzelf voor de komende vijf jaar de volgende doelen gesteld:

- De SVB streeft naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030 en 100% circulair in 2050;
- In 2025 zijn de doelen van het klimaatakkoord voor 2030 voor de helft gerealiseerd (t.o.v. 2019); Hierbij sturen we op effecten door onder andere verduurzaming van de panden, vermindering van onze CO₂-uitstoot door vaker gebruik te maken van emissievrij vervoer en het aantal reisbewegingen te verminderen;
- In 2023 worden diverse inkoopcategorieën al circulair ingekocht (waaronder bedrijfskleding en kantoormeubilair);
- We reduceren, zijn maximaal circulair en vragen onze leveranciers hetzelfde te doen.



Een veranderende context

2 Een veranderende context

2.1 Relevante maatschappelijke ontwikkelingen

Digitalisering



Nieuwe technologische ontwikkelingen bieden de SVB kansen om de komende jaren haar dienstverlening verder te verbeteren. Ook leiden toenemende technologische mogelijkheden tot hogere verwachtingen bij burgers ten aanzien van onze dienstverlening.

Tegelijk brengen deze nieuwe manieren van 'online' en 'digitaal werken' ook uitdagingen met zich mee. Waar voor veel burgers digitale dienstverlening als passend wordt ervaren, zijn er ook tweeënhalf miljoen Nederlanders die niet digitaal zelfredzaam zijn.

De steeds groter wordende uitwisseling van data tussen (overheids)instanties doet een groot beroep op deze instanties met betrekking tot de bescherming van de privacy van burgers en de juistheid van de data. Cyberweerbaarheid en het tegengaan van datavervuiling in de keten vragen daarmee continue aandacht van alle betrokken partijen.

Toenemende ongelijkheid in de samenleving



De kloven in de samenleving tussen arm en rijk, hoog- en laagopgeleiden, jong en oud nemen toe en zijn verdiept door de Covid-19 pandemie waar we ons op dit moment in bevinden. Als SVB zien we dat een toenemende groep burgers te maken heeft met problematische schulden, eenzaamheid, of een beperkt 'doenvermogen'². Dit leidt tot een stijgende hulpvraag, die naar verwachting nog verder zal toenemen gezien de sociaal-economische gevolgen van de coronacrisis.

Internationalisering



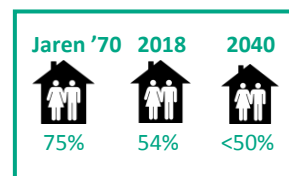
De EU wordt steeds bepalender in wet- en regelgeving, wat effect heeft op de (complexiteit van) de uitvoering. Ook zien we steeds vaker dat Nederlanders wonen, werken, leven en studeren buiten de Nederlandse landgrenzen. Dit aantal zal nog verder groeien door toenemende mobiliteit en migratiekennismigranten, studenten, internationale bedrijven). Dit betekent voor de SVB dat het internationale werk – en daarmee de complexiteit voor de uitvoering – zal toenemen.

Veranderende leefvormen



Het 'traditionele' gezinsplaatje waar wet- en regelgeving vaak nog op gebaseerd is, wordt steeds minder vanzelfsprekend. Steeds vaker zien we éénoudergezinnen, co-ouderschap, samengestelde (stief-)gezinnen of mensen die wel een relatie hebben, maar niet samenwonen. Ook lijkt de traditionele zorgplicht voor de partner en (in mindere mate) ook voor kinderen af te nemen (afschaffen AOW-partnertoeslag, verkorten

alimentatieverplichtingen betaalde kinderopvang). Individuen worden geacht meer voor zichzelf te zorgen. Dit correleert met de steeds hogere arbeidsparticipatie en de algemenere trends van individualisering. Deze veranderende samenlevingsvormen en gezinssituaties sluiten vaak niet aan op bestaande wet- en regelgeving en bemoeilijken in sommige gevallen een uitvoering conform de bedoeling.



² WRR (2017). *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*. Doenvermogen heeft betrekking op de mate waarin iemand in staat is om kennis om te zetten in concrete acties en handelingen.

Veranderingen in politiek landschap



Het politieke landschap in Nederland is steeds meer versplinterd. Deze versplintering heeft geleid tot beleid dat vaak van richting veranderd en hoge politieke verwachtingen ten aanzien van snel resultaat (gevoed met vele moties, Kamervragen en amendementen). Dit legt de nodige druk op de uitvoering. Dit wordt verder versterkt door incidenten (die in de media vaak worden uitvergroot) en de regelreflex die dit veelal tot gevolg heeft. Met belangrijke trajecten (WaU-traject en het Parlementair onderzoek uitvoeringsorganisaties) wordt ingezet op een evenwichtigere relatie tussen uitvoeringorganisaties en politiek, waarbij kennis vanuit de uitvoeringspraktijk beter wordt benut bij politieke keuzes en afwegingen. Deze versterkte relatie moet ook leiden tot een toename van het vertrouwen van burgers in de overheid.

2.2 Veranderende behoeften van burgers, eigenaar en opdrachtgever(s)

De meerjarenkoers van de SVB moet invulling geven aan de missie en visie van de SVB met in achtneming van (veranderende) behoeften van burgers en onze eigenaar en opdrachtgever(s). Een strategie moet immers nu en in de toekomst antwoord geven op deze behoeften en daarmee maatschappelijke waarde bieden. Met welke behoeften heeft de SVB te maken en hoe veranderen deze in de toekomst? Hieronder zijn deze behoeften weergegeven.

Continuïteit van het stelsel



Burgers hebben recht op een goed functionerend stelsel van sociale zekerheid. Continuïteit betekent niet dat het stelsel nooit kan wijzigen, maar dat bestaanszekerheid geborgd blijft. Cruciale elementen om de continuïteit van het stelsel te waarborgen zijn de betaalbaarheid, uitvoerbaarheid en betrouwbaarheid ervan. Deze behoeften van burgers sluiten naadloos aan bij die van de opdrachtgevers en eigenaar van SVB. Door dit op te nemen in de strategie van de SVB wordt zowel met het stakeholder- als het shareholder-perspectief rekening gehouden.

Zekerheid



Een primaire basisbehoefte van burgers is zekerheid. Zekerheid over dat deel van het (potentiële) inkomen dat door de SVB wordt verstrekt. Ofwel weten en krijgen waar je recht op hebt, maar ook begrijpen waar je recht op hebt. De invulling van dit begrip 'zekerheid' wordt anders door een sterke onderliggende trend, namelijk een veranderend verwachtingspatroon in dienstverlening. Onder invloed van digitalisering, technologische ontwikkelingen en nieuwe snelle dienstverleningsmodellen verwacht de burger ook meer van de SVB. Een accurate en snelle manier om invulling te geven aan de zekerheid waar hij of zij naar op zoek is. Een aantal basisbehoeften komen hierbij sterk naar de voorgrond. Allereerst: **weten waar je recht op hebt**. Wanneer een burger exact weet welke inkomensondersteuning hij of zij kan verwachten geeft dit zekerheid ten aanzien van inkomen. In de dienstverlening verwachten burgers een **eenvoudig en foutloos proces**, waarbij ze op tijd en via het kanaal van hun voorkeur geïnformeerd worden. Ze willen de juiste uitkering op tijd ontvangen met de zekerheid dat daarbij ook hun privacy wordt geborgd.

Hulp op maat



Het overgrote deel van de burgers dat een uitkering of tegemoetkoming van de SVB ontvangt, kan geholpen worden via standaard (digitale) dienstverlening. Indien zij tijdig de juiste uitkering ontvangen en invulling wordt gegeven aan hun behoefte aan zekerheid zijn hun behoeften vervuld. Er is echter een steeds grotere groep burgers die additionele behoeften heeft. Deze behoeften ontstaan bijvoorbeeld omdat steeds meer mensen in de samenleving te maken krijgen met een gezins- of samenleefsituatie die afwijkt van de traditionele



leefsituatie van 40 jaar geleden en wet- en regelgeving die daar in de praktijk niet bij aansluit. Ook kan er sprake zijn van zogenaamde ‘multi-problematiek’ en zien we dat er mensen zijn die er onvoldoende in slagen om zelfstandig mee te komen in de maatschappij. Deze burgers verwachten goede ondersteuning om hun inkomenszekerheid te waarborgen. Dit uit zich in behoeften als een snelle en laagdrempelige bereikbaarheid, gehoord en begrepen worden en een oplossing voor hun vraagstuk (ook als deze regeling-overstijgend is). Dit vraagt om deskundigheid voor specifieke situaties.

Keuzevrijheid en eigen regie



Door technologische ontwikkelingen is informatie steeds sneller en makkelijker beschikbaar. Dit genereert nieuwe behoeften die er in het verleden niet waren of niet goed geadresseerd konden worden. Burgers verwachten dat deze informatie op een voor hen passende manier door de overheid wordt ingezet. Passend betekent bijvoorbeeld dat burgers ontzorgd worden in verplichtingen (bijvoorbeeld het overnemen van werkgeverstaken in het PGB-domein) door continu (digitaal) contact met de burger), of dat burgers proactief, persoonsgerichte informatie krijgen op basis van een life-event. Hierbij is het wel van belang dat burgers keuzevrijheid en ‘eigen regie’ behouden: burgers bepalen zelf welke informatie binnen de overheid wordt uitgewisseld. Om deze keuze weloverwogen te kunnen maken, is het voor de overheid van belang om burgers inzicht te geven in de consequenties van het wel of niet delen van bepaalde informatie.



Strategie als antwoord



3 Strategie als antwoord op veranderende context en behoeften

Als grote uitvoerder en gezicht van de overheid vinden wij het van belang om in onze dienstverlening te anticiperen op de veranderende behoeften van burgers naar aanleiding van maatschappelijke ontwikkelingen. De strategie is vanuit dit perspectief opgebouwd om actueel en toekomstbestendig te blijven. De meerjarenkoers gaat uit van een outside-in strategie, waarbij nadrukkelijk van buiten-naar-binnen wordt gekeken. Tegelijkertijd wordt steeds uitgegaan van de kerntaken van de SVB, waar de SVB goed in is en wat de SVB kan bieden om aan deze veranderende behoeften te voldoen. In dat opzicht is de strategie ook inside-out, uitgaande van de sterke kwaliteiten van de SVB.

3.1 Beheerst voortbouwen vanuit de kerntaken naar een versterkt dienstenaanbod

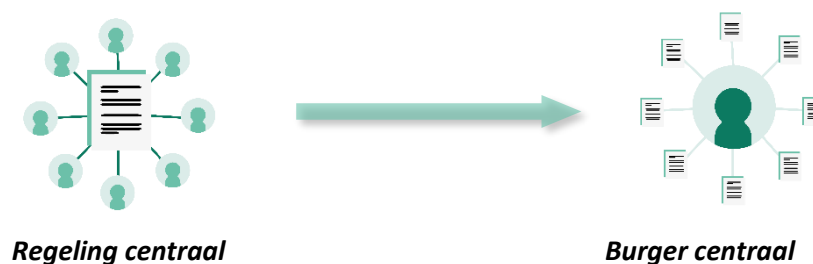
De meerjarenkoers van de SVB neemt als vertrekpunt de kerntaken als antwoord op de veranderende context en daaruit voortvloeiende behoeften van burgers. Vanuit deze kerntaken wordt gedoseerd voortgebouwd aan een steeds verdergaande modernisering van onze dienstverlening (goed-beter-best). Het betreft dus een strategie waarin blijvend geïnvesteerd wordt in drie strategische pijlers (zie 3.2). Deze drie pijlers waarlangs de meerjarenkoers wordt vormgegeven, markeren niet de overgang naar iets anders, maar maken inzichtelijk hoe er vanuit de kerntaken wordt toegewerkt naar onze rol als toekomstbestendige dienstverlener binnen één overheid. We blijven daarbij uitvoerder met vier kerntaken.

In eerste instantie ligt de focus op het verder op orde brengen van de basis. Deze pijler betreft de SVB als **uitvoerder van sociale zekerheid**. Op deze wijze wordt zo goed mogelijk voorzien in de basisbehoeften **continuïteit** en **zekerheid** van de burgers, opdrachtgevers en eigenaar. Daarbij is het van belang te onderstrepen dat dit geen tijdelijke fase is, want werken aan de basis op orde is iets blijvends. Door te investeren in de basis op orde kan de SVB immers ook blijvend voldoen aan deze behoeften. Wel is het zo dat het op orde brengen en houden van de basis betekent dat we moeten blijven aansluiten bij technologische ontwikkelingen. Vernieuwen vanuit continuïteit is daarom kenmerkend voor deze pijler. Dit ziet zowel toe op datakwaliteit, dataveiligheid, datatoegankelijkheid, maar ook het op koers krijgen van onze IT en het wegwerken van de technische schuld. Andere elementen in deze pijler zijn het orde op brengen van vakmanschap, financiële betrouwbaarheid en het voldoen aan de dienstverleningsparameters.

Met een basis die op orde is, kan de SVB ook haar rol in de keten optimaal vervullen. Deze pijler betreft de SVB als **verbinder sociale zekerheid**. Dit verbinden heeft betrekking op de omgeving van de SVB. Dit sluit aan bij het publieke-waarde-model van Moore³. Om tot effectief optreden te komen dient wat de SVB en haar partners willen, wat zij van hun stakeholders mogen en wat zij ieder met elkaar kunnen in overeenstemming worden gebracht. Dit ziet zowel toe op het versterken van ketenintegratie, samenwerking met de Nationale Ombudsman, Klant Advies Raad alsook op de burger door het bieden van maatwerk, waar nodig over organisaties heen. Op deze wijze wordt voorzien in snelle en laagdrempelige bereikbaarheid, maar ook het krijgen van oplossingen voor specifieke situaties. Voor de SVB geldt bovendien dat zij zich ook in internationale ketens bevindt. Kenmerkend voor deze pijler is het reduceren van foutgevoeligheid van ketenprocessen, het verbeteren en digitaliseren van internationale gegevensuitwisseling en verbeterde ketensamenwerking, waarbij de focus van alle partijen gericht is op dienstverlening die waarde oplevert voor de burger.

³ Moore, M.H. (2013). *Recognizing Public Value*. Harvard: Harvard University Press.

De SVB kan vanuit haar kerntaken, waarvan de basis op orde is en waarbij zij haar rol optimaal vervult in de keten, haar dienstenaanbod verder versterken; meer proactief en persoonsgericht met keuzevrijheid voor de burgers. In de pijler '**SVB als dienstverlener**' vergroot de SVB haar maatschappelijke impact, waarbij de burger in plaats van de regeling centraal staat (zie figuur 5). Kenmerkend voor deze pijler is het versnellen van de één-loketgedachte van de overheid, virtueel of fysiek, maar ook het komen tot modernisering en vereenvoudiging van uitvoeringsprocessen, stelsels en regelgeving. In deze pijler worden burgers integraal geadviseerd: consequenties van keuzes worden niet alleen inzichtelijk gemaakt vanuit de regelingen van de SVB, maar ook vanuit de gevolgen van deze keuzes op andere regelingen. In deze pijler staat de burger centraal en wordt de dienstverlening vanuit levensgebeurtenissen geleverd, zoals "geboorte van een kind", 'verhuizen', of 'overlijden'. De SVB is dan onderdeel van het samenspel van (internationale) (uitvoerings)instanties waar de burger mee te maken heeft en levert vanuit haar kerntaken een bijdrage aan de integrale dienstverlening richting de burger.



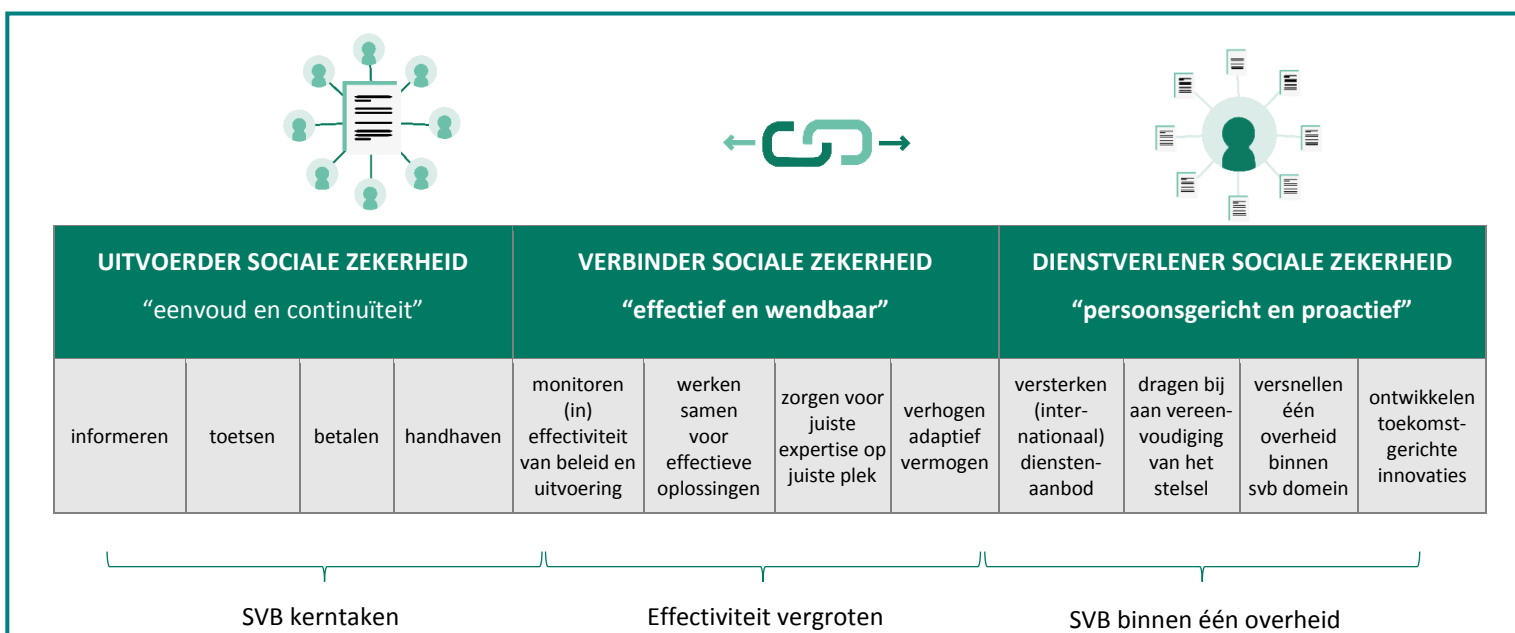
FIGUUR 5: STRATEGISCHE BEWEGING: VAN REGELING CENTRAAL NAAR BURGER CENTRAAL

3.2 Drie strategische pijlers

Om een stabiele, toekomstbestendige uitvoerder te zijn, verbetert de SVB haar kerntaken waar nodig om zo goed mogelijk te voorzien in de basisbehoeften **continuïteit** en **zekerheid** van haar burgers; ontwikkelt zij haar organisatie om zowel vandaag de dag als richting de toekomst samen met partners effectieve **hulp op maat** te bieden, en versterkt ze haar dienstverlening vanuit het principe van één overheid waarin de burger centraal staat en **keuzevrijheid en eigen regie** de uitgangspunten zijn. Dit resulteert in de volgende drie strategische pijlers:

1. **Uitvoerder sociale zekerheid:** de SVB versterkt haar kerntaken vanuit "eenvoud en continuïteit". Hiermee leveren we een belangrijke bijdrage aan de continuïteit van het stelsel (betaalbaarheid, betrouwbaarheid en uitvoerbaarheid) en het gevoel van zekerheid bij burgers.
2. **Verbinder sociale zekerheid:** de SVB gaat voor effectievere dienstverlening aan de burger door het versterken van de ketenintegratie en het bieden van specialistisch maatwerk, waar nodig over organisaties heen. Dit vraagt ook om een organisatieontwikkeling waarbij gezorgd wordt voor de juiste expertise en een vergroot adaptief vermogen om in de kunnen spelen op een veranderende context.
3. **Dienstverlener sociale zekerheid:** de SVB versterkt haar dienstverlening vanuit het perspectief van één overheid waarin de burger in plaats van de regeling centraal staat. Hiertoe biedt de SVB persoonlijke en proactieve dienstverlening, versterkt zij het dienstenaanbod en zet zij zich actief in voor vereenvoudiging van het stelsel. Samen met (keten)partners realiseren de SVB keuzevrijheid en eigen regie voor burgers.

Deze pijlers en onderlinge samenhang zijn weergegeven in figuur 6:



FIGUUR 6: PIJLERS SVB STRATEGIE

3.3 Doelstellingen bij strategische pijlers

“De essentie van strategie is kiezen wat je niet moet doen” (Michael Porter). Ofwel: focus aanbrengen. Onze strategie beslaat een periode van vijf jaar. Onze ambities, en de uitvoering van de Rijksbrede werkagenda vanuit Werk aan Uitvoering, vragen een langere tijdsinvestering en realisatiekracht. Dat betekent dat we weloverwogen keuzes moeten maken in wat we wel en niet doen in de komende periode. Om onze strategie te kunnen realiseren, hebben wij voor de komende vijf jaar de volgende vijf strategische doelen geformuleerd:

Strategische pijler	Doelstelling
Uitvoerder sociale zekerheid	1. Basis op orde
Verbinder sociale zekerheid	2. Versterken ketenintegratie 3. Effectiever door maatwerk
Dienstverlener sociale zekerheid	4. Persoonlijke en proactieve dienstverlening 5. Versnelling één overheid

FIGUUR 7: STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN SVB

Deze doelstellingen worden in de hoofdstukken hierna verder toegelicht en uitgewerkt.



3.4 De rol van innovatie bij het realiseren van onze strategie

De beweging naar één overheid waarin de burger centraal staat vraagt een overheidsbrede omslag in denken en doen. Als SVB willen we onze innovatiekracht én die van de overheid verder versterken.

Innovatie is voor de SVB van strategisch belang en relevant binnen alle drie de strategische pijlers. Om het strategisch belang te verankeren en te bekrachtigen binnen de organisatie werkt de SVB met een zogeheten Innovation Board, van waaruit een strategische innovatieagenda wordt gevormd en gevoerd.

In de praktijk krijgt innovatie binnen alle directies van de SVB vorm, al dan niet gecoacht vanuit ons innovatielab Novum. Met experimenten vanuit Novum maakt de SVB de overheid van de toekomst voorstelbaar. Het maken van Proof of Concepts (POC's), prototypes en Minimum Viable Products (MVP's) is onderdeel van de manier waarop we dit doen.

Binnen de SVB experimenteren we met de toekomstige praktijk van maatschappelijke waardecreatie. De SVB doet dit samen met interne collega's, (keten)partners en marktpartijen. De focus ligt daarbij op het uitvoeren van experimenten die ervoor zorgen dat de burger beter bediend wordt vanuit zijn of haar persoonlijke situatie. De kennis die daarbij wordt opgedaan over het probleem, de aanpak en de oplossing wordt breed gedeeld binnen en buiten de SVB.

3.5 Strategisch framework als sturingsinstrument

De veranderende behoeften van burgers en de realisatie van de missie vragen dat de SVB haar kerntaken blijft doorontwikkelen. Daarom heeft de SVB ervoor gekozen een visueel Strategisch Framework te ontwikkelen dat in één oogopslag weergeeft op welke wijze de ontwikkeling van de kerntaken bijdraagt aan het invulling geven aan de veranderende behoeften van burgers. Het Strategisch Framework (zie figuur 8) fungeert daarnaast als belangrijk sturingsinstrument voor de realisatie van de strategie door het concreet vertalen van collectieve ambitie naar keuzes. In dit framework zijn verticaal de behoeften van burgers weergegeven en de grote drijvers die hieraan ten grondslag liggen. Dit is de 'waarom' waar de SVB voor opgesteld staat. Horizontaal is de 'wat' weergegeven: de drie strategische pijlers, waarmee we onze basis als uitvoerder en dienstverlener binnen één overheid verder versterken.

Versterken realisatiekracht

Realisatiekracht is cruciaal voor het versterken van de kerntaken en het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie. Dit start met een duidelijke focus en het maken van heldere keuzes, zodat voor een ieder helder is wat er wordt verwacht en waarom. Om haar realisatiekracht te verhogen zet de SVB naast waardegericht werken in op strategisch portfolio management, waarmee ze haar strategische focus vertaalt naar de verschillende onderdelen van de organisatie. Op deze manier laat de SVB systematisch aan de verschillende organisatieonderdelen zien waar zij gezamenlijk voor staan opgesteld en hoe een ieders activiteiten hier aan bijdragen. Dit faciliteert het maken van weloverwogen (de)prioriteringskeuzes; oftewel "wat doen we wel en wat doen we *niet* meer om met elkaar snelheid te kunnen maken". Het SVB Strategisch Framework (zie hierna) biedt hiervoor de basis.

SVB STRATEGIE			UITVOERDER SOCIALE ZEKERHEID "eenvoud en continuïteit"				VERBINDER SOCIALE ZEKERHEID "effectief en wendbaar"				DIENSTVERLENER SOCIALE ZEKERHEID "persoonsgericht en proactief"			
		WAT WE DOEN	INFORMEREN	TOETSEN	BETALEN	HANDHAVEN	MONITOREN (IN)EFFECTIVITEIT VAN BELEID EN UITVOERING	WERKEN SAMEN VOOR EFFECTIEVE OPLOSSINGEN	ZORGEN VOOR JUISTE EXPERTISE OP JUISTE PLEK	VERHOGEN ADAPTIEF VERMOGEN	VERSTERKEN (INTERNATIONAAL) DIENSTENAANBOD	DRAGEN BIJ AAN VEREENVOUDIGING VAN HET STELSEL	VERSNELLEN ÉÉN OVERHEID BINNEN SVB DOMEIN	ONTWIKKELEN TOEKOMSTGERICHTE INNOVATIES
		FOCUS TO PERFORM	toegankelijkheid en kwaliteit van informatie	gewogen besluitvorming volgens de bedoeling	voorspelbaarheid primaire proces voor juistheid en tijdigheid	preventie en controle onrechtmatig gebruik	data kwaliteit en interpretatie	Informatie- ontsluiting en co-creatie (intern en extern)	strategische personeels- planning en expertise sourcing	realiseren juiste werkvormen (met partners)	maken strategische keuzes vanuit kerncompetenties en ketenperspectief	realiseren integrale effectiviteit	organiseren vanuit de doelgroep	verhoging van klantwaarde binnen ketenperspectief
DRIVERS	KLANTBEHOEFEN		DOELSTELLING 1: BASIS OP ORDE				DOELSTELLING 2: VERSTERKEN KETENINTEGRATIE							
CONTINUÏTEIT VAN HET STELSEL		betalbaarheid												
		uitvoerbaarheid												
		betrouwbaarheid												
VERANDEREND VERWACHTINGSPATROON DIENSTVERLENING	ZEKERHEID	begrijpen waar je recht op hebt												
		eenvoudig en foutloos proces												
		transparantie in proces: directe bevestiging												
		tijdige informatie en afhandeling												
		juiste uitkering op tijd ontvangen												
		bescherming van privacy												
TOENEMENDE COMPLEXE PROBLEMATIEK	HULP OP MAAT	snelle en laagdrempelige bereikbaarheid (24/7)					DOELSTELLING 3: EFFECTIEVER DOOR MAATWERK							
		gehoord worden												
		deskundigheid voor specifieke situatie												
		consistentie en duidelijkheid in hulp												
		oplossing krijgen voor specifieke situatie (maatwerk)												
TOENEMENDE BESCHIKBAARHEID INFORMATIE	KEUZEVRUIJHEID EIGEN REGIE	ontzorging in het voldoen aan verplichtingen									DOELSTELLING 4: PERSOONLIJKE EN PROACTIEVE DIENSTVERLENING			
		"volledige" ondersteuning												
		informatievoorziening afgestemd op individuele behoeften												
		inzicht in mogelijkheden en effecten van keuzes									DOELSTELLING 5: VERSNELLING ÉÉN OVERHEID			
		effectieve samenwerking tussen instanties (samenhang)												
		zelf keuzes kunnen aanpassen												
		proactieve persoons- gerichte informatie (regel overstijgend)												



Basis op orde

Pijler 1: Uitvoerder sociale zekerheid

4 Basis op orde: vernieuwen vanuit continuïteit

“De SVB heeft en houdt haar basis structureel op orde. Dit betekent dat zij structureel investeert in de versterking van haar kerntaken, waarbij eenvoud en vernieuwen vanuit continuïteit steeds het uitgangspunt zijn.”

In de basis is en blijft de SVB een ‘uitvoerder van sociale zekerheid’ die een bijdrage levert aan bestaanszekerheid. Dit doet zij door het tijdig en juist vaststellen en uitkeren van sociale verzekeringen en financiële tegemoetkomingen en het verrichten van betalingen aan zorgverleners door het beheren van het persoonsgebonden budget. Hierbij onderscheiden we vier kerntaken; informeren, toetsen, betalen en handhaven. De SVB heeft haar ‘basis op orde’, als aan de volgende uitgangspunten wordt voldaan:

1. Burgers weten en krijgen waar ze recht op hebben
2. Sociale zekerheidsuitkeringen, financiële tegemoetkomingen en betalingen aan zorgverleners worden op tijd en in één keer goed betaald
3. Er worden geen uitkeringen, tegemoetkomingen en betalingen onrechtmatig verstrekt
4. We leveren de hoogst mogelijke klantwaarde tegen zo laag mogelijke kosten
5. De gegevens van burgers zijn beschermd (privacy-technisch en geborgd tegen cyberaanvallen)

Over het algemeen kan worden gesteld dat de SVB dit goed doet: onze burgers waarderen onze dienstverlening al jaren met ruim een 8. Tegelijkertijd wordt het op peil houden van deze klantwaardering en het voldoen aan onze maatschappelijke opdracht steeds complexer. Factoren als toenemende internationalisering, verwachtingen van burgers ten aanzien van de dienstverlening en de stapeling en complexiteit van wet- en regelgeving zetten de uitvoering onder druk. Onze systemen presteren weliswaar nog conform het ontwerp, maar vertonen op onderdelen achterstallig technisch en/of functioneel onderhoud. Om onze dienstverlening ook richting de toekomst op orde te houden is doorontwikkeling en vernieuwing nodig. Het vinden van de juiste balans tussen continuïteit en wendbaarheid, maar ook tussen zelf doen en laten doen, is daarbij cruciaal.

4.1 Een concrete vertaling

In deze paragraaf wordt op hoofdlijnen toegelicht waar de SVB de komende jaren op inzet om de basis op orde te hebben en houden.

Makkelijk toegankelijke en begrijpelijke informatie voor iedereen

Informeren is één van de kerntaken van de SVB. Burgers hebben het recht te weten en begrijpen waar ze recht op hebben, waarbij zij zelf bepalen via welk communicatiemiddel zij bediend worden. Dit vereist dat onze diensten goed toegankelijk zijn. Dat wil zeggen goed vindbaar voor de burger, begrijpelijk, eenvoudig en gebruikersvriendelijk ingericht. Ook voor mensen met een beperking, bijvoorbeeld door gebruik te maken van voorleessoftware voor visueel beperkten.

Daarbij blijft digitale dienstverlening ons voorkeurskanaal, onder andere om de volgende redenen:

- het is voor burgers makkelijk en op het door hen gekozen moment toegankelijk
- de verkregen informatie is eenduidig te verwerken en daarmee minder foutgevoelig
- het past bij onze ambitie om zoveel mogelijk papierloos te werken

Belangrijk daarbij is dat de SVB streeft naar digitale inclusie, wat betekent dat ook niet-digivaardige burgers goed worden ondersteund. Dat betekent dat we, voor wie dat wil of nodig heeft, ook per post of telefonisch communiceren. Ook is het voor burgers mogelijk om bij een fysiek loket langs te gaan, waarbij we ook al voorsorteren op het leveren van dienstverlening vanuit één overheidsperspectief. Denk hierbij aan het project Gemeenschappelijke Dienstverlening op Locatie, het nieuwe PGB-portaal in samenwerking met zorgkantoren en gemeenten en het Loket Buitenland van Buitenlandse Zaken voor vragen van buiten Nederland wonenden. Uitgangspunt daarbij is dat de burger via ieder kanaal dezelfde informatie krijgt.

In samenwerking met andere uitvoeringsorganisaties en in samenwerkingsverbanden zoals de Manifestgroep gaat de SVB continu op zoek naar mogelijkheden om de niet-digivaardige burger (nog) beter te ondersteunen.

SVB blijft dichtbij de burger: in de regio en op locatie

Dienstverlening op locatie, gezamenlijk met andere ketenpartners en gemeenten wordt verder doorgezet, zodat er altijd een plaats in de buurt is waar burgers terecht kunnen, ook voor vragen en problemen, die verder gaan dan alleen de dienstverlening van één uitvoeringsorganisatie. Ook wordt in het kader van PGB gewerkt in speciale regioteams. Budgethouders worden daardoor steeds geholpen door medewerkers van hetzelfde team. Dit verhoogt het percentage dienstverlening dat in één keer goed verloopt.

We voldoen voor alle regelingen aan de norm van tijdigheid en rechtmatigheid

De SVB zorgt ervoor dat alle burgers op tijd de juiste uitkering ontvangen. De tijdigheid en juistheid van betalingen ligt direct ten grondslag aan het gevoel van betrouwbaarheid voor de burger en de zekerheid dat men ontvangt waar men recht op heeft. Het verrichten van betalingen neemt een prominente plek in binnen de kerntaken van de SVB. Deze kerntaak voeren we voor al onze regelingen uit, en voor deze kerntaak worden we, vanwege onze infrastructuur en kennis op dit gebied, soms ook specifiek gevraagd (denk aan tijdelijke regeling compensatie eigen bijdrage kinderopvang, die in 2020 naar aanleiding van de coronacrisis is uitgevoerd). Om deze kerntaak goed te kunnen blijven uitvoeren, is het een blijvend aandachtspunt om een *voorspelbaar primair proces* te borgen, waardoor *juiste en tijdige betaling* plaats vindt. De SVB is gericht op continue verbetering van haar primaire processen en investeert om niet of nog slechts maar in beperkte mate te maken te krijgen met terugvorderingen op burgers.

Iedereen krijgt waar hij of zij recht op heeft: niet gebruik < 1%

De SVB wil dat iedereen krijgt waar hij recht op heeft. De SVB zet zich daarom actief in om het niet-gebruik van de regelingen, die zij uitvoert, tegen te gaan. Voor sommige regelingen is dit lastiger dan voor andere, omdat we de potentiële gebruikers vanuit onze eigen data onvoldoende in beeld krijgen. Voorbeeld hiervan is het niet-gebruik AIO: hier spannen we ons al jaren voor in, maar komen we nog niet tot de resultaten, die wij voldoende vinden (het niet-gebruik ligt volgens de Algemene Rekenkamer rond de 50%). Daarom gaan we samen met (keten)partners op zoek naar (technologische) mogelijkheden om de potentiële gebruikers toch in beeld te krijgen. Uiteraard met inachtneming van privacy.



PGB: zorgvuldige en vlotte overgang naar één systeem

De SVB verricht betalingen aan zorgverleners door het beheren van het persoonsgebonden budget van burgers. Op dit moment vindt dat plaats via twee systemen, te weten PGB 1.0 en PGB 2.0. Het PGB 2.0 systeem is een doorontwikkeling van PGB 1.0 en voorziet in meer gebruikersgemak voor budgethouders, zorgverleners en verstrekkers. Daarnaast geeft het hen in een vroeg stadium zekerheid over de status van ingediende declaraties. PGB 2.0 leidt tot lagere uitvoeringskosten en



hogere rechtmatigheid. Totdat de volledige implementatie van PGB 2.0 is afgerond zal het PGB 1.0 systeem ernaast blijven bestaan om de continuïteit te borgen.

Het uitvoeren van het primair proces langs twee systemen is echter kostbaar en niet eenduidig voor de gebruiker. Samen met de ketenpartijen heeft de SVB de intentie om de invoeringstijd zo kort mogelijk te laten zijn waarbij zorgvuldigheid en daarmee de dienstverlening aan budgethouders en zorgverleners voorop staan. De ambitie is om de volledige overgang naar één systeem binnen twee jaar te realiseren, waarbij dit geruisloos verloopt voor budgethouders.

Voorspelbaar primair proces door technische vernieuwing, onderhoud en beheer van IT

De onderliggende IT infrastructuur van de SVB vormt de spil van het primaire proces en speelt een steeds belangrijkere rol in de verwerking van grote hoeveelheden gegevens. Tegelijkertijd wordt er van de SVB steeds meer gevraagd als het gaat om het op- en afschalen van grote volumes. Om die redenen zet de SVB de komende jaren in op het versterken onze technologische infrastructuur op basis van gedegen architectuur, zodat we continu betrouwbaar uitvoering kunnen geven aan (nieuwe) wet- en regelgeving en de burger een eenvoudig, transparant en foutloos proces ervaart. De komende jaren zet de SVB in op de realisatie van stabiliteit (minder storingen) en wendbaarheid van veilige en duurzame IT-diensten voor nu en in de toekomst. Dit vindt plaats door het effectiever en integraler uitvoeren van technisch onderhoud en vernieuwing. Ook wordt de technische schuld weggewerkt en worden ondersteunende processen verbeterd die randvoorwaardelijk zijn voor IT zelf of IT-Businessalignment. Uitgangspunt is dat de organisatie optimaal wordt ondersteund in haar dienstverlening aan burgers en dat medewerkers trots zijn op de IT-diensten van de SVB.

IT als sleutel tot complexiteitsreductie en verbeterde dienstverlening

Om daadwerkelijk eenvoud in onze dienstverlening te creëren, zetten we onze IT technologie in om middels automatisering en standaardisering de digitale dienstverlening naar de burger eenvoudiger, toegankelijker en persoonlijker te maken. Daarnaast zet de SVB in op het verder bewerkstelligen van inzicht in de eigen gegevens en selfservice via digitale kanalen. Hiervoor is het noodzakelijk om informatie op juiste wijze te bundelen en ontsluiten. Hierbij streeft de SVB naar efficiëntie in de interne processen om meer ruimte te scheppen voor (handmatig) persoonlijk maatwerk.

Basisadministratie Volksverzekeringen (BAV) op orde

Een betrouwbare BAV is belangrijk voor een efficiënte nationale en internationale uitvoering van de wettelijke taken van de SVB (waaronder ook de bepaling van de verzekering voor de Wlz). De BAV is nog niet compleet. De SVB werkt daarom continu aan nieuwe technieken om de BAV 100% op orde te krijgen. Als de BAV op orde is, betekent dit dat bij een AOW-aanvraag minder gegevens hoeven te worden uitgevraagd.

Datakwaliteit en dataveiligheid op orde

Informatiebeveiliging en privacybescherming vragen continu aandacht. Dit geldt zowel in de dagelijkse uitvoering, als bij de verdere ontwikkeling van de organisatie, dienstverlening en ons IV-landschap. Er is een structureel oplopende cyberdreiging waartegen wij bestand dienen te zijn om de dienstverlening aan burgers en hun privacy te beschermen. Primair richten we ons op veilig beheer van informatie en aantoonbare digitale weerbaarheid van de SVB (processen, organisatie en IT-landschap) en de privacybescherming van burgers en medewerkers. Gelijktijdig wordt voldaan aan de BIO, de AVG en andere relevante wet- of regelgeving (SUWI, DigiD etc.). De SVB stelt zich daarom tot doel om haar volwassenheid in cyberweerbaarheid te verhogen.

Daarnaast zet de SVB zich in op datakwaliteit door het verbeteren van monitoring en sturing op datakwaliteit, dataclassificatie en het vaststellen van standaarden en uniforme werkwijzen. Hier speelt ook de vastlegging en de heldere, eenduidige uitleg (inclusief publicatie) van algoritmes een



rol. Uiteraard met inachtneming van onze zorgplicht in relatie tot het (ethisch) verantwoord gebruik van data.

Voorts richten we ons op het verbeteren van het bewustzijn over het belang van datakwaliteit, introduceren van een datakwaliteitloop en het verbeteren van ketenafspraken t.a.v. de correctie van de gevolgen van kwalitatief slechte data. Tevens kijken we naar het vormgeven van datarationalisatie in het kader van het eenmalig vastleggen en meervoudig gebruik.

Modernisering handavingsinstrumentarium: focus op preventie

Een goede handhaving begint voor de SVB bij klantvriendelijke, rechtmatige en betrouwbare dienstverlening, waarbij de risico's voor fouten en fraude zoveel mogelijk zijn afgedekt binnen het primaire proces. De nadruk ligt op preventie. De komende jaren zal de foutgevoeligheid van processen worden geminimaliseerd. Daarnaast is de SVB voortdurend alert op nieuwe risico's en werkt zij via innovatieve pilots aan het mitigeren of beheersen daarvan. Net als bij de dienstverlening handhaaft de SVB vanuit de bedoeling van de wet- en regelgeving. Dit omvat ook beleidsvrijheid bij handhaving indien het risico op misbruik en de impact laag worden geacht dan wel dat persoonlijke omstandigheden rechtvaardigen dat afgezien wordt van handhaving.

De SVB zal zich heroriënteren op nieuwe handavingsinstrumenten die eenvoudiger toepasbaar en minder arbeidsintensief zijn, en daarnaast minder ingrijpend voor burgers kunnen worden uitgevoerd, zoals virtuele huisbezoeken. Data-analyse wordt breed ingezet bij het voorspellen in welke situaties er sprake kan zijn van onrechtmatigheid. De SVB is zich daarbij bewust van haar zorgplicht en streeft naar een (ethisch) verantwoorde inzet van data, waarbij zij opereert binnen ethische, wettelijke en IB&P⁴- kaders. Met de doorontwikkeling van data-analyse wordt de risicogerichtheid verhoogd. De SVB zet zich in de keten in voor verbetering van de kwaliteit van de (basis)registraties. De SVB zal zich samen met het ministerie van SZW moeten inspannen om gegevensuitwisselingen met buitenlandse zusterinstellingen en andere buitenlandse organisaties te realiseren om vermogensonderzoeken in het buitenland effectiever te maken.

SVB financieel solide en voorspelbaar

Als overheidsorganisatie staat de SVB er ook voor opgesteld om een bijdrage te leveren aan de betaalbaarheid en dus ook de continuïteit van het stelsel. Daarvoor is het van belang dat de SVB financieel solide en voorspelbaar is. De balans tussen de opgaven en middelen laat voor de SVB zien dat het huidige kostenmodel de ontwikkelingen en veranderingen onvoldoende representeert. Dat wat de SVB heeft gerealiseerd de afgelopen jaren komt bovendien onvoldoende tot uitdrukking in de kostprijsystematiek. Deze nacalculatie vraagt groot onderhoud en de bekostigingsafspraken zullen geactualiseerd moeten worden als randvoorwaarde om de SVB duurzaam financieel solide te maken en te houden. De SVB heeft een heldere opgave om hiervoor een stevig fundament te leggen. Komende jaren zetten we in op de verwerving en implementatie van ondersteunende tooling ten behoeve van de Planning en Control cyclus, het moderniseren van de kostprijsystematiek en het Governance, Risk en Compliance (GRC) proces. Een andere ambitie is het meer in evenwicht brengen van de kosten van het internationale werk van de SVB. Dit vereist een verdere verbetering van de samenwerking met zusterorganisaties, zodat de dienstverlener efficiënter en eenvoudiger kan worden. Uitgangspunt hierbij is het behouden van dezelfde klantwaarde tegen lagere kosten.

Vereenvoudiging functiegebouw

Het huidige functiegebouw omvat een diversiteit aan functies en is weinig wendbaar voor de toekomst. De SVB zet in op een vereenvoudigd functiegebouw dat aansluit bij de organisatie.

⁴ Informatiebeveiliging & Privacy



Versterken ketenintegratie

Pijler 2: Verbinder sociale zekerheid

5 Versterken ketenintegratie

“De SVB versterkt de ketenintegratie. Dit houdt in dat zij zich inzet voor het verhogen van de datakwaliteit en verbeterde informatieontsluiting in verbinding met nationale en internationale (keten)partners. Hiermee brengt de SVB de dienstverlening aan burgers in binnen- en buitenland meer in overeenstemming.”

Om het recht op een sociale zekerheidsuitkering of financiële tegemoetkoming vast te kunnen stellen, maakt de SVB gebruik van diverse gegevens. Denk aan:

- Persoonsgegevens
- Bewijs van leven
- Leefvorm
- Verzekerdenstatus
- Partnergegevens
- Inkomensgegevens
- Overlijdensgegevens
- Studiegegevens

Voor zowel de nationale als internationale ketens geldt daarbij dat de SVB voor een groot deel afhankelijk is van gegevens, die worden aangeleverd door ketenpartners. Diverse ontwikkelingen zoals toenemende internationalisering en bijbehorend woon-werkverkeer, toenemende multi-problematiek, levensgebeurtenissen over de grenzen heen en de beweging richting één overheid maken dat er steeds meer gegevens nodig zijn om een correcte en volledige toets te kunnen doen. Deze gegevens zijn niet altijd snel en eenvoudig te verkrijgen (geldt met name voor internationale data) en mogen alleen worden uitgewisseld indien de privacy van burgers wordt geborgd.

De mate van ketenintegratie is van grote invloed op de effectiviteit van beleid en uitvoering. Hoe sterker de ketenintegratie, hoe beter de SVB in staat is om haar (internationale) dienstverlening te vereenvoudigen en verbeteren. Dit geldt overigens ook voor haar ketenpartners. Binnen de ketenintegratie is de SVB zowel leverancier als afnemer van (soms dezelfde) data. Verbetering van de dienstverlening vraagt overigens niet alleen een betere, snellere en rijkere gegevensuitwisseling met onze ketenpartners: vaak dragen ketenprocesverbeteringen en heldere samenwerkingsafspraken ook bij aan snellere en betere prestaties. Een versterkte ketenintegratie is randvoorwaardelijk voor een proactieve, persoonlijke dienstverlening aan de burger vanuit het perspectief van één overheid en biedt burgers een groter gevoel van zekerheid ten aanzien van een tijdige en correcte uitbetaling.

5.1 Een concrete vertaling

In deze paragraaf wordt op hoofdlijnen toegelicht waar de SVB de komende jaren de focus op legt ten aanzien van versterking van de ketenintegratie.

SVB vervult spilfunctie bij vaststellen verzekering

De vaststelling van de verzekering staat aan de basis van het Nederlandse stelsel van sociale verzekeringen. De SVB heeft daarin een centrale rol. Wij bedienen individuen, ondernemingen, zorgverzekeraars en uitvoeringsorganisaties in binnen- en buitenland met tijdige, juiste en goed gemotiveerde besluiten over de toepasselijke wetgeving en de verzekering op grond van de volksverzekeringswetten. De taken van de SVB omvatten onder meer: de afgifte van detacheringsverklaringen en de beoordeling van werken in lidstaten. Als gevolg daarvan is de SVB



feitelijk de spil op het vlak van verzekeringen. De SVB zet zich in op het verder ontwikkelen van de spilfunctie van de SVB. Vanuit het perspectief van klantwaarde is bovendien een correcte vaststelling van de verzekering belangrijk en een goede voorlichting zodat burgers begrijpen waar zij recht op hebben (denk aan de sluitende aanpak bij de voorlichting van grenswerkers). Met de groeiende omvang van internationalisering wil de SVB haar kennis beschikbaar stellen om zo de burger optimaal te kunnen bedienen, bijvoorbeeld in de rol van loket voor sociale uitkeringen vanuit Nederland naar het buitenland. Dit sluit aan bij haar rol als verbindingsorgaan⁵ en ontwikkelingen als EESSI.

Internationale dienstverlening steeds prominenter: versterking samenwerking zusterorganisaties

De SVB ontvangt jaarlijks circa 300.000 besluiten van buitenlandse organen voor werknemers en zelfstandigen die in Nederland werken maar hier niet verzekerd zijn. Daarnaast geeft de SVB jaarlijks circa 100.000 besluiten af voor mensen, die buiten Nederland werken maar in Nederland verzekerd blijven. Van onze uitkeringsgerechtigden woonden er begin 2020 meer dan 350.000 in het buitenland. Steeds meer binnenlandse burgers hebben recht op een buitenlandse uitkering of hebben buitenlandse verzekeringstijdvakken. Op dit moment leeft één op de tien AOW-gerechtigden buiten Nederland.

De toekenning van deze uitkeringen is vaak complex en tijdrovend, onder meer omdat binnen de EU en in verdragssituaties een aanvraag moet worden ingediend via het verbindingsorgaan in het woonland. Dit betekent dat in het buitenland wonende burgers hun aanvraag voor AOW-pensioen bij het buitenlandse verbindingsorgaan moeten doen, terwijl in Nederland wonende burgers met buitenlandse verzekeringstijdvakken hun aanvraag om buitenlands pensioen bij de SVB moeten indienen. Deze aanvraagprocedures verschillen per verbindingsorgaan. De samenwerking met de zusterorganisaties zal verder verbeterd moeten worden om de internationale dienstverlening op niveau te kunnen houden. Dit betekent ook dat de SVB actief participeert in de International Social Security Association (ISSA).

SVB sluit aan bij andere informatievoorzieningen van de overheid

De SVB werkt mee aan het ontwikkelen en gebruiken van gemeenschappelijke (overheids)voorzieningen voor burgers, om te zorgen dat burgers ons goed kunnen bereiken. Enerzijds zijn dat gemeenschappelijke overheidsloketten, zoals bijvoorbeeld het project Gemeenschappelijke Dienstverlening op Locatie, het nieuwe PGB-portaal in samenwerking met zorgkantoren en gemeenten en het Loket Buitenland van Buitenlandse Zaken, dat is opgericht voor vragen van buiten Nederland wonenden. Anderzijds zijn dat voorzieningen als Mijn Overheid, inlogmiddelen, aansluiting op eIDAS, en de Berichtenbox die het voor burgers mogelijk maken om op een moment dat het hen schikt informatie in te zien. De SVB sluit aan bij levensgebeurtenissen op Rijksoverheid.nl en gemeenschappelijke voorzieningen binnen de overheid, zodat burgers zoveel als mogelijk één overheid ervaren.

Versterken ketensamenwerking voor aanpak zorgfraude

Het thema fraude in de hele zorgsector wordt steeds belangrijker en is een gezamenlijke opgave. De SVB zet zich de komende jaren in om samen met verstrekkers en andere ketenpartners, fraude en oneigenlijk gebruik met persoonsgebonden budgetten te voorkomen en te bestrijden. De SVB doet dit onder meer door deelname aan het TIZ (Taskforce Integriteit Zorg) en als convenantpartner van het Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ) zodra de Wet bevorderen samenwerking rechtmatige zorg (2021) is ingevoerd.

⁵ De taak van de SVB als verbindingsorgaan wordt benoemd in de Europese verordeningen. Daarin wordt de SVB als verbindingsorgaan aangemerkt specifiek voor de vaststelling van toepasselijke wetgeving en de wetgeving inzake ouderdomspensioenen, nabestaandenuitkeringen en gezinsbijslagen. Uit de aanmerking als verbindingsorgaan vloeit dan voort dat de SVB zorgt voor de verbinding tussen het buitenlandse orgaan en het bevoegde Nederlandse orgaan. De aanmerking als verbindingsorgaan biedt geen grondslag voor het verrichten van taken waarvoor andere organisaties, zoals de Belastingdienst Toeslagen, op grond van nationale wetgeving bevoegd zijn.



Daarnaast wordt door het ministerie van VWS onderzocht op welke wijze de SVB een rol moet krijgen om structureel data te kunnen verstrekken aan budgetverstrekkers. De SVB beschikt als enige partij over alle wets- en domeinoverstijgende informatie in de PGB-keten. Hierdoor kan de SVB, rekening houdend met haar zorgplicht t.a.v. (ethisch) verantwoord gebruik van data, onregelmatigheden en patronen ontdekken die niet zichtbaar zijn in de data van de afzonderlijke verstrekker.

Complete wettelijke basisregistratie

Binnen de overheid zijn veel gegevens beschikbaar, die gebruikt kunnen worden om de dienstverlening eenvoudiger en beter te maken. Echter mag veel data niet uitgewisseld worden in het kader van privacy en het ontbreken van de zogenaamde ‘doelbinding’. De SVB pleit voor het creëren van wettelijke mogelijkheden voor gegevensdeling ten voordele van (de dienstverlening aan) de burger. De SVB streeft ernaar om over vijf jaar een wettelijke basisregistratie Verzekerden te hebben waarin gezien kan worden of iemand actueel verzekerd is voor de Volksverzekeringen AOW, Anw, AKW, WLZ, en ook een overzicht biedt van alle verzekerde perioden van die persoon in het verleden. Dat inzicht is van groot belang voor burgers en ketenpartners, omdat aan de volksverzekeringen het recht op een uitkering ontleend kan worden. Daarnaast is de duur van de verzekering in de regel bepalend voor de hoogte van het AOW-pensioen. Tenslotte is aan de volksverzekeringen ook een premieplicht verbonden, evenals de verplichting tot het afsluiten van een zorgverzekering. Om deze redenen streeft de SVB ernaar dat de gegevens in deze basisregistratie niet alleen in te zien zijn door onszelf, maar ook online door de burger en wanneer noodzakelijk onze ketenpartners, zoals de Belastingdienst, het CAK en zorgverzekeraars.

Vier nationale ketens met grote koppelvlakken op orde: foutgevoeligheid minimaliseren

Zoals hierboven aangegeven is de SVB voor een groot deel van haar dienstverlening afhankelijk van de data van ketenpartners. De ketenpartners waar de SVB nationaal belangrijke koppelvlakken mee heeft zijn de Belastingdienst, het UWV, CAK en CIZ. De SVB richt zich op het op orde krijgen van de gegevensuitwisseling binnen deze ketens, met focus op analyse, hygiëne en vereenvoudiging van ketenprocessen. Een betere gegevensuitwisseling zorgt ervoor dat de automatische verwerking van gegevens binnen de SVB (zgn. ‘straight-through-processing, ofwel STP’) kan worden verhoogd en de dienstverlening richting de burger kan worden vereenvoudigd.

Versterkte ketenintegratie als middel om ook internationaal de ‘basis op orde’ te krijgen

Een versterkte ketenintegratie draagt bij aan het verder op orde krijgen van onze basis binnen de internationale uitvoering. Het verkrijgen van gegevens die noodzakelijk zijn om het recht op een tegemoetkoming of uitkering vast te stellen, is in de internationale context zoals eerder geschetst vaak een complex en tijdrovend proces. Daarnaast gebeurt het in de praktijk regelmatig dat gegevens niet (tijdig) worden ontvangen, wat risico’s op terugvorderingen of niet-gebruik met zich mee meebrengt.

De SVB wil deze risico’s zoveel mogelijk te reduceren en de vaststelling van het recht eenvoudiger en minder foutgevoelig realiseren. Het is daarbij van belang om realistische doelen te stellen, want dit is een complexe en tijdsintensieve opgave. Dit betekent dat we ons primair focussen op het verbeteren van de uitwisseling van gegevens rondom overlijden en verzekeringsvaststelling. Deze gegevens hebben veel impact op het op orde krijgen van de basis in de internationale uitvoering.

De SVB heeft de ambitie om vanuit haar rol als verbindingsorgaan⁶ binnen nu en vijf jaar in 80% van de gevallen de overlijdensgegevens geautomatiseerd uit te wisselen. Dit betekent dat de SVB hiertoe

⁶ De taak van de SVB als verbindingsorgaan wordt benoemd in de Europese verordeningen. Daarin wordt de SVB als verbindingsorgaan aangemerkt specifiek voor de vaststelling van toepasselijke wetgeving en de wetgeving inzake



afspraken maakt met landen waarin veel uitkeringsgerechtigden verblijven en investeert in het mogelijk maken van optimale data-uitwisseling conform (internationaal) afgesproken standaard interfaces en koppelingen. De SVB ontsluit deze data voor haar eigen organisatie en mogelijk ook voor derden waarvoor het relevant is voor het beoordelen van rechten. Dit sluit ook aan bij de rol van verbindingsorgaan, waarbij de SVB zich actief inzet om ook voor andere Nederlandse uitvoeringsorganen in het buitenland ervoor te zorgen dat zij de juiste gegevens krijgen.

Daarnaast zet de SVB in op het verbeteren van de informatie over leefvormen door in samenwerking met het Rvlg met EU landen afspraken te maken over hoe we informatie over leefvormen kunnen verkrijgen.

Met deze verbeterde gegevensuitwisseling bevordert de SVB de rechtmatige vaststelling en draagt zij bij aan foutreductie, tijdsbesparing én kostenverlaging in de keten.

ouderdomspensioenen, nabestaandenuitkeringen en gezinsbijslagen. Uit de aanmerking als verbindingsorgaan vloeit dan voort dat de SVB zorgt voor de verbinding tussen het buitenlandse orgaan en het bevoegde Nederlandse orgaan. De aanmerking als verbindingsorgaan biedt geen grondslag voor het verrichten van taken waarvoor andere organisaties, zoals de Belastingdienst Toeslagen, op grond van nationale wetgeving bevoegd zijn.



Effectiever door maatwerk

Pijler 2: Verbinder sociale zekerheid

6 Effectiever door maatwerk

“De SVB vergroot de effectiviteit van beleid en uitvoering, door verdere inbedding van een organisatiebrede aanpak voor specifiek maatwerk en het bieden van maatwerk over de grenzen van organisaties heen.”

Vanuit de overheid is er tot voor enkele jaren ingezet op een toenemende zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van burgers. Mede daardoor heeft de digitale dienstverlening bij de SVB een grote vlucht genomen. Voor een groot deel van onze burgers is digitale, geautomatiseerde dienstverlening ook passend en wordt dit als positief ervaren. Zij ervaren deze dienstverlening als geruisloos, goed en met oog voor de burger. Zoals hiervoor beschreven zet de SVB daarom ook in op verdere doorontwikkeling hiervan.

Tegelijkertijd zien we dat steeds meer burgers niet via de ‘standaard route’ in één keer goed geholpen kunnen worden. Zij dreigen om redenen als een beperkt ‘doenvermogen’, multi-problematiek of simpelweg een persoonlijke situatie, die niet volledig aansluit bij de manier waarop de dienstverlening (in de keten) is ingericht, tussen wal en schip te raken. Met alle gevolgen voor de burger zelf en de maatschappij van dien. Het uitgangspunt van de SVB is dan ook dat burgers, die tussen wal en schip raken, bij de SVB altijd een maatwerkbehandeling krijgen.

Het begrip maatwerk is op veel manieren uitlegbaar. En feitelijk stelt de SVB dat al haar dienstverlening maatwerk is: we streven naar een persoonlijke dienstverlening voor *alle* burgers. Die persoonlijke diensten kunnen zowel als handmatig maatwerk in persoonlijke contact (via telefoon, loketbezoek, brieven ed.) en geautomatiseerd via digitale kanalen verleend worden.

In haar strategie sluit de SVB aan bij de twee niveaus van maatwerk die in het rapport ‘Regels en Ruimte⁷’ worden benoemd:

1. Maatwerk in de wijze van klantcontact
2. Maatwerk dat betrekking heeft op de inhoud van rechten en plichten van een burger

Maatwerk in de wijze van klantcontact betreft de mate waarin er rekening gehouden wordt met persoonlijke voorkeuren en eigen regie ten aanzien van communicatie met de burger. In het volgende hoofdstuk wordt uiteengezet wat de SVB op dit vlak wil bereiken.

In dit hoofdstuk gaat het over het tweede niveau van maatwerk:

De manier waarop de SVB bij de uitvoering van wet- en regelgeving en haar beoordeling rekening houdt met de persoonlijke situatie van de burger, waarbij de discretionaire ruimte optimaal wordt benut.

De SVB investeert al jaren in deze vorm van maatwerk middels initiatieven als de Bedoeling en de daaraan gekoppelde ‘maatwerkplaatsen’. Hierin zoekt zij actief de samenwerking met

⁷ ABD Topconsult (2019). *Regels en ruimte. Verkenning Maatwerk in dienstverlening en discretionaire ruimte.*



(keten)partners, omdat er bij complexe maatwerkvraagstukken vaak verschillende organisaties betrokken zijn en de oplossing vaak een aanpak vraagt die over de grenzen van organisaties heen gaan. Uiteindelijk wil de SVB toe naar een situatie waarin het aantal klachten en bezwaren geminimaliseerd is en meldingen bij de Nationale Ombudsman niet meer nodig zijn, omdat burgers in één keer goed worden geholpen.

6.1 Een concrete vertaling

In deze paragraaf wordt op hoofdlijnen aangegeven hoe de SVB de komende jaren inzet op maatwerk.

De Bedoeling 2.0 integraal onderdeel van vakmanschap van iedere SVB-medewerker

Het werken vanuit de Bedoeling heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen binnen – en buiten- de SVB. In 2016 is gestart met het concept ‘Garage de Bedoeling’, waar medewerkers vanuit verschillende disciplines en expertises aan de slag gaan met een vraagstuk dat niet binnen vigerende wet- en regelgeving kan worden opgelost, waardoor onbedoelde effecten ontstaan voor burger en maatschappij. Bij het uitvoeren van onze kerntaak toetsen kijken we niet alleen naar de letter van de wet, maar ook naar de bedoeling van de wet, complexiteit van beleid en regelgeving en de mate van zelfredzaamheid en het ‘doenvermogen’ van burgers. Een strikte toepassing van de wet kan in sommige gevallen leiden tot onwenselijke situaties voor burgers. Het concept van de Garage is inmiddels intern als extern omarmd, waarmee er veel bewustzijn op de Bedoeling is ontstaan.

Om medewerkers te equiperen om ook vanuit de Bedoeling te kunnen handelen in hun dagelijks werk, heeft de SVB sinds 2016 diverse instrumenten ontwikkeld die hierin ondersteunen, zoals ABBA⁸, de perspectiefcirkel en het recent opgezette Ethics Center. Een volgende stap om beleid en uitvoering nog effectiever op elkaar aan te laten sluiten, is de volledige integratie van de Bedoeling in ons werk, zowel binnen de SVB als in samenwerking met (keten)partners.

Deze doorontwikkeling naar de Bedoeling 2.0 wordt de komende jaren vormgegeven, onder andere door:

- Iedere dienstverlenende medewerker een basisopleiding te laten volgen om maatwerk te erkennen en herkennen;
- De instrumenten, die kunnen helpen bij de beoordeling van een maatwerkvraag, standaard onderdeel te laten zijn van het beslisproces en de ondersteunende tooling;
- Voor hele complexe maatwerkvraagstukken specialistische teams in te zetten. Medewerkers zijn opgeleid om dergelijk complex vraagstuk te herkennen en kennen de route naar het specialistische team.

Uitgangspunt van De Bedoeling is dat bij interpretatie van wet- en regelgeving er wordt uitgegaan van wat aannemelijk is vanuit de situatie van de burger.

⁸ ABBA: Algemene Beginselen Behoorlijk Afwegen

Methodieken bij maatwerk



Methodiek	ABBA	Perspectiefcirkel	Garage
Kenmerken:	Ondersteunt proces van subjectieve buikpijn naar expliciete verantwoording van al dan niet afwijken van de norm binnen de wet.	Gaat uit van 3 perspectieven die altijd belangrijk zijn voor ons werk, maakt voor en tegens op die 3 onderwerpen helderder.	System in a room, brengt brede groep actoren om geconcentreerd samen naar een oplossing te zoeken.
Focust op:	- Proces van behoorlijk afwegen en legtimering van keuze, niet op wat is de juiste keuze. - Intersubjectief toetsen. - Individueel geval. - Op vinden <i>FIX</i>.	- Drie verschillende perspectieven die een specifieke keuze kunnen helpen en afwegen. - Sluit aan op ABBA. - Op vinden <i>FIX</i>.	- Op multidisciplinaire dialoog met brede stakeholder populatie. - Gelijkwaardigheid van deelnemers. - Op vinden <i>Solve</i>.
Helpt bij:	- Zetten eerst stappen. - Scherp krijgen waar de 'buikpijn'/probleem zit. - Het zoeken naar een oplossing. - Ruimte zoeken binnen de wet.	- Innemen van <u>multi</u>-perspectief - Sluit aan bij beginsel - kijk breed van ABBA. - Zichtbaar maken wat de impact van een oplossing is. - Maken van oplossingskeuze. <i>Contra legem</i> escalatie van ABBA.	- Breekijzer voor impasse. - Keten overschrijdende problemen. <i>Contra legem</i> escalatie van ABBA. - Vaker/ breder voorkomende problemen

Werkplaats Maatwerk in Dienstverlening

Onderdeel van het denken en werken vanuit de Bedoeling zijn de zogenoemde maatwerkplaatsen van de SVB. De werkplaats Problematische Schulden is in 2020 omgevormd naar een werkplaats Maatwerk in Dienstverlening, waarin het vormgeven van de Bedoeling 2.0 en het delen van kennis met ketenpartners centraal staan. Vanuit deze werkplaats neemt de SVB bijvoorbeeld het initiatief om proactief in contact te treden met burgers indien maatwerk nodig lijkt. Of wordt er bijvoorbeeld contact opgenomen wanneer beslag wordt gelegd op een lopende uitkering, een grote terugvordering wordt ingesteld of als er sprake is van mogelijk niet-gebruik. Vanuit deze werkplaats zal de SVB ook deelnemen aan de overkoepelende maatwerkplaats, die vanuit het Rijk wordt ingericht: de 'Rijksbrede Maatwerkplaats'. Daarmee deelt zij haar kennis en ervaring met andere organisaties en neemt nieuwe kennis mee terug naar de SVB. Zo dragen we bij aan een gedeelde maatstaf voor maatwerk. Dit sluit ook aan bij de werkagenda van Werk aan Uitvoering.

Vroegsignalerende rol bij schuldenproblematiek

De SVB heeft vanuit haar kerntaken en de daarbij horende veelvoud aan burgercontact de beschikking over een enorme hoeveelheid burgerdata. Dit stelt de SVB in staat om een actieve rol te spelen in het voorkomen van schuldenproblematiek bij burgers, binnen de grenzen van onze uitvoeringstaak. De SVB doet dit onder meer door:

- Regelingen zo uit te voeren dat er geen onbedoelde en/of onnodige schulden of andere problemen ontstaan (bijv. door voorkomen niet-gebruik AIO);
- Preventief te werken, gericht op versterking van de eigen regie (bijv. bellen bij beslag);
- Daadwerkelijk te adviseren en ondersteunen bij een acuut probleem (bijv. huurschuld en AOW tegoed).



Signalerende rol in de keten bij schuldenproblematiek en zorgen voor warme overdracht

De SVB zet de komende jaren verder in op het ontwikkelen van gerichte initiatieven (denk aan pilots met gemeenten) ter signalering en voorkoming van schuldenproblematiek. Personen, die tussen de wal en het schip (dreigen te) raken, krijgen een maatwerkoplossing voor zover het een eigen regeling van de SVB betreft. In andere situaties zal de SVB een signalerende rol vervullen en zorgdragen voor een warme overdracht aan bijvoorbeeld de gemeente. Daarnaast gaat de SVB in gesprek met eigenaar en opdrachtgever over verruiming van de mogelijkheden voor de SVB om, waar nodig en mogelijk met andere uitvoerders, mee te werken aan minnelijke schuldensaneringen. Dit biedt in de optiek van de SVB verdergaande mogelijkheden om burgers met problematische schulden te helpen en een relevant maatschappelijk probleem te verlichten.



Persoonlijk en proactief

Pijler 3: Dienstverlener sociale zekerheid



7 Persoonlijke en proactieve dienstverlening

“De SVB levert persoonlijke en zoveel mogelijk proactieve dienstverlening, geredeneerd vanuit het één overheidsperspectief waarin de burger centraal staat.”

De Rijksoverheid stelt zich ten doel dat burgers (in 2030) goed zijn toegerust om zelfstandig, met behulp van gegevens over henzelf en hun persoonlijke leefsituatie, verantwoordelijkheid te nemen voor (belangrijke) keuzes waar zij voor staan.

Voor de SVB is het bieden van persoonlijke dienstverlening al jaren de norm, ook als de dienst digitaal geleverd wordt. Zoals eerder aangegeven gaat persoonlijke dienstverlening voor de SVB over het bieden van maatwerk in de manier waarop wij met onze burgers communiceren. Het leveren van optimale klantwaarde voor de burger staat daarbij centraal. De komende jaren zet de SVB in op verdere doorontwikkeling hiervan.

Met de groei van gegevensuitwisseling en het gebruik van data om de dienstverlening te verbeteren is er ook meer aandacht nodig voor eigen regie en keuzevrijheid van burgers. De SVB wil hieraan invulling geven in haar dienstverlening door aan te sluiten bij de leefwereld en het doenvermogen van burgers en inzicht te geven in de mogelijkheden en consequenties van keuzes.

De SVB wil haar diensten proactief aanbieden naar aanleiding van een levensgebeurtenis van een burger. Dit vanuit het principe van één overheid waarin de burger centraal staat. Op onderdelen doet de SVB dit al. Zo worden ouders bij de geboorte van een kind proactief benaderd om kinderbijslag aan te vragen en staat de aanvraag al bijna volledig ingevuld voor hen klaar in MijnSVB. Mochten deze ouders nog meer kinderen krijgen, dan wordt de kinderbijslag voor deze kinderen automatisch uitbetaald.

7.1 Een concrete vertaling

In deze paragraaf wordt op hoofdlijnen aangegeven hoe de SVB invulling geeft aan een meer persoonlijke en proactieve dienstverlening.

Meer ‘self-service’ mogelijkheden

De SVB investeert in de optimalisatie van haar digitale processen om deze naar de burger toe eenvoudiger, toegankelijker en persoonlijker te maken. Middels algoritmen wordt gezorgd voor steeds betere self service mogelijkheden. Ook bij digitaal contact zorgen we voor een persoonlijke benadering.

Persoonlijke dienstverlening voor verzetsdeelnemers en oorlogsgetroffenen

De SVB is vanaf 2011 verantwoordelijk voor de uitvoering van de wetten en regelingen voor verzetsdeelnemers en oorlogsgetroffenen uit WOII. Dit op grond van de Wet uitvoering wetten voor verzetsdeelnemers en oorlogsgetroffenen (Wuvo). De wetten en regelingen worden uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Een zesde deel van de gerechtigden woont buiten Nederland, in meer dan 60 landen, waaronder de kernlanden Israël, Indonesië, Australië, Verenigde Staten en Canada. De sterk verouderende en kwetsbare, diverse



doelgroepen maken een zo persoonlijk mogelijke dienstverlening noodzakelijk. De SVB zet zich hiervoor blijvend in. Met het door demografische factoren afnemend burgers bestand ligt de uitdaging in het zo efficiënt mogelijk op peil houden van de kwaliteit en continuïteit van deze persoonlijke dienstverlening.

Proactief informeren en uitkeren

Proactief informeren houdt voor de SVB in dat burgers worden geïnformeerd over een recht, ook als dit nog niet ingaat. Denk hierbij aan burgers die vanaf hun 17^e ieder jaar kunnen inzien hoeveel AOW ze hebben opgebouwd en zes maanden voordat hun AOW recht ingaat, hierover geïnformeerd worden.

Proactieve dienstverlening betekent voor de SVB ook het proactief vaststellen van het recht en het uitbetalen van sociale verzekeringsuitkeringen en financiële tegemoetkomingen, zonder dat burgers hier zelf een aanvraag voor moeten doen. Dit ontzorgt de burger, vermindert het niet-gebruik en verkort de bureaucratie. Voorwaarde hierbij is uiteraard wel dat de burger zelf in de regie is: hij of zij kan er altijd voor kiezen om een recht niet tot uitbetaling te laten komen. De SVB biedt inzicht in de mogelijkheden en consequenties van dergelijke keuzes. Uitgangspunt hierbij is wel dat burgers zelf de regie hebben: zij kunnen ervoor kiezen om het recht niet te ontvangen.

Deze ambitie vraagt meer tijdsinvestering dan vijf jaar, zeker omdat het grote eisen stelt aan de volledigheid en juistheid van data (in de keten) en het opleiden van medewerkers. In de komende vijf jaar zet de SVB hiertoe de eerste stappen door onder andere in te zetten op het mogelijk maken van vooraf-ingevulde aanvraagformulieren en bij de instroom van nieuwe medewerkers rekening te houden met het functieprofiel dat voor deze vorm van dienstverlening nodig is.

Bevoorschotting bij internationale dossiers

Eerder is al beschreven dat de internationale dienstverlening vaak complex en tijdrovend is. Dit heeft als negatief gevolg dat het in sommige gevallen erg lang duurt voordat een recht kan worden vastgesteld. Dit past niet bij het uitgangspunt van een overheidsdienstverlening waarin de burger centraal staat. De SVB zal in deze gevallen gaan werken met een bevoorschotting bij internationale dossiers, te starten bij de internationale kinderbijslag (AKW-IR).

De SVB ontwikkelt een interactiestrategie voor persoonlijke dienstverlening

Als SVB vinden we het van belang dat onze communicatie met burgers zoveel mogelijk aansluit bij hun eigen wensen en voorkeuren. Hoe dit er optimaal uitziet, werkt de SVB uit in een interactiestrategie, waarbij de overheidsbrede principes⁹ voor communicatie en dienstverlening leidend zijn.

Een mogelijke uitwerking van verdergaande persoonlijke dienstverlening is de inzet van zogenaamde serviceprofielen. Dit betekent dat burgers op basis van data die wordt verzameld via ons klantexpertisecentrum en persoonlijke voorkeuren een dienstverleningsmodel ('serviceprofiel') wordt voorgelegd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen hoeveel iemand zelf wil en kan doen:

1. alles zoveel mogelijk zelf bepalen (op basis van regeling overstijgende inzichten en keuzes);
2. samen beslissen (met ondersteuning door de SVB);
3. zoveel mogelijk ontzorgd worden.



⁹ Ambtelijke Commissie Uitvoering (2020). Notitie 'Overheidsbrede principes voor communicatie en dienstverlening'. Notitie is opgesteld vanuit het programma Mens Centraal in opdracht van het Communicatie- en Dienstverleningsberaad Overheid (CDO). De overheidsbrede principes worden benut bij de uitwerking van één overheidsvisie op dienstverlening waarbij de burger centraal wordt. Deze overheidsvisie is onderdeel van de werkagenda van het traject Werk aan Uitvoering.



Binnen deze serviceprofielen wordt een mix van kanalen ingezet. De burger kiest uiteindelijk zelf welk serviceprofiel het best aansluit bij zijn of haar behoeften.

Ontwikkelen toekomstgerichte innovaties

De SVB ontwikkelt toekomstgerichte innovaties om nieuwe oplossingen te verkennen, valideren en realiseren die (proactief) bijdragen aan persoonlijke dienstverlening in ketenperspectief. Middels haar innovatie-lab Novum onderzoekt de SVB snel en laagdrempelig wat een nieuwe ontwikkeling of technologie betekent voor burgers en samenwerking in ketenperspectief. Wij doen dit niet alleen, maar samen met partners in het bredere sociale – en zorgdomein. Door deze samenwerkingen haalt de SVB tevens inspiratie van buiten naar binnen, wat bijdraagt aan een (nog) beter begrip van wat burgers nodig hebben vanuit verschillende perspectieven en bovendien het lerend vermogen van de organisatie stimuleert.



Versnelling één overheid

Pijler 3: Dienstverlener sociale zekerheid



8 Versnelling één overheid

“De SVB draagt bij aan de versnelling van één overheid. Redenerend vanuit haar kerntaken versterkt de SVB haar dienstenaanbod om daarmee toegevoegde waarde te leveren in de dienstverlening vanuit één overheid.”

De SVB is een uitvoerder en een dienstverlener binnen de sociale zekerheid, en levert een bijdrage aan de bestaanszekerheid van onze burgers. Er zijn echter meerdere uitvoeringsorganisaties, die deze taak hebben, waardoor de burger veelal te maken heeft met gefragmenteerde dienstverlening en organisaties elk over hun eigen informatie beschikken. Dit komt de effectiviteit van de dienstverlening aan burgers vaak niet ten goede. Als uitvoeringsorganisaties gaan we met de beste intenties op zoek naar een passende oplossing en bieden we maatwerk waar nodig, maar het aanpakken van de grondoorzaak is uiteindelijk effectiever. De opmaat naar dienstverlening vanuit één overheid is een belangrijke stap om te komen naar eenvoudige en heldere regelgeving en een wendbare uitvoering, die werkelijk in verbinding staat met de maatschappij en individuele burgers.

Als SVB zetten wij ons in de beweging naar één overheid te versnellen. Vanuit onze kerntaken en in samenspraak met onze eigenaar, opdrachtgever(s) en ketenpartners versterken we ons dienstenaanbod, daar waar wij van mening zijn dat wij duidelijk toegevoegde waarde bieden. Ook leveren we vanuit onze ervaring en expertise met betrekking tot sociale zekerheid een actieve bijdrage aan de vereenvoudiging van wet- en regelgeving. Ons doel is daarbij driedig: de klantwaarde verhogen, het sociale zekerheidsstelsel vereenvoudigen en verbeteren, waarmee de klantwaardering van de overheid – en daarmee het vertrouwen – toeneemt.

8.1 Een concrete vertaling

In deze paragraaf wordt toegelicht hoe de SVB vanuit haar kerntaken haar dienstenaanbod verstevigd en actief bijdraagt aan de vereenvoudiging van het stelsel en het realiseren van één overheid.

Vormgeving loketfunctie

Actieve participatie in vormgeving 1-loket functie

De SVB onderschrijft de één-loket gedachte en zet hier ook al geruime tijd op in. Denk hierbij aan het project Gemeenschappelijke Dienstverlening op Locatie, waarin we samen met DUO een fysiek loket bij gemeenten bieden. De SVB zet er op in om deze loketten binnen meer gemeenten te realiseren en bovendien de samenwerking uit te breiden met andere (keten)partners. Andere voorbeelden zijn het nieuwe PGB-portaal in samenwerking met zorgkantoren en gemeenten en onze bijdrage aan het Loket Buitenland van Buitenlandse Zaken voor vragen van buiten Nederland wonenden. Tegelijkertijd onderkent de SVB dat de definitieve vormgeving van één loket verdere uitwerking behoeft. Zo dient er bijvoorbeeld te worden bepaald hoe ver de dienstverlening van de individuele organisaties aangesloten bij dit loket reikt.



Versterking dienstenaanbod

Inzet expertise voor de uitvoering van kleine, specialistische regelingen

De SVB heeft veel expertise op het gebied van de uitvoering van kleine, specialistische regelingen. Zo voert de SVB bijvoorbeeld de Regeling Tegemoetkoming arbeidsgerelateerde asbestslachtoffers (TAS-regeling)¹⁰ uit, waarbij zij een tegemoetkoming of voorschot op een schadevergoeding betaalt. Sinds maart dit jaar wordt ook de Regeling CSE (schildersziekte regeling) door de SVB uitgevoerd.

De SVB voert (nieuwe) regelingen uit als het gaat om: een vastgesteld bedrag, de kerntaken, en het binnen de sociale context valt. Dit betekent dat de SVB ook uitvoering zou kunnen geven aan de nieuwe regeling ‘tegemoetkoming bij beroepsziekten’.

De SVB kan internationaal handhaven voor ketenpartners, ook buiten het sociaal domein

De SVB levert via de attaché-posten dienstverlening voor andere uitvoerders en voert daarnaast handhavingstaken uit voor onder meer SVB, UWV en gemeenten. Zo dragen we ook bij aan de één-overheidsgedachte door zaken in samenhang af te handelen en maken we het voor burgers eenvoudiger. Op basis van haar kennis, ervaring en internationale infrastructuur zou de SVB vanuit het één overheidsperspectief internationaal ook kunnen handhaven voor ketenpartners en andere uitvoeringsorganisaties buiten het sociaal domein (zoals DUO). Gezien de toenemende internationalisering en groeiende groep burgers, die niet woonachtig is in Nederland, zou deze uitbreiding van het dienstenaanbod een belangrijke bijdrage aan een effectieve en efficiënte samenwerking binnen de overheid kunnen leveren.

De SVB als aanspreekpunt voor uitkeringen naar het buitenland

In lijn met de ontwikkeling naar één overheid kan de internationale dienstverlening richting burgers worden vergemakkelijkt door burgers een aanspreekpunt te bieden, waar zij met al hun vragen over uitkeringen naar het buitenland terecht kunnen. De SVB kan hier gezien haar kennis die zij door de jaren heen op dit terrein heeft opgebouwd, een belangrijke rol in spelen. De SVB heeft hiervoor met haar attachéposten ook een goede bestaande infrastructuur.

De SVB ontwikkelt een expertisecentrum Zorg (PGB)

De SVB heeft tot doel de PGB-regeling optimaal te laten functioneren voor maatschappelijke meerwaarde. Dit houdt in dat wij de budgethouders willen ontzorgen en de regie geven, zodat zij zich kunnen richten op het organiseren van de zorg i.p.v. op administratieve taken. De SVB heeft vanuit haar expertise en haar ervaring door dagelijks klantcontact de ambitie om debudgethouders, zorgverleners en ketenpartners proactief professioneel te ondersteunen binnen de door de SVB uitgevoerde taken. De SVB heeft hiervoor de kennis in huis, omdat wij verantwoordelijk zijn voor het optimaal uitvoeren van werkgeverschap van budgethouders. Ook is de SVB medeverantwoordelijk om dit in de keten optimaal te laten functioneren.

¹⁰ Deze regeling is bedoeld voor mensen die lijden aan de ziekte maligne mesotheliom door asbest.

Vereenvoudiging van het stelsel

Meer proactieve rol van SVB bij beleidsvorming

In het kader van Werk aan de Uitvoering is er versterking nodig in de bredere besturing in de relatie met de driehoek alsmede voor meervoudig opdrachtgeverschap en samenwerking in steeds complexer wordende ketens. De betrokkenheid van de uitvoering bij de beleidsvoorbereiding vraagt om een intensivering. Dit om te borgen dat signalen uit de uitvoering op hun merites kunnen worden beoordeeld. Onderdelen hiervan zijn onder meer kwaliteitsverbetering van uitvoeringstoetsen, versterking aan de voorkant bij beleids-, wet- en regelgevingsproces, versterking feedbackloop beleid-uitvoering.

Voor de samenwerking tussen de SVB en haar opdrachtgever(s) betekent dit concreet dat de positie van de SVB bij beleidsvorming zal steviger aan de voorkant verankerd moeten worden en dilemma's en strategische thema's dienen constructief en op het juiste niveau besproken te worden. De SVB zet daarbij in op een betere voorspelbaarheid en het steviger adresseren van kwesties. Het verbeteren van de sturingsrelatie vereist van de opdrachtgever dat deze proactiever ontvankelijk is voor het bespreken van dilemma's en hiernaar handelt.

De SVB denkt mee over verbetering van het stelsel van kindregelingen

Vanuit de oogpunten vereenvoudiging van het stelsel en burger centraal, heeft de SVB op basis van haar eigen ervaringen en naar aanleiding van de uitkomsten van het IBO-Toeslagen gekeken naar



alternatieven voor het huidige stelsel van kindregelingen. De SVB heeft een uitvoerbaar alternatief uitgewerkt voor de uitvoering van de huidige kinderbijslag en het kindgebonden budget: de propositie kinderbijslag. De samenvoeging van twee regelingen is beredeneerd vanuit het perspectief van ouders en heeft als doel het niet-gebruik van het kindgebonden budget te verminderen, hoge terugvorderingen te voorkomen en zorgt ervoor dat er geen ouders meer zijn die hinder ervaren van het feit dat er voor bovengenoemde kindregelingen gewerkt wordt vanuit twee uitvoerders.

Verkennen mogelijkheden voor vereenvoudiging stelsel van leefvormen

Veel uitkeringen zijn afhankelijk van - zowel voor de burger als voor de uitvoering - niet eenduidige voorwaarden, voorwaarden die niet aansluiten bij de leefwereld van de burger of voorwaarden die tot achter de voordeur moeten worden gecontroleerd. Denk aan voorwaarden als duurzaam gescheiden leven, het voeren van een gezamenlijke huishouding of wonen naar de omstandigheden beoordeeld.

Vereenvoudiging van wet- en regelgeving betekent ook het vergroten van de discretionaire ruimte voor de uitvoering. Zo merken wij dat burgers zich onvoldoende bewust zijn van de consequenties van bepaalde leefvormen voor hun inkomen. De SVB zet zich in om samen met de opdrachtgever SZW te verkennen welke mogelijkheden er zijn om het stelsel van leefvormen fundamenteel te vereenvoudigen en te moderniseren.