



Zekerheid bieden, nu en in de toekomst

Meerjarenkoers 2026-2030

Voorwoord

In 2026 bestaat de sociale zekerheid in Nederland 125 jaar. Sinds die tijd biedt de Sociale Verzekeringsbank mensen zekerheid op belangrijke momenten in hun leven. Of het nu gaat om een kind dat wordt geboren, iemand die met pensioen gaat, een nabestaande of iemand die regie wil voeren over zijn eigen zorg. Iedereen in Nederland komt in zijn of haar leven met ons in aanraking.

Sociale zekerheid is een fundament van onze samenleving en van de democratische rechtsstaat. Het geeft mensen vertrouwen dat de overheid er voor hen is wanneer dat nodig is. Wij dragen daar elke dag aan bij.

Ons werk vraagt dat we *betrouwbaar* zijn, zodat mensen weten, begrijpen en krijgen waar ze recht op hebben. Dat we *voortvarend* zijn, omdat we niet stil blijven staan maar problemen aanpakken, keuzes maken en vernieuwen. En *mensgericht*, omdat we werken volgens de bedoeling van de wet en oog hebben voor de menselijke maat. Wij geven hier elke dag betekenis aan. Ons vakmanschap en onze betrokkenheid zorgen ervoor dat miljoenen mensen op de SVB kunnen rekenen. En dat maakt ons trots.

Juist in onzekere en veranderende tijden waarin onze dienstverlening nu al onder druk staat, zijn deze waarden het kompas waarop wij varen. Ze helpen ons de juiste koers te vinden om de dienstverlening toekomstbestendig te maken en de organisatie wendbaar en weerbaar te laten zijn. We zetten daarmee stappen richting onze stip op de horizon, waarbij burgers één overheid ervaren die met haar dienstverlening geruisloos aansluit op hun leefwereld en behoeften.

Met deze Meerjarenkoers bouwen we voort op 125 jaar ervaring en expertise én geven we richting aan nieuwe ontwikkelingen en uitdagingen. Met het realiseren van onze koers zorgen we er samen met burgers, ketenpartners, zusterorganen, beleid en politiek voor dat we zekerheid bieden, nu en in de toekomst.

**Dat is de zekerheid
van de Sociale Verzekeringsbank.**

Inhoudsopgave

Voorwoord	02
Inhoudsopgave	03
I. Dit zijn wij als SVB	04
II. Uitdagingen maken scherpe keuzes noodzakelijk	07
III. Ambitie 2026-2030: Zekerheid bieden, nu en in de toekomst	10
IV. Ter afsluiting	19

I. Dit zijn wij als SVB

De Sociale Verzekeringsbank draagt met haar dienstverlening bij aan de bestaanszekerheid van miljoenen burgers. Dit doen we door jaarlijks ruim €60 miljard uit te keren aan 5,8 miljoen mensen in opdracht van de ministeries SZW en VWS. Naast betalen zijn informeren, toetsen en handhaven kerntaken van de SVB.

In onze dienstverlening zijn we betrouwbaar, voortvarend en mensgericht. Deze **kernwaarden** zijn en blijven het uitgangspunt in de wijze waarop we onze dienstverlening inrichten,



zowel in onze dienstverlening aan burgers als aan ketenpartners, zusterorganen en werkgevers. Veranderende omstandigheden vragen echter om een andere invulling hiervan.

Betrouwbaarheid staat in ons handelen voorop: we vinden het belangrijk dat burgers weten, begrijpen en krijgen waar ze recht op hebben. Burgers kunnen erop vertrouwen dat we rechtvaardig handelen en zorgvuldig met hun gegevens omgaan.

Onze voortvarendheid komt op verschillende manieren tot uiting. Zo werken we al jaren vanuit de bedoeling van de wet. Hier hebben we zowel onze processen als beleidsregels proactief op aangepast. We brengen signalen vanuit de organisatie en de noodzaak van vereenvoudiging voortdurend onder de aandacht bij beleid en politiek, door middel van het proactief aandragen van vereenvoudigingsvoorstellen om de dienstverlening aan burgers eenvoudiger te maken. Een ander voorbeeld is de AIO-pilot, waarbij we in samenwerking met partners en door het gebruik van technologie is verkend hoe het niet-gebruik van de AIO-regeling kan worden teruggedrongen.



Mensgericht zijn zit in ons DNA: in onze dienstverlening werken we vanuit de bedoeling van de wet- en regelgeving waar we uitvoering aan geven. Dit betekent dat we oog hebben voor de menselijke maat: we richten onze dienstverleningsprocessen zo in, zodat we daarin rekening houden met de behoeften, persoonlijke omstandigheden en mogelijkheden van burgers. Mocht er sprake zijn van een situatie waarin dit niet volstaat, omdat de reguliere dienstverlening niet is toegesneden op de specifieke situatie van deze individuele burger, dan kunnen we maatwerk bieden.

Op basis van deze kernwaarden hebben we in samenwerking met onze opdrachtgevers en eigenaar een zogeheten sturingskader **publieke waarden**¹ ontwikkeld. Dit sturingskader geeft richting aan de manier waarop we gezamenlijk bestaanszekerheid borgen via het bieden van betrouwbare, proactieve en toegankelijke dienstverlening, ondersteund door uitvoerbare wet- en regelgeving en een toekomstbestendige organisatie. In deze Meerjarenkoers wordt concreet gemaakt hoe wij hier de komende vijf jaar invulling aan gaan geven.

1 Sociale Verzekeringsbank (2023). Jaarplan 2024.

Missie

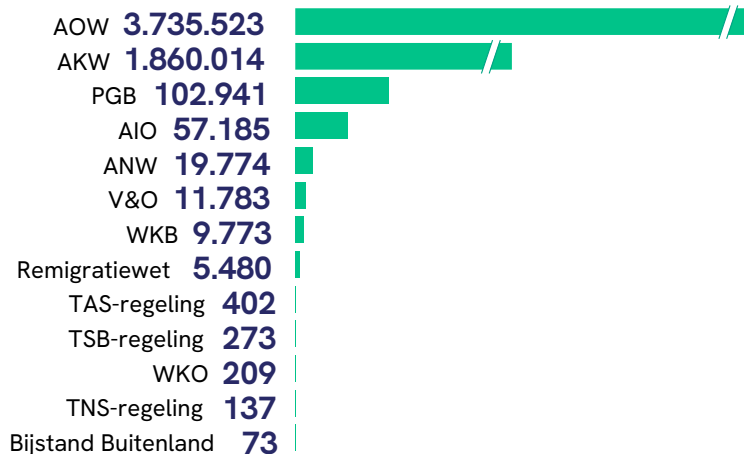
De Sociale Verzekeringsbank draagt met haar dienstverlening bij aan de bestaanszekerheid van miljoenen burgers. Als betrouwbare, voortvarende en mensgerichte dienstverlener zorgen we ervoor dat de miljoenen burgers die wij bedienen op tijd weten, begrijpen en krijgen waar ze recht op hebben. Nu en in de toekomst. Dat is de zekerheid van de Sociale Verzekeringsbank.

Visie

Onze stip op de horizon is het bieden van geruisloze dienstverlening die eenvoudig is voor burgers en aansluit bij hun leefwereld en behoeften. We werken mensgericht, met de bedoeling van de wet als uitgangspunt. In de vormgeving van onze dienstverlening maken we gebruik van data en moderne technologie. We werken hierbij als één overheid samen om burgers van proactieve dienstverlening te voorzien.

SVB in beeld

We verstrekken uitkeringen en financiële tegemoetkomingen aan **5,8 miljoen burgers**



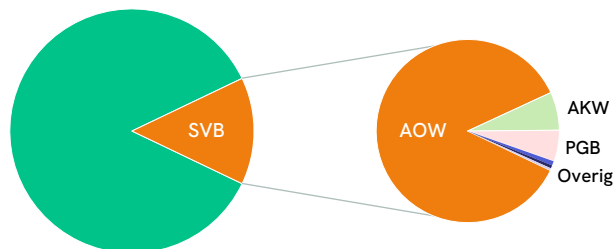
En daarnaast

- stellen we toepasselijke wetgeving vast voor A1-verklaringen
- stellen we de verzekeringsstatus vast voor ruim 18 miljoen burgers
- informeren we burgers en werkgevers op verzoek over opgebouwde tijdvakken voor de AOW

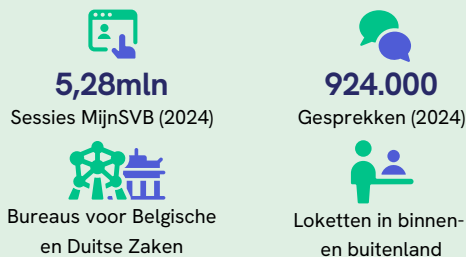
We keren jaarlijks ruim zestig miljard euro uit

Rijksuitgaven €457 miljard

SVB €63 miljard



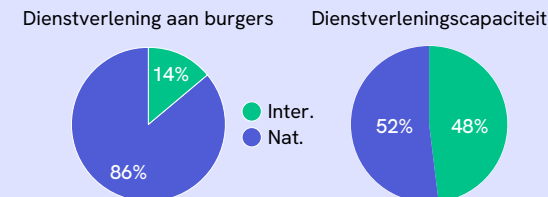
Dienstverlening aan burgers via o.a.:



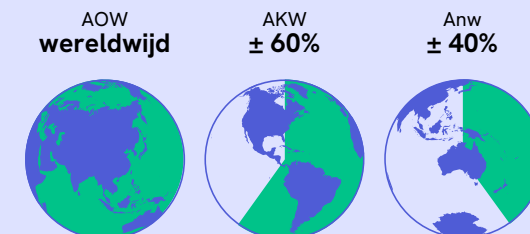
We werken voor en met:



Internationale dienstverlening vraagt verhoudingsgewijs veel capaciteit



We keren wereldwijd uit



De SVB heeft zich gecommitteerd aan de volgende Sustainable Development Goals:



De SVB vermindert armoede door betrouwbaar en voorspelbaar te betalen. Als we zien dat burgers financieel in de knel komen, bieden we maatwerk en verwijzen we naar de juiste hulp.



De SVB werkt actief aan het verminderen van verschillen. Daardoor is onze dienstverlening toegankelijk voor alle burgers. Iedereen die waarde toevoegt aan de SVB moet bij de SVB kunnen werken. Zo worden we inclusief en een afspiegeling van de maatschappij



De SVB vindt klimaatactie noodzakelijk. Energie- en CO2-reductie zijn een blijvend onderdeel van de organisatie in de strategie, het beleid en het handelen. De resultaten hiervan zijn openbaar.

II. Uitdagingen maken scherpe keuzes noodzakelijk

Als SVB zijn we trots op hetgeen waar wij met onze dienstverlening voor staan. We dragen al bijna 125 jaar bij aan de bestaanszekerheid van inmiddels miljoenen burgers. Dit doen we betrouwbaar, voortvarend en mensgericht. Onze collega's zetten zich elke dag in om goede dienstverlening te bieden, wat we terugzien in hoge tevredenheidscijfers.

Tegelijkertijd moeten we onderkennen dat de uitvoerbaarheid en betaalbaarheid van onze dienstverlening steeds verder onder druk komt te staan. Om de bestaanszekerheid van burgers nu en in de toekomst te kunnen borgen, moeten we – in samenwerking met beleid, politiek en ketenpartners – scherpe keuzes maken.

Onze klantpopulatie wordt groter en internationaler. Als gevolg van de vergrijzing van onze samenleving stijgt het aantal AOW-gerechtigden naar verwachting van 3,6 miljoen in 2025 naar 4,6 miljoen in 2040.

Ook het aantal AOW-aanvragen uit het buitenland neemt toe: in 2023 kwam 20% van de AOW-uitvragen uit het buitenland en in 2030 is dit naar verwachting 25%. Door de vergrijzing wordt ook een stijging van de langdurige zorg verwacht, met een groeiende vraag naar PGB's als gevolg.

Uit diverse studies, bijvoorbeeld van de KU Leuven,² het rapport van de Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050³ en de Toekomstverkenning Publieke Dienstverlening 2035⁴, blijkt dat mensen steeds vaker over internationale landsgrenzen heen wonen, werken en leven. Dit brengt uitdagingen met zich mee: de internationale dienstverlening vergt inmiddels 48% van de capaciteit van de directie Sociale Verzekeringen terwijl het slechts 14% van het totaal aantal burgers betreft aan wie de SVB diensten verleent. Een verdere stijging van de omvang van de internationale dienstverlening zet de realisatiekracht van onze uitvoering verder onder druk.

De huidige nationale en internationale wet- en regelgeving is te complex voor burgers én de uitvoering. Wet- en regelgeving sluit vaak onvoldoende aan op de huidige maatschappelijke context⁵ – en is al helemaal niet toegerust op de maatschappij van de toekomst, met een complexe uitwerking als gevolg. In de internationale dienstverlening is de uitvoering complex, omdat nationale, Europese en internationale regelgeving of verdragen onvoldoende op elkaar aansluiten of er verschillende definities worden gehanteerd. Bovendien zorgt een opeenstapeling van wet- en regelgeving, de samenhang tussen en versnippering over verschillende wetten en stelsels en de veelheid aan tussentijdse wetswijzigingen, amendementen en jurisprudentie ervoor dat publieke dienstverleners tegen de grenzen van de uitvoerbaarheid van de verschillende stelsels aan lopen.⁶ Uit onderzoek van PwC blijkt dat afgelopen twintig jaar een verzwaring van uitvoeringstaken heeft plaatsgevonden die

2 De Becker, E., Schoukens, P., & Keersmaekers, T. (2024). Wonen en werken anno 2035 Uitdagingen voor (de uitvoering van) de sociale zekerheid. European Institute of Social Security.

3 Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050, (2024). Gematigde groei-Rapport van de Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050, Den Haag.

4 Staat van de Uitvoering (2024). Toekomstverkenning Publieke Dienstverlening 2035.

5 Sociale Verzekeringsbank (2024). Knelpuntenbrief SV 2024 en Sociale Verzekeringsbank (2025). Knelpuntenbrief PGB 2025.

6 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2025). Routekaart Hervormingsagenda inkomensondersteuning.

leidt tot 147% (2,5 keer) meer regels, 88% meer uitzonderingen per regel en 105% meer verwevenheid van regels.⁷

De complexiteit en veroudering van wet- en regelgeving maakt het werk – zeker internationaal – arbeidsintensief en complex. Het werk is daardoor grotendeels handmatig werk en vereist specialistische kennis: het duurt minimaal twee jaar voordat iemand volledig inzetbaar is voor het internationale werk. Dit zet de werkvoorraden van de SVB onder druk.

De complexiteit heeft bovendien grote gevolgen voor de bestaanszekerheid van burgers. Zij weten vooraf vaak niet goed waar ze aan toe zijn, waar ze recht op hebben, moeten langer wachten op een besluit en hebben nog veel te vaak te maken met een wirwar aan regels en hoge administratieve lasten.⁸

Vergrijzing vormt een uitdaging voor het vinden van voldoende geschikte collega's. Door vergrijzing vlakt de groei van de beroepsbevolking af.⁹ Hier tegenover staat

een aanhoudend hoge vraag naar arbeid, onder meer door een grote vraag naar arbeid in de publieke sector, zoals in de zorg en het onderwijs en in specifieke beroepsgroepen, zoals in de IT.¹⁰ Dit zorgt voor een structureel krappere arbeidsmarkt.¹¹ Gecombineerd met de uitstroom van ervaren en kundige collega's en een hoog ziekteverzuim, is het voor de SVB steeds moeilijker om voldoende mensen beschikbaar te hebben voor de uitvoering van de dienstverlening.¹² Dit zet onze realisatiekracht verder onder druk.

Gebrekkige gegevensuitwisseling blijft een belangrijk knelpunt voor het bieden van proactieve dienstverlening. We willen burgers proactief bedienen en zorgen dat ze tijdig krijgen waar ze recht op hebben. Dit vereist tijdige beschikbaarheid van de juiste informatie. Nog te vaak lopen we daarbij tegen, juridische, semantische en technische knelpunten aan. Ook is de consistentie of kwaliteit van gegevens vaak niet op orde. Dit geldt zowel voor onze nationale als internationale dienstverlening. Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van gedeelde afspraken, standaarden en begrippen. Bovendien vereist

7 PricewaterhouseCoopers (2025). Feiten en effecten wet- en regelgeving op uitvoeringsorganisaties.

8 Sociale Verzekeringsbank (2025). Knelpuntenbrief PGB 2025.

9 18e Studiegroep Begrotingsruimte (2025). De toekomst begint nu.

10 Centraal Planbureau (2024). Krappe arbeidsmarkt vraagt om keuzes.

11 Zie ook Onderzoeksrapportage Arbeidsmarktknelpunten (2025), in opdracht van de Staat van de Uitvoering.

12 Sociale Verzekeringsbank (2024). Jaarplan 2025.



proactieve dienstverlening een andere balans tussen privacy van burgers en informatie-uitwisseling ten dienste van proactieve voorlichting aan diezelfde burgers.

De financiële middelen van de SVB staan naar verwachting blijvend onder druk. Momenteel zorgen bezuinigingen,¹³ het wegwerken van achterstallige werkvoorraden en hoge uitgaven vanwege een verouderd applicatielandschap¹⁴ voor druk op onze financiële middelen. Vergrijzing zorgt voor een toename van de uitgaven aan AOW en zorg. Ook zetten maatschappelijke opgaven op het gebied van klimaat, stikstof, wonen en defensie de houdbaarheid van de overheidsfinanciën onder druk. Politieke keuzes voor het verbeteren van de houdbaarheid van de overheidsfinanciën hebben nu en zeer waarschijnlijk ook in de nabije toekomst impact op de SVB.¹⁵

De capaciteit voor innovatie en vernieuwing in het huidige IT-portfolio is beperkt. Om onze organisatie wendbaar en weerbaar te houden moeten de IT-voorzieningen

worden onderhouden, gemoderniseerd en beveiligd.¹⁶ Momenteel gaat veel IT-capaciteit naar de modernisering van het huidige applicatielandschap, de implementatie van nieuwe of aanpassingen in bestaande wet- en regelgeving en naar het vergroten van onze digitale weerbaarheid. Dit zorgt voor zeer beperkte capaciteit in het huidige IT-portfolio voor innovatie en vernieuwing, terwijl dit cruciaal is om onze dienstverlening toekomstbestendig te maken en onze realisatiekracht te vergroten.

We moeten onze weerbaarheid vergroten om dreigingen van buitenaf te beperken. Overheidsorganisaties zijn een interessant doelwit voor kwaadwillenden, zowel statelijk als crimineel. Daarbij moeten we rekening houden met een veranderende wereld met een verhoogd dreigingsniveau en toenemende cyberaanvallen op kritieke systemen. Dit vereist samenwerking tussen overheidsorganisaties om de maatschappelijke weerbaarheid te vergroten. Ook is het van belang systemen minder afhankelijk te maken van specifieke technologieën of leveranciers.



¹³ De SVB heeft vanaf 2025 een oplopende taakstelling in te vullen op het SV-domein ter hoogte van €13,2 miljoen structureel in 2029.

¹⁴ De SVB heeft te maken met hoge kosten aan zogenoemde IT-legacy: het huidige applicatielandschap is deels verouderd. Dit brengt hoge onderhoudskosten met zich mee.

¹⁵ 18e Studiegroep Begrotingsruimte (2025). De toekomst begint nu.

¹⁶ Sociale Verzekeringsbank (2025). Jaarverslag 2024.

III. Ambitie 2026-2030: Zekerheid bieden, nu en in de toekomst

Met deze Meerjarenkoers geven we antwoord op de veranderende behoeften van burgers en de uitdagingen waar we mee te maken hebben. We willen burgers zekerheid bieden, nu en in de toekomst.

Dit betekent dat we inzetten op het **toekomstbestendig maken van onze dienstverlening**. Om dit te realiseren bouwen we aan een **wendbare en weerbare organisatie**.

We zetten de komende jaren gericht stappen om te komen tot onze stip aan de horizon: het bieden van geruisloze dienstverlening die eenvoudig is voor burgers en aansluit bij hun leefwereld en behoeften. Het aanbrengen van eenvoud in de stelsels en in onze uitvoering is randvoorwaardelijk om onze ambities voor 2030 te realiseren. Zonder vereenvoudiging, innovatie en het optimaal benutten van data en technologie gaan we het niet redden.

In onderstaande figuur laten we zien waar we met deze Meerjarenkoers voor gaan. Dit kunnen we niet alleen: samenwerking met politiek, beleid en ketenpartners is nodig om de betaalbaarheid en uitvoerbaarheid van onze dienstverlening – en van publieke dienstverlening in het algemeen – te borgen.



Bieden van toekomstbestendige dienstverlening

1

Onze dienstverlening is betrouwbaar en mensgericht vanuit de bedoeling van de wet. Het contact met burgers is sterk gedigitaliseerd, persoonlijk contact blijft mogelijk. Nieuwe technologieën worden optimaal benut.

We sluiten aan bij de leefwereld en behoeften van burgers

Als SVB streven we ernaar om iedereen van goede dienstverlening te voorzien, waarbij we werken vanuit de bedoeling van de wet en oog hebben voor de menselijke maat. Wat goede dienstverlening is, is voor iedereen anders en kan ook per situatie verschillen. Voor relatief eenvoudige handelingen is de ondersteuningsbehoefte heel anders dan wanneer iemand te maken heeft met een ingrijpende levensgebeurtenis, een stapeling van regelingen of een complexe situatie.

Deze verschillen in ondersteuningsbehoeften zien wij terug in onze klantonderzoeken.

Zo blijkt uit onderzoek onder ouderen en ouders dat zij over het algemeen eenvoud en een correcte uitbetaling van de AOW of kinderbijslag het meest belangrijk vinden in onze dienstverlening.¹⁷ Dit is ook een belangrijk aspect voor de tevredenheid van Verzetsdeelnemers & Oorlogsgetroffenen.¹⁸ Ontvangen ouderen een aanvullende inkomensondersteuning (AIO), dan wordt persoonlijk contact en het nemen van regie door de SVB als meest belangrijk ervaren.¹⁹ Voor gebruikers van het PGB hebben eenvoud en een mensgerichte ondersteuning de meeste impact op de mate waarin zij tevreden zijn met onze dienstverlening.²⁰

In onze dienstverlening willen we gericht inspelen op deze verschillende ondersteuningsbehoeften en het verbeteren van de klantbeleving. Dit is in lijn met overheidsbrede ontwikkelingen hieromtrent, in opmaat naar één overheid. We focussen ons op het zo eenvoudig mogelijk toegankelijk maken van onze dienstverlening, waarbij we rekening houden met wat uitvoerbaar en betaalbaar is.



17 Sociale Verzekeringsbank (2024). Klantonderzoek DSV.

18 Sociale Verzekeringsbank (2025). Klantonderzoek Verzetsdeelnemers & Oorlogsgetroffenen.

19 Sociale Verzekeringsbank (2024). Klantonderzoek DSV.

20 Sociale Verzekeringsbank (2024). Klantonderzoek DSV.

Digitale dienstverlening is het uitgangspunt

Wij zien een sterk gedigitaliseerde dienstverlening als dé oplossing om beter aan te kunnen sluiten bij de behoeften en leefwereld van burgers en de dienstverlening toekomstbestendig en uitvoerbaar te houden.²¹ In een maatschappij die steeds digitaler is vormgegeven en waarin technologie zich razendsnel ontwikkelt, handelt het grootste deel van de burgers haar zaken zoveel als mogelijk digitaal af.

Door verdere digitalisering van onze dienstverlening, waarbij we op een verantwoorde manier gebruik maken van innovatie en technologieën zoals (generatieve) AI, zorgen we ervoor dat burgers hun zaken eenvoudig kunnen regelen. We bieden zekerheid door burgers snel en gemakkelijk antwoord te bieden op hun vragen en inzicht te geven in de status en beoordeling van hun aanvraag. Door onze gegevensuitwisselingen te verbeteren (zie paragraaf gegevensuitwisselingen) is meer relevante informatie voorhanden. Burgers kunnen deze informatie digitaal verifiëren en waar nodig eenvoudig aanvullen.

Een ander doel van sterk gedigitaliseerde dienstverlening is het verlagen van de werkdruk van onze collega's. Dit is noodzakelijk om de huidige werkvoorraden te verlagen, de kwaliteit van onze dienstverlening te vergroten en de ruimte te creëren om burgers met een extra ondersteuningsbehoefte te voorzien van goede dienstverlening.

Bij de doorontwikkeling van onze digitale dienstverlening sluiten we gefaseerd aan bij de principes van de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS).²² Het zou voor burgers niet moeten uitmaken met welke overheidsorganisatie ze te maken hebben: uiteindelijk moeten burgers makkelijk hun zaken met de overheid via één digitaal dienstverleningsportaal kunnen regelen.²³ Dit betekent dat we in de doorontwikkeling zoveel mogelijk overheidsbrede ontwerpprincipes en standaarden hanteren die ontwikkeld zijn of worden in de beweging naar één (digitale) overheid. Ook houden wij in onze digitale dienstverlening rekening met de wettelijk verplichte toegankelijkheidseisen, zodat onze dienstverlening voor iedereen makkelijk te gebruiken en begrijpen is. Wij vertrouwen erop dat deze doorontwikkeling van onze dienstverlening voor

het overgrote deel van de burgers die wij bedienen goed aansluit bij hun behoeften. Daar waar er toch behoefte is aan persoonlijk contact vanwege de persoonlijke situatie of het doenvermogen van een burger, blijft dit mogelijk.

2

Het is voor burgers duidelijk wat ze ons mogen verwachten én wat wij van hen verwachten. We werken als één overheidsamen om ervoor te zorgen dat burgers proactief krijgen waar ze recht op hebben.

We verbeteren onze gegevensuitwisselingen en maken burgers eerder verantwoordelijk voor aanvulling en controle van gegevens

Om burgers te geven waar ze recht op hebben en dit op termijn zelfs automatisch toe te kennen, is tijdig inzicht in relevante informatie rondom levensgebeurtenissen van burgers cruciaal. Dit organiseren we (nu nog) met behulp van gegevensuitwisselingen met ketenpartners en buitenlandse zusterorganen.

21 International Social Security Association (2025). Social security developments and trends – Global 2025.

22 De Nederlandse digitaliseringsstrategie. Samen versnellen (2025). Om de kansen van digitalisering te verzilveren en tegelijkertijd de veiligheid en publieke waarden te beschermen is overheidsbrede samenwerking benodigd. Met de Nederlandse Digitaliseringsstrategie zijn overheidsbrede prioriteiten aangebracht in de doorontwikkeling van de digitale overheid.

23 Staat van de Uitvoering (2025). Special 2025: Inspiratie uit de toekomst.

Nationaal is dit vergevorderd: het grootste deel van onze nationale dienstverlening vindt geautomatiseerd plaats. Tegelijkertijd ervaren we nog altijd (juridische, technische en semantische) knelpunten rondom gegevensuitwisseling en -gebruik. Ook brengt gegevensuitwisseling risico's met zich mee met betrekking tot privacy en dataveiligheid. Overheidsbrede afspraken en standaarden die zien op zowel techniek als verdere harmonisatie van begrippen kunnen deze knelpunten minimaliseren.²⁴ Ook wordt het met deze afspraken en standaarden mogelijk om als dienstverleners de benodigde informatie zoveel mogelijk bij de bron op te halen en daarmee dataminimalisatie te realiseren.²⁵ Dit draagt bij aan een hogere dataveiligheid en op termijn aan lagere beheerkosten.

In dit kader zijn inmiddels diverse programma's en initiatieven gestart.²⁶

De SVB heeft de ambitie om in haar dienstverlening gefaseerd aan te sluiten bij deze overheidsbrede afspraken en standaarden. Aan de voorkant zijn wij vanuit onze kennis en

expertise actief betrokken bij het vormgeven van deze afspraken en standaarden. Tegelijkertijd zijn generieke afspraken en standaarden alleen succesvol als zij door de hele keten worden geïmplementeerd. We zien dat dit nu onvoldoende gebeurt. De SVB zet zich daarom op bestuurlijk niveau in om de governance en sturing op deze implementatie te versterken, zowel richting ketenpartners als richting de betrokken ministeries.

Voor de uitwisseling binnen Europa is EESSI wettelijk gezien het primaire instrument voor gegevensuitwisseling.²⁷ In de praktijk blijkt dat nog niet alle Europese landen (volledig) over zijn op dit systeem, wat van invloed is op de kwaliteit en tijdigheid van onze dienstverlening. De SVB beoogt EESSI op termijn ook te gebruiken als primair instrument om informatie binnen Europa uit te wisselen en zet daarom, in samenwerking met zusterorganen, de komende jaren stappen om hier gefaseerd naar toe te werken. Daarnaast wordt de uitwisseling buiten Europa verder uitgebreid en/of geoptimaliseerd.

Verantwoordelijkheid bij de burger

Waar het ons niet lukt om via ketenpartners en/of zusterorganen (tijdig) over de benodigde informatie te beschikken, vragen wij de burger zelf zorg te dragen voor aanvulling en/of controle van deze informatie. Hierbij beperken we ons tot een maximaal aantal interventies vanuit de SVB. Wordt de gevraagde informatie niet juist of niet tijdig aangeleverd, dan stellen we het recht vast op basis van de gegevens die we tot ons beschikking hebben.

Gerichte voorlichting

Ervoor zorgen dat burgers krijgen waar ze recht op hebben komt tot uiting in al onze kerntaken. We toetsen of iemand recht heeft, betalen uit als er een recht bestaat en handhaven hier ook op waar nodig. Daarnaast informeren we burgers proactief over een mogelijk recht, over hetgeen van hen wordt verwacht en op welke manier wijzigingen in hun situatie mogelijk van invloed zijn op hun rechten. Hiermee proberen we niet-gebruik van regelingen, als ook het (onnodig) ontstaan van terugvorderingen, zoveel mogelijk te voorkomen.

24 Zo worden met het wetsvoorstel proactieve dienstverlening, dat op moment van schrijven nog moet worden behandeld in beide Kamers der Staten-Generaal, stappen gezet richting proactieve dienstverlening aan burgers. Via dit wetsvoorstel krijgen het UWV, de SVB en gemeenten een wettelijke grondslag voor onderlinge gegevensuitwisseling, zodat burgers proactief kunnen worden benaderd om te worden gewezen op uitkeringen en andere (sociale) voorzieningen waar zij recht hebben. Dit moet het niet-gebruik van bepaalde regelingen terugdringen.

25 Dataminimalisatie is het principe dat organisaties niet meer privacygevoelige informatie dan noodzakelijk opvragen, opslaan en verwerken.

26 Denk aan het Federatief Datastelsel, de Nederlandse Digitaliseringsstrategie, het Meerjarenprogramma Infrastructuur Digitale Overheid en ook de Hervormingsagenda Inkomensondersteuning waarin verdere harmonisatie van begrippen is opgenomen.

27 EESSI staat voor 'Electronic Exchange of Social Security Information'. Dit uitwisselingssysteem is gebaseerd op Europese verordeningen en zorgt voor de uitwisseling van sociale zekerheidsgegevens tussen sociale zekerheidsinstellingen in Europa. De wettelijke basis voor EESSI is vastgelegd in de EG Verordening 883/2004 en de EG Toepassingsverordening 987/2009.

De komende jaren versterken wij de inzet op preventie ofwel voorlichting. Hierin willen we nog beter aansluiten bij de leefwereld en behoeften van burgers. Dat betekent dat we in onze voorlichting gericht informeren over situaties die op dat moment aan de orde zijn in iemands leven. Of het nou gaat om het ontvangen van een AOW of de rol van een budgethouder als werkgever van zorgverleners. Dit doen we op basis van data die we voorhanden hebben of via ketenpartners ontvangen. Onze investering in waardegericht en datagedreven werken (zie later in dit hoofdstuk) is hieraan ondersteunend. Indien uit onze data (bijvoorbeeld omdat we veel vragen over een bepaald onderwerp ontvangen) of toetsen bij gebruikers blijkt dat bepaalde groepen burgers meer of gerichtere informatie nodig hebben, dan passen we onze voorlichting daar op aan.

Voorlichting in internationale context vereist een specifiekere aanpak. We beschikken namelijk niet altijd over informatie op basis waarvan wij deze burgers kunnen wijzen op een recht. Ook staan we niet altijd rechtstreeks in contact

met deze burgers en spreekt een deel de Nederlandse taal niet of nauwelijks. Gezien de verwachte groei van het aantal nieuwkomers (internationale studenten, kenniswerkers en arbeidsmigranten)²⁸ vormt dit een nieuw speerpunt in ons voorlichtingsbeleid. We bezien hoe we onze kennis en expertise over sociale zekerheid in een internationale context zo goed mogelijk aan burgers en andere relevante partijen kunnen overbrengen.

We zetten onze expertise in voor vereenvoudiging en stelselhervorming

Als publieke dienstverlener van sociale zekerheid en zorg weten we wat er nodig is om nu en in de toekomst bestaanszekerheid te bieden aan burgers. Vergaande vereenvoudiging van wet- en regelgeving is een noodzakelijke vereiste om de dienstverlening uitvoerbaar te houden en toekomstbestendig te kunnen maken. Zonder vereenvoudiging kunnen we de ambities uit deze Meerjarenkoers niet realiseren.

Zoals ook in onze Knelpuntenbrieven benoemd, pleit de SVB onder andere voor

het afschaffen van de leefvormen in de AOW, verlichting van de administratieve taken voor budgethouders, harmonisering van de vier zorgwetten die betrekking hebben op het PGB²⁹ en vereenvoudiging van internationale wet- en regelgeving,³⁰ bijvoorbeeld rondom de vaststelling van de toepasselijke wetgeving.

We zien in de praktijk dat het realiseren van vereenvoudiging een ingewikkeld en langdurig proces is en nog te vaak wordt bekeken vanuit één domein. Zo conflicteert het arbeidsrecht door recente aanpassingen in arbeidswetgeving met de uitgangspunten van de wet- en regelgeving van het PGB en de vaak onvoorspelbare zorgvraag van budgethouders.³¹ In het toekomstbestendig maken van de AOW zou gekeken moeten worden naar de impact op andere maatschappelijke opgaven zoals wonen en zorg.

Als expert op het gebied van sociale zekerheid en zorg beschikken we over veel relevante data en hebben we diepgaande beleidsmatige en juridische kennis van wet- en regelgeving, de stelsels waar

28 Zie Staat van de Uitvoering (2024). Het perspectief omgedraaid.

29 Zie Sociale Verzekeringsbank (2025). Knelpuntenbrief PGB.

30 Zie Sociale Verzekeringsbank (2025). Knelpuntenbrief.

31 Zie Sociale Verzekeringsbank (2025). Knelpuntenbrief PGB.

onze regelingen deel van uitmaken, de uitvoerbaarheid (over domeinen heen) en hoe regelingen in de praktijk uitpakken voor burgers. Door samenwerking met de wetenschap verrijken we onze kennis en expertise.

Deze kennis en expertise zetten we nog voortvarender in om het sociale zekerheidsstelsel en het PGB-stelsel toekomstbestendig te maken. Dit doen we door ons in te zetten voor het realiseren van vereenvoudigingen, het maatschappelijke debat aan te jagen en bij te dragen aan stelselhervormingen. We brengen deze expertise in tijdens alle fasen van beleids- en besluitvorming en brengen onze vereenvoudigingsvoorstellen en *position papers* voortvarend onder de aandacht bij beleid, politiek en relevante ketenpartners.

Concreet dragen we de komende tijd bij aan het realiseren van de Hervormingsagenda Inkomensondersteuning,³² waar het objectief partnerbegrip voor de AOW en een integrale benadering van de kindregelingen onderdeel van uitmaken.³³

Om vereenvoudigingen in de internationale dienstverlening te realiseren zetten we, in samenwerking met het ministerie van SZW, in op het agenderen van knelpunten binnen de relevante EG-Verordening,³⁴ bijvoorbeeld rondom de vaststelling van toepasselijke wetgeving.

Voor het realiseren van vereenvoudiging en stelselhervormingen is draagvlak vanuit alle betrokken partijen benodigd. Het is daarbij behulpzaam als er vanuit uitvoeringsperspectief zoveel mogelijk met één stem wordt gesproken. Dit geldt zowel in nationale als internationale context. Specifiek voor de hervorming van het nationale sociale zekerheidsstelsel zetten we daarom in op het vergroten van de samenwerking met de belangrijkste ketenpartners op het gebied van (dienstverlening op) uitkeren en gedeelde begrippen en informatie. Om vereenvoudiging in internationale context beter mogelijk te maken zetten we in op verstevigde samenwerking met andere zusterorganen vanuit een strategische, agendasettende beïnvloedingsagenda voor de EG-Verordening.

32 In deze domeinoverstijgende werkagenda werken ministeries, publieke dienstverleners, sociale partners, lokale overheden, burgers en maatschappelijke organisaties samen aan een toekomstbestendig en uitvoerbaar stelsel dat de bestaanszekerheid van burgers blijvend garandeert.

33 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2025). Routekaart Hervormingsagenda inkomensondersteuning.

34 EG Verordening 883/2004.



Bouwen aan een wendbare en weerbare organisatie

3

We werken doelmatig en vergroten onze realisatiekracht vanuit verbindend en zakelijk leiderschap. We zijn besluitvaardig en risicobereid. We werken waardegericht en datagedreven en creëren ruimte voor vernieuwing en innovatie.

Waardegericht werken

De eerder geschetste interne en externe uitdagingen zetten ons werk onder druk. Om onze realisatiekracht te vergroten en de dienstverlening nu en in de toekomst te borgen, moeten we op een andere manier gaan (samen)werken, sturen en ons organiseren.

Een van de manieren waarop we dat willen vormgeven, is door waardegericht te gaan werken. Dit betekent dat we in multidisciplinaire teams werken aan het vergroten van klantwaarde. Hierbij brengen we de dienstverlenende directies, IT en data dichter bij elkaar.

Naast het vergroten van klantwaarde is een doelmatige besteding van de beschikbare middelen een belangrijk uitgangspunt. We

brengen balans aan tussen hetgeen nodig is voor burgers en hetgeen haalbaar is vanuit de beschikbare middelen en capaciteit. Dit doen we onder andere door onze processen efficiënter en effectiever in te richten en ons interne beleid te vereenvoudigen.

Daarmee beogen we de kwaliteit van onze dienstverlening te verhogen, onder meer door het verbeteren van de tijdigheid. Specifiek nemen we hierin de taak 'vaststellen van de verzekeringspositie' mee. We zien in de praktijk dat het goed uitvoeren van deze taak steeds complexer wordt en meer en meer specialistische kennis vereist, door toenemende internationalisering en complexiteit van wet- en regelgeving. Dit terwijl een correcte uitvoering van deze taak van cruciaal belang is voor het realiseren van onze missie (tijdig krijgen waar je recht op hebt).

Om waardegericht te kunnen gaan werken zijn een aantal randvoorwaarden in te vullen:

- Investeren in datakwaliteit en datagedreven werken: systematisch gebruik van dienstverleningsdata en stuur- en verantwoordingsinformatie;

- Er moet ruimte worden gecreëerd in het portfolio om de gewenste vernieuwing en innovatie mogelijk te maken;
- Stimuleren van innovatie en experimenteren in onze manier van werken, waarbij we professionele ruimte bieden binnen de gestelde kaders.

Datagedreven werken

Om meer klantwaarde te kunnen genereren is inzicht nodig in de manier waarop de dienstverlening door burgers wordt afgenomen en beleefd. Met actuele stuur- en verantwoordingsinformatie kunnen we gericht keuzes maken in de inrichting van onze dienstverlening en in onze organisatie. Dit vereist dat we investeren in het systematisch verzamelen, ontsluiten, analyseren en interpreteren van data over het gebruik van en ervaringen met onze dienstverlening. Voor de komende jaren betekent dit:

- Een stevige inzet op ons datafundament, waarmee sturings- en verantwoordingsinformatie beter wordt ontsloten en integraal beschikbaar komt voor alle delen van de organisatie. Deze data worden integraal onderdeel van de afwegingen in de besluitvormings- en inrichtingsprocessen.

- › Beter benutten van feedback van burgers, collega's en andere stakeholders om onze processen en werkwijzen effectiever en efficiënter (en daarmee ook eenvoudiger) in te richten.
- › Doorlopend identificeren welke data en onderzoeken noodzakelijk zijn om onze dienstverlening blijvend te verbeteren en waar deze data te ontsluiten (binnen of buiten onze organisatie). Is deze data buiten onze organisatie beschikbaar, dan gaan we waar nodig in gesprek met het ministerie over een te creëren grondslag voor het uitwisselen of delen van deze gegevens.

Ruimte creëren in het portfolio voor vernieuwing en innovatie

Om onze ambities ten aanzien van toekomstbestendige dienstverlening waar te kunnen maken, en daarbij wendbaar en weerbaar te zijn als organisatie, moderniseren we ons IT-landschap. We maken gebruik van moderne technologie om innovatie en vernieuwing te realiseren. Om (financiële) ruimte hiervoor te creëren in het IT-portfolio is het nodig om het IT-landschap te rationaliseren (ofwel het structureel verlagen van de complexiteit in het IT-landschap). Daarnaast moeten we scherpere keuzes maken in onze prioritering en wat we niet meer uitvoeren. We geven prioriteit aan initiatieven die leiden tot vereenvoudiging en toekomstbestendigheid

van onze dienstverlening. Gevolg is dat we de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving die niet direct bijdraagt aan de realisatie van onze ambitie deprioriteren. Indien blijkt dat implementatie niet of pas op langere termijn mogelijk is, gaan we hierover proactief in gesprek met beleid en politiek.

Naast een herprioritering van het portfolio vraagt de realisatie van onze ambities ten aanzien van toekomstbestendige dienstverlening ook om meer financiële ruimte voor vernieuwing en innovatie dan nu beschikbaar is. Bovendien gaat bij investeringen de kost voor de baat uit: vernieuwen en innoveren kost tijd en vergt financiële capaciteit. Dit betekent dat er extra middelen benodigd zijn en/of dat we expliciete keuzes binnen bestaande budgetten moeten maken en het budget voor vernieuwing en innovatie jaarlijks verhogen binnen het financiële kader.

Stimuleren van innoveren en experimenteren

Binnen waardegericht werken is het, naast de herinrichting van processen, ook belangrijk te kijken naar nieuwe/andere manieren van samenwerken. Innoveren en experimenteren worden gestimuleerd, waarbij professionele ruimte wordt geboden – binnen de doelstellingen en kaders van de organisatie – om waarde toe te voegen. We vragen collega's eigenaarschap te tonen en samen te werken

aan het continue verbeteren van processen, producten, kanalen en systemen. Hiervoor is het belangrijk dat we een veilige omgeving creëren waarin fouten maken wordt gezien als kans om te groeien. Zowel medewerkers als leidinggevenden moeten de ruimte voelen om elkaar feedback te geven en andere manieren van werken uit te proberen. Dit maakt ons als organisatie én als individuen wendbaar.

Verbindend en zakelijk leiderschap met oog voor leren en ontwikkelen

Wij zien onze collega's als drijvende kracht van de organisatie waarmee we gezamenlijk de beweging creëren die nodig is als antwoord op de uitdagingen waar we mee te maken hebben. Dit doen we door te sturen vanuit een duidelijke visie en doelstellingen, vertaald naar concrete resultaatafspraken voor alle niveaus binnen de organisatie.

We zijn daarin ook zakelijk: we staan open voor feedback en spreken elkaar aan waar nodig. Vanuit verbinding sturen we op het vergroten van onze realisatiekracht. Samen zorgen we voor een omgeving waarin iedereen zich gewaardeerd en gehoord voelt en we vanuit onze professionaliteit eigenaarschap kunnen tonen voor het verbeteren van de dienstverlening en het realiseren van onze gezamenlijke doelen.

Het betekent ook dat we oog hebben voor ieders talent en ontwikkelmogelijkheden. Vanuit een lange termijn visie op leren en ontwikkelen gaan we daar komende jaren op investeren. Een specifiek speerpunt daarbij is de ontwikkeling van het persoonlijke i-vakmanschap, ofwel het ontwikkelen van de digitale competenties en vaardigheden die nodig zijn om onze dienstverlening toekomstbestendig te maken.

Besluitvaardiger door hogere risicobereidheid

“Iedereen moet krijgen waar hij recht op heeft” zit diep verankerd in onze manier van werken. In de basis is dit positief en houden we dit vast. Het heeft echter ook een keerzijde: we steken veel tijd en moeite in het compleet krijgen én het controleren van de informatie die we nodig hebben in het beoordelingsproces.

Gelet op de groeiende (internationale) populatie, de aanhoudende werkdruk en schaarse capaciteit, is deze werkwijze niet houdbaar. Naast dat we, zoals eerder benoemd, meer verantwoordelijkheid bij de burger leggen voor het compleet krijgen van hun gegevens, zijn ook keuzes nodig met betrekking tot het beoordelingsproces. Dit betekent dat we meer risicobereidheid gaan

tonen in dit proces, door eerder te vertrouwen op de juistheid van bronbestanden en verstrekte informatie. Ook beperken we het aantal controles tijdens het beoordelingsproces en gedurende een lopend recht.

Daarbij accepteren we dat we niet altijd alles 100% (zeker) weten. Hierin handelen we vanuit vertrouwen in de burger: we gaan ervan uit dat burgers betrouwbaar, eerlijk en verantwoordelijk zijn en bejegenen hen op die manier.

4

We zijn weerbaar tegen dreigingen van buitenaf en gegevens van burgers zijn bij ons goed beschermd.

Waarborgen van de continuïteit van onze betalingen en zorgvuldig borgen van persoonsgegevens

Het bieden van zekerheid betekent ook dat we te allen tijde de continuïteit van onze betalingen waarborgen. Dit vraagt van ons dat we maatschappelijk weerbaar zijn én blijven: weerbaarheid is geen statisch begrip en vraagt blijvend onderhoud. Burgers mogen van ons verwachten dat we er alles aan doen om hun gegevens te beschermen.

De toenemende beschikbaarheid en inzet van technologie biedt veel kansen, maar brengt tegelijk risico's met zich mee ten aanzien van de continuïteit van onze dienstverlening en de bescherming van gegevens. Daarnaast vergroten de huidige geopolitieke ontwikkelingen de kans op moedwillige verstoringen van digitale systemen die het hart van de samenleving raken.³⁵ Thema's als overheidssoevereiniteit en autonomie worden daarmee steeds belangrijker.

Daarom vergroot de SVB haar maatschappelijke weerbaarheid, door de digitale veiligheid te vergroten en collega's structureel te trainen in het bewust omgaan met informatie. De SVB probeert externe afhankelijkheden in de primaire bedrijfsprocessen zoveel mogelijk te beperken. Generieke functionaliteiten in de ondersteunende bedrijfsprocessen nemen we juist structureel extern af. Volledige autonomie is een utopie vanwege de grote onderlinge afhankelijkheden in de keten. Samenwerking in ketenverband en/of rijksniveau is daarom noodzakelijk en dient een structureel karakter te hebben. Ook de samenwerking op EU-niveau wordt hierin steeds belangrijker.

³⁵ Zie ook Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2025). Memo aan de programmacommissies 2025.

IV. Ter afsluiting

Met deze Meerjarenkoers 2026-2030 presenteren we onze strategie voor de komende jaren. Dit geeft richting en houvast. Tegelijkertijd weten we dat onze omgeving continu in beweging is – alleen al vanwege het feit dat we, op moment van schrijven, in afwachting zijn van een nieuw kabinet en we als maatschappij voor grote opgaven staan. Dus ook in het volgen van onze strategie zijn we wendbaar: ons langetermijnperspectief staat vast, maar we nemen de ruimte om de weg daarnaartoe tussentijds bij te stellen als ontwikkelingen daar om vragen. Zo werken we blijvend aan toekomstbestendige dienstverlening. Daarmee bieden we zekerheid, nu en in de toekomst.

**Dat is de zekerheid
van de Sociale Verzekeringsbank.**



Meerjarenkoers 2026-2030

Versie 1.0
11 november 2025