Sociale Verzekeringsbank

Raad van Bestuur
Van Heuven Goedhartlaan 1
Postbus 1100
1180 BH Amstelveen
Telefoon (020) 656 56 56
Internet www.svb.nl

Aan de staatssecretaris van
Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Mevrouw drs. J. Klijnsma
Postbus 90801
2509 LV DEN HAAG

| Datum | ons kenmerk | telefoonnummer |
|---|---|---|
| 12-05-2016 | RvB.82/16/JL/pa | 020 6564 809 |

Betreft: Uitkomsten van de Strategische Heroriëntatie Sociale Verzekeringsbank

Geachte mevrouw Klijnsma,

In januari jl. heeft U mij gevraagd om per 1 februari interim voorzitter van de Raad van Bestuur te worden van de Sociale Verzekeringsbank (SVB), voor een periode van uiteindelijk ruim 3 maanden. Deze periode is nu bijna voorbij. Hoewel mijn periode bij de SVB kort was, heb ik deze tijd als waardevol ervaren. Niet in de laatste plaats door de collegialiteit die ik heb ervaren van de collega's van de SVB. Ik ga er dan ook zonder meer vanuit dat de samenwerking en kennisdeling tussen de collega's van de SVB en UWV vanzelfsprekender worden dan deze al waren, ook al voeren we hele verschillende taken uit. Een mooie bijvangst.

Mijn belangrijkste opdracht was het bestendigen van het traject van de Strategische Heroriëntatie en de organisatie van de SVB hierin mee te nemen. De SVB was in de periode voor mijn aantreden, samen met haar eigenaar Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en opdrachtgevers SZW en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), al gestart met een heroriëntatie op haar kerntaken en haar ambities. De SVB stond voor de opgave dit te vertalen in een strategie die beheersbaar is in de tijd en die de continuïteit en stabiliteit van de organisatie borgt. Dit heeft geresulteerd in een Veranderagenda. De inhoud van deze Veranderagenda is tot stand gekomen door de directieraad zelf waarbij het voortouw nadrukkelijk lag bij de operatie en waarbij de staven dit hebben ondersteund. Ook zijn belangrijke onderdelen van de Veranderagenda besproken met het gehele management van de SVB tot op teamleidersniveau. Medewerkers zijn in gesprekken en via berichten op intranet geïnformeerd. De Veranderagenda staat op papier. Naar mijn mening is de SVB er nu klaar voor. Nu komt het aan op de uitvoering en het met elkaar blijven doorleven om op een nieuwe manier samen te werken.

Het verheugt mij dan ook u te kunnen melden dat inmiddels ambtelijk overeenstemming is bereikt over de uitkomsten van de Strategische Heroriëntatie in een Veranderagenda voor de SVB. De uitkomsten zijn in lijn met de agenda van de ketenregisseur van het Trekkingsrecht PGB. De heren drs. J.G. Hakkenberg en ing. E.H. Martens hebben eveneens kritisch meegekeken bij de totstandkoming van de Veranderagenda. Met deze brief wil ik u de uitkomsten van dit traject doen toekomen.

**Aanleiding**
Eind 2014 is besloten om te stoppen met de verdere ontwikkeling van het MultiRegelingenSysteem (MRS) door de Sociale Verzekeringsbank (SVB). Dit systeem was het sluitstuk van het programma SVB Tien, een grootschalig verbeterprogramma voor de organisatie. De externe deskundigen[1] (Prof. Dr. L. Sneller RC en

[1]Kamerbrief Veranderprogramma SVB Tien (2014-0000191457)

Drs. J.G. Hakkenberg) gaven destijds aan dat, ondanks het stopzetten van het ontwikkelen van MRS, de kerntaken van de SVB de komende jaren niet in gevaar zijn. Maar zij adviseerden wel, om samen met de eigenaar SZW en de opdrachtgevers SZW en VWS, een strategische heroriëntatie te starten op het gebied van haar taken, de inrichting van haar dienstverlening en bedrijfsvoering om van daaruit tevens te bezien welke toekomstige IT ondersteuning er nodig zou zijn.

Kort na het stopzetten van MRS werd ook duidelijk dat de uitvoering van de nieuwe taak in het kader van het PGB trekkingsrecht voor de opdrachtgever VWS, tot problemen in de uitvoering leidde. De uitvoering van de SVB is onder een vergrootglas gekomen. Duidelijk is geworden dat verbeteringen in besturing, dienstverlening, bedrijfsvoering en IT-ondersteuning nodig zijn.

**Uitkomsten**

De uitkomsten van de strategische heroriëntatie zijn tweeledig. Er is een degelijke en bescheiden ambitie geformuleerd. En deze ambitie is vertaald in een beheerste en realistische Veranderagenda voor 2016 en 2017. Hierbij richt de SVB zich in 2016 op continuïteit en stabiliteit en in 2017 ligt de focus op de wendbaarheid van de organisatie zonder de continuïteit en stabiliteit uit het oog te verliezen. Ook na 2017 zijn we nog niet klaar. Met deze veranderagenda starten we ook met een meerjaren programma. Hierin wordt opgenomen wat de komende jaren wordt gedaan aan continuïteit en aan verbeteringen. Zo kan de SVB blijvend werken aan stabiliteit en verbetering. De keuze is bewust gemaakt om met elkaar (de SVB, samen met SZW en VWS) steeds jaarlijks terug te kijken om te beschouwen wat we van onze voornemens hebben gerealiseerd en dit te vertalen naar de komende periode. Dit om zonodig bij te kunnen sturen als ook met elkaar vast te kunnen stellen of we nog de goede focus hebben. Daarnaast is de afspraak dat bij eventuele nieuwe taken voor de SVB een kritische afweging plaatsvindt, waarbij gekeken wordt of dit past binnen de ambities van de Veranderagenda. Hierbij wordt de eigenaar optimaal betrokken.

*Een degelijke en bescheiden ambitie: de Strategische heroriëntatie*

De RvB van de SVB heeft samen met uw departement en dat van VWS teruggeblikt op de afgelopen periode. Om gezamenlijk vast te kunnen stellen welke lessen getrokken kunnen worden uit het verleden. Daarnaast is vooruitgekeken naar de uitvoeringsopdrachten van de SVB voor de toekomst. Het aantal wijzigingen in wet- & regelgeving en het aantal nieuwe regelingen groeit. Daarbij gaat het om ketensamenwerking, met bijbehorende vraagstukken rondom informatiebeveiliging en uitwisseling van gegevens in de keten. Ook groeit de impact van de wijzigingen in wet- en regelgeving en van nieuwe regelingen op de SVB. Dan gaat het bijvoorbeeld over precisering en individualisering in en van regelingen.

Op basis van de geleerde lessen en rekening houdend met de voor de SVB veranderende omgeving, is een gezamenlijk beeld ontstaan van een degelijke en bescheiden ambitie. Dit resulteert in 3 strategische doelstellingen voor de komende jaren, te weten:

1) betrouwbare dienstverlening voor de burger,
2) het verhogen van de continuïteit en wendbaarheid van de uitvoering en
3) het intensiveren van de ketensamenwerking.

Hieronder staan de doelstellingen verder uitgewerkt:

1.Betrouwbare dienstverlening aan de burger

Betrouwbare dienstverlening staat bij de SVB voorop. Burgers krijgen waar ze recht op hebben, zowel qua uitkering als informatie. Dit doet de SVB snel en in 1 keer goed. Uitkeringen zijn rechtmatig vastgesteld en betalingen zijn correct en vinden op het afgesproken moment plaats. De SVB is zich bewust van de doelgroepen die zij bedient en maakt gebruik van verschillende kanalen voor dienstverlening die aansluiten bij de behoefte van de burger. Processen zijn erop gericht zelfredzaamheid optimaal te ondersteunen. De SVB houdt echter ook rekening met burgers die minder zelfredzaam zijn. Zij kunnen terecht bij de service

teams. Daarnaast werkt de SVB samen met landelijke uitvoeringsorganisaties en gemeenten aan persoonlijk contact als (blijvend) vangnet voor deze groep.

2. Verhogen continuïteit en wendbaarheid
De SVB wil haar continuïteit en wendbaarheid vergroten. De inrichting van systemen en processen in de organisatie is duurzaam en toekomstvast. Hierbij is de SVB zodanig ingericht dat wijzigingen in wetgeving en nieuwe wet- en regelgeving effectief kunnen worden doorgevoerd. Geautomatiseerde verwerking wordt zoveel mogelijk doorgevoerd voor een effectieve uitvoering. Versterking van de keten en zelfbediening door de burger is daardoor beter mogelijk. Informatie systemen voldoen aan algemeen geaccepteerde veiligheidsrichtlijnen.

3. Intensiveren ketensamenwerking
Samen met ketenpartners beoordeelt de SVB hoe een bijdrage geleverd kan worden aan een efficiënte inrichting van ketenprocessen over meerdere uitvoerders heen. Alleen als er gegevens van de burger ontbreken, die de SVB niet heeft en die niet bij andere overheidsinstanties opgehaald kunnen worden, wordt de burger om informatie gevraagd. De SVB gebruikt bij voorkeur generieke digitale bouwstenen van de overheid en investeert waar mogelijk gezamenlijk met ketenpartners. Voor het gebruik van zowel interne en externe gegevens worden duidelijke eisen gesteld aan de datakwaliteit en informatiebeveiliging.

*Een beheerste en realistische Veranderagenda*
Op basis van de reeds vastgestelde ambitie en strategische doelstellingen, is mij gevraagd om de veranderopgave van de heroriëntatie nader uit te werken en te komen tot een realistische en beheersbare Veranderagenda voor 2016 en 2017. Om hiertoe te komen heb ik de directeuren van de directie dienstverlening sociale verzekeringen (DSV) en de directie dienstverlening persoonsgebonden budgetten (DPGB), samen met de CIO, een voortrekkersrol gegeven om dit uit te werken volgens het principe 'business in the lead'. Naast dat de vastgestelde ambitie degelijk is en bescheiden, was voor mij een beheersbare aanpak in weloverwogen kleine stappen van belang. Dit betekent dat het jaar 2016 in het teken staat van de voorbereiding op de verandering. De aandacht ligt vooral op het ondersteunen van de medewerkers zodat zij klaar zijn voor een andere manier van werken. Overigens is dit al ingezet in 2015. Ook zal de tweede helft van 2016 worden gebruikt om de governance binnen SVB zodanig in te richten dat nog meer dan voorheen aandacht is voor een goede besturing van (ICT)projecten waarbij ook helder is wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit moet gebeuren op de diverse lagen van de organisatie. Portfoliomanagement wordt ingericht waarbij ook de RvB en de CIO worden ondersteund door een onafhankelijk portfoliobureau dat ook bewaakt dat de lessen die getrokken zijn uit het verleden ook in de toekomst ter harte worden genomen. Uitgangspunt is dat pas in 2017 stapsgewijs begonnen zal worden met enkele ICT-wijzigingen. Deze zullen veelal worden voorafgegaan door een aantal verkenningen en voorbereidende werkzaamheden, zodat ook daar nog een bezinningsmoment aanwezig is. Wel steeds met de doelen, een betrouwbare dienstverlener die continuïteit biedt en wendbaar is en optimaal gebruik maakt en samenwerkt met de ketenpartners, voor ogen.

*2016:*
Zoals aangegeven ligt de aandacht in 2016 op continuïteit en stabiliteit. Maar wat betekent dit nu concreet?

Allereerst het investeren in de medewerkers om hen beter te kunnen laten presteren. Belangrijke verbeteracties binnen dit spoor zijn: versterken van het teamgevoel als ook het samenwerken in teamverband versterken en (door)ontwikkelen. Verantwoordelijkheden worden meer bij de medewerkers belegd. Er wordt vervolgens op resultaten gestuurd. Dit betekent ook een herijking van de afspraken die we binnen de SVB met elkaar maken (prestatie-indicatoren). Deze investering wordt met voorrang opgepakt omdat tot het stopzetten van het MRS ervan werd uitgegaan dat vooral dit nieuwe systeem zou leiden tot

het beter presteren van onze medewerkers. Nu dit is weggevallen zullen we op een andere manier hetzelfde moeten bereiken. Vanwege deze focus wordt 2016 een vrij stil jaar op het terrein van de ICT als het gaat om vernieuwing. De focus ligt ook hier op continuïteit en stabiliteit. Hiervoor verricht de SVB in 2016 een aantal activiteiten en vooronderzoeken. Om de huidige SV-informatie systemen te versterken en daarop waar nodig verder te ontwikkelen, is het noodzakelijk onderhoud en vernieuwing aan de huidige systemen door te voeren. Hiervoor werken we aan de zogenoemde ABC lijst die in 2014 ter hand is genomen en in 2016 moet worden afgerond. Dit zijn (technische en proces) aanpassingen die in het belang zijn van ongestoorde werking van de huidige SV-systemen. In het verlengde hiervan zijn wijzigingen voorzien op het gebied van informatiebeveiliging (BIR-compliance). Er wordt voorwerk verricht voor de vernieuwing van het systeem ter ondersteuning aan de Kind-regelingen (vAKWerk). Dit project zal voorgelegd worden aan het BIT en zal, indien positief - na ontvangst en verwerking van het BIT-advies - ter hand worden genomen. Wanneer dit alles verloopt conform planning zou hiermee al in 2016 begonnen kunnen worden. Omdat dit jaar en 2017 een relatief regelluwe periode is, is hier ook veel voor te zeggen. Ook werkt de SVB aan een inhaalslag als het gaat om digitale dienstverlening, wat de burger verwacht van de SVB. Graag zouden we meer oppakken en met meer ambities. Maar juist het verleden heeft geleerd, dat we bewust moeten kiezen wat we wel doen en wat we niet doen en ook in welke volgorde. Dit leidt uiteindelijk tot meer resultaat.

Een belangrijke opgaaf voor de tweede helft van 2016 wordt ook de bestuurskracht van de SVB te versterken om ook de voorliggende veranderopgave op een goede manier waar te kunnen maken. Belangrijke elementen daarbij zijn het realiseren van een betere governance en het versterken van het kritisch vermogen. Ten aanzien van de governance wordt enerzijds nadrukkelijk gestuurd op going concern, de dagelijks te behalen prestaties op het terrein van dienstverlening, welke goed geborgd is in de gestructureerde Planning & Control cyclus. Anderzijds wordt er gestuurd op de veranderingen binnen de organisatie die via projecten gerealiseerd worden. Hiertoe wordt een helder portfolioproces ingericht waarbij duidelijk onderscheid is gemaakt tussen de verschillende rollen. De SVB put hierbij uit ervaringen bij collega-uitvoerders. De inrichting is tevens in lijn met de geest van de adviezen van de Commissie Elias[2]. Het portfoliobureau geeft een onafhankelijk advies aan de RvB over de geplande projecten. Bij de toetsing door het portfoliobureau zullen de lessen uit het verleden een nadrukkelijke plaats krijgen. De RvB is altijd eindverantwoordelijk in besluitvorming en is sinds 2015 tijdelijk uitgebreid met 1 lid, waardoor de RvB nu uit 3 leden bestaat. Met het oog op de implementatie van de Veranderagenda zou ik u en de SVB adviseren om gedurende de uitvoering hiervan, vast te houden aan 3 RvB-leden.

De rol van de CIO is sinds 2015 nieuw binnen de SVB. De CIO is verantwoordelijk voor het brede domein van IT en informatievoorziening. Daarnaast is de CIO verantwoordelijk voor de IT realisatie. Omwille van de effectiviteit heeft de SVB beide rollen gecombineerd in één functie, waarbij moet opgemerkt dat de onafhankelijkheid van de CIO in de advisering van de RvB is geborgd via de werking van het hierboven genoemde onafhankelijke portfoliobureau.

Aanvullend heeft de RvB advies- en reflectieorganen tot haar beschikking: de Raad van Advies, de Audit Committee en de Cliëntenraad. Naar analogie van de Audit Committee wordt een IT Committee ingesteld om de RvB en CIO te adviseren op vraagstukken rondom de IT-strategie, IT-ontwikkelingen en governance van IT.

De financiering van de beschreven activiteiten in 2016 kan bekostigd worden uit de beschikbare verandercapaciteit en €1 miljoen uit de egalisatiereserve van de SVB. Voor vAKWerk hebben we met SZW aparte afspraken gemaakt aangezien dit project zichzelf terugverdient.

[2] Parlementair onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid, Commissie Elias (Tweede Kamer, vergaderjaar 2014–2015, 33 326, nr. 5)

*2017:*
Het streven voor 2017 is de focus te verleggen naar de wendbaarheid van de organisatie zonder de continuïteit en stabiliteit uit het oog te verliezen. Voor de financiering van de activiteiten in 2017 wordt de verandercapaciteit van de SVB volledig ingezet. Daarnaast wordt €3,5 miljoen uit de egalisatiereserve van de SVB aangewend. Aanvullend is nog €5 miljoen nodig vanuit SZW die vooral wordt gebruikt voor de verbetering en het wendbaarder maken van bestaande bedrijfsprocessen.

Concreet gaat het daarbij om de volgende trajecten die voor een groot deel door SZW worden gefinancierd:
- Het project AA Gebruikersinterface (MAF). Dit project beoogt de gebruikersinterface van het AA-systeem ingrijpend te verbeteren, met meer bedieningsgemak, meer navigatievrijheid en meer kennisondersteuning voor de medewerker. Al met al wordt het daardoor voor de medewerker eenvoudiger en prettiger om met het bestaande primaire systeem te werken en wordt de mogelijkheid tot onderlinge kennisdeling vergroot. Ook de inleertijd voor nieuwe medewerkers wordt dankzij MAF verkort. Dit project leidt dan ook tot een verhoging van de efficiency en tot verbetering van de kwaliteit en de rechtmatigheid van de handmatige gevalsbehandelingen.
- In dezelfde lijn wordt tevens gewerkt aan de ontwikkeling van een datawarehouse waarin alle aanwezige gestructureerde informatie beschikbaar wordt gemaakt. De huidige management informatiesystemen (MIS en QDB) zijn sterk verouderd en aan modernisering dan wel vervanging toe.
- Een deel van de financiering is benodigd voor de verdere centralisering van de postkamer in Utrecht. Een centrale postkamer garandeert kwalitatief juiste en tijdige behandeling van de post conform de huidige standaarden. Ook ondersteunt een centrale postkamer de verdere digitalisering van de postafhandeling.
- Verder wordt geïnvesteerd in een casemanagementtool voor de afdeling Handhaving ter ondersteuning van de toezichts- en opsporingsactiviteiten.
- Tot slot zal ook de applicatie Condor moeten worden vervangen dat momenteel nog gebruikt wordt voor het uitvoeren van de integrale rechtmatigheids- en kwaliteitsmetingen. Het functioneel beheer van de huidige applicatie is arbeidsintensief en noodzakelijke verbeteringen zijn bijna niet meer mogelijk.

Niet uitvoeren, versoberen of vertragen:
Om te komen tot een beheerste en realistische Veranderagenda zijn ook keuzes gemaakt om voornemens niet uit te voeren, te versoberen of te vertragen. Niet omdat deze niet nodig zijn, maar om focus aan te brengen in de dingen die de SVB de komende jaren met voorrang oppakt. De investeringen rondom communicatie naar de burger en arbeidsmarktpositionering zijn versoberd. Investeringen rondom koppelingen in de keten, toch een van onze drie belangrijke doelen, zijn feitelijk pas gepland vanaf 2018. De ontwikkeling dan wel vernieuwing van applicaties ter ondersteuning van de bedrijfsvoering zijn vertraagd.

*Besturing van de Veranderagenda*
De bijbehorende veranderaanpak heeft als uitgangspunt: beheersbaar. De SVB verandert met kleine stappen, waardoor zo nodig tijdig bijgestuurd kan worden als ook flexibel ingespeeld kan worden op veranderingen in de omgeving. Met behoud van wat goed gaat en onderbouwde acties van wat beter kan en moet. De directeuren hebben gezamenlijk de veranderingen die nodig zijn op basis van de strategische doelstellingen, bepaald voor de komende jaren en deze zijn in overeenstemming gebracht met de beschikbare verandercapaciteit van de SVB.

Bij veranderingen wordt steeds gekozen voor een projectmatige aanpak, met afrekenbare doelen. Indien mogelijk worden gewenste veranderingen eerst in de praktijk beproefd met pilots. Pas na een positieve evaluatie vindt volledige invoering plaats. Binnen het sociale verzekeringsdomein is in 2015 gebleken dat een dergelijke aanpak goed werkt bij doorontwikkelingen van bijvoorbeeld de kanalen langs welke de dienstverlening plaatsvindt. Per project wordt bezien in hoeverre het project kan worden opgedeeld in behapbare brokken, waarbij telkens getemporiseerd kan worden als er tussentijds veranderingen zijn op

het gebied van wet- en regelgeving. Dit laatste kan wel maar is vanuit de uitvoeringsperspectief niet wenselijk.

De veranderaanpak voor het PGB-domein (opdrachtgever VWS) richt zich voor de korte termijn op het doorvoeren van 'no regret' verbeteringen op basis van de agenda die daartoe is vastgesteld door de ketenpartners en onder regie van de ketenregisseur. Met 'no regret' verbeteringen wordt gedoeld op die aanpassingen die een directe bijdrage leveren aan de dienstverlening aan budgethouders, een bijdrage leveren aan het handhaven van de continuïteit van het huidige systeem of op korte termijn efficiency bewerkstelligen. Van grote investeringen, met het risico dat deze achteraf onnodig blijken, is geen sprake. Bij besluitvorming over de alternatieven voor het trekkingsrecht wordt bezien wat het effect daarvan is voor de SVB en welke ketenafhankelijkheden dit met zich meebrengt. Ongeacht de beslissing die genomen wordt zal dit een grote verandering van de SVB vragen. Hiervoor dient verandercapaciteit beschikbaar te zijn. Met de focus op 'no regret' verbeteringen richt de planning zich in de komende periode op het bereiken van (verdere) stabiliteit.

Om de veranderingen realistisch en haalbaar uit te voeren hanteert de SVB de volgende indeling: alle activiteiten die nodig zijn voor de continuïteit van dienstverlening, kan de SVB realiseren met de reeds beschikbare verandercapaciteit. Aanvullend heeft de SVB een aantal activiteiten geïdentificeerd die haar in staat stellen vernieuwingen door te voeren. Deze activiteiten kennen een kosten- en een opbrengstenkant. Er zijn voor maximaal vier jaren (2017-2020) vanuit SZW middelen gereserveerd. Deze worden pas beschikbaar gesteld nadat deze voldoende zijn onderbouwd door de SVB en steeds per jaar wordt bezien of de verwachtingen over en weer nog dezelfde zijn.
De derde categorie is een bundeling van activiteiten die de dienstverlening vernieuwen in lijn met de vastgestelde strategische doelstellingen. Hiervoor worden business cases opgesteld met aandacht voor afrekenbare doelen. Eigenaar en opdrachtgevers besluiten op basis van deze businesscases over het starten van deze activiteiten en de financiering daarvan.

*Het traject*
De SVB waardeert de wijze waarop de stevig inhoudelijk gesprekken met de departementen SZW en VWS hebben plaats gevonden in dit heroriëntatie proces. Graag zien we dat deze constructieve gesprekken doorgezet worden. Het is naar ons idee nodig dat we blijvend in elkaar investeren.

De SVB heeft gedurende het traject van de Strategische Heroriëntatie geïnvesteerd in het creëren van draagvlak bij medewerkers en leidinggevenden. Om deze reden heb ik de directeuren van het SV-domein en het PGB-domein samen met de CIO als voortrekkers van de Veranderagenda aangesteld. Zij hebben deze rol de afgelopen periode volledig omarmd en voelen zich eigenaar van de voorliggende veranderingen. Zij doen dit in nauwe samenwerking met de rest van de organisatie. Voor mij is zonneklaar dat ook in de toekomst de rol van de operatie een cruciale is bij het realiseren van de Veranderagenda.

Ik heb in mijn interim periode gezien dat de Veranderagenda tot stand is gekomen met en daardoor ook gedragen wordt door de organisatie. Er is veel behoefte en energie om er nu mee aan de slag te gaan, op een beheerste manier die goed past bij de huidige SVB. Ik zie dat het momentum er nu is om hier gehoor aan te geven en met kleine beheerste stappen als SVB weer vooruit te gaan. Met het oppakken van deze Veranderagenda heb ik er alle vertrouwen in dat de SVB weer de uitvoerder wordt die we de afgelopen jaren als vanzelfsprekendheid hebben aangenomen. Ik wens u en de mensen van de SVB samen met de nieuwe voorzitter daarbij veel succes. Drie maanden geleden begon ik met een open blik bij de SVB. Vooral door de collegialiteit die ik overal heb aangetroffen en de collectieve wens om te veranderen was de afgelopen periode van drie maanden voor mij constructief en bijzonder prettig.

*Tot slot*

De belangrijkste les die ik voor mijzelf heb geïdentificeerd is dat elke organisatie de kans moet krijgen om door te ontwikkelen. Dit ten behoeve van de dienstverlening waar we voor staan. Stilstand is immers achteruitgang. Bij deze doorontwikkeling moeten we ervoor zorgen dat we de staande organisatie met zijn medewerkers koesteren. Deze mensen hebben ervoor gezorgd dat de organisatie de betrouwbare dienstverlener was die iedereen voor vanzelfsprekend aannam. Onze mensen, en de mensen die van ons afhankelijk zijn, verdienen dat we in hen (en systemen die hen daarbij ondersteunen) blijven investeren totdat we zeker weten dat de nieuwe strategie zijn vruchten afwerpt. Een les die we allemaal wel weten, maar vanuit efficiency-overwegingen nogal eens achterwege laten. Deze les neem ik graag mee in mijn persoonlijke bagage als bestuurder, maar laat ik ook achter als opletpunt voor de SVB.

Hoogachtend,
Sociale Verzekeringsbank

José Lazeroms
voorzitter Raad van Bestuur a.i.

Bijlage: Veranderagenda 2016- 2017