Jaarplan en Begroting 2020

Sociale Verzekeringsbank

30 september 2019

voor het leven
Sociale Verzekeringsbank

Voorwoord

De Sociale Verzekeringsbank verstrekt al bijna 120 jaar uitkeringen en dat doen we goed. Onze klanten staan centraal en wij hanteren ‘de bedoeling’ van wet- en regelgeving als leidend principe voor onze werkzaamheden. In 2020 keert de SVB zo’n 45 miljard euro uit aan meer dan 5,5 miljoen burgers in Nederland en in het buitenland. Circa 95% hiervan wordt uitgekeerd aan burgers met een AOW-pensioen of aan burgers met recht op kinderbijslag. We betalen op tijd en behalen een hoge mate van rechtmatigheid. Daar zijn de medewerkers van de SVB trots op. En ik ook.

De SVB staat midden in de samenleving. In deze samenleving stellen burgers steeds hogere eisen aan geleverde diensten en producten. Niet alleen in de private sector, maar ook in het publieke domein. Daarom optimaliseren wij onze dienstverlening naar de veranderende wensen en behoeften van de burgers. Bovendien is voor veel van onze klanten het inkomen dat zij van de SVB ontvangen een belangrijk onderdeel van hun bestaanszekerheid. Het is dus belangrijk dat de SVB zorg draagt voor continuïteit in haar dienstverlening en tegelijkertijd voldoende wendbaar is om mee te bewegen met de veranderende vraag vanuit de samenleving. Mede met het oog op deze veranderingen investeert de SVB veel om de samenwerking met haar ketenpartners verder te intensiveren. Zo kunnen wij er steeds voor zorgen dat burgers altijd krijgen waar zij recht op hebben en dat burgers er op kunnen vertrouwen dat wij dit zo geruisloos mogelijk voor hen organiseren.

In mei 2019 gaven houders van een persoonsgebonden budget een 7,6 voor onze dienstverlening. Ook klanten met bijvoorbeeld een AOW-pensioen geven ons een goed rapportcijfer. Afgelopen jaar ontvingen wij van hen een 8.

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

De SVB heeft inzicht in schulden en is betrokken bij de schuldenaanpak van veel van onze klanten. Om hierin nog effectiever te worden, is het noodzaak dat de privacygrenzen zoals deze zijn vastgelegd in wet- en regelgeving opnieuw worden beoordeeld. Het is onze overtuiging dat we meer kunnen doen aan de vermindering van het schuldenvraagstuk dan we nu realiseren. Een juridische grondslag om gegevens te koppelen om het niet-gebruik van de AIO gericht tegen te gaan en een grondslag om signalen met gemeenten te kunnen delen, vergroten de mogelijkheden van de SVB om een bijdrage te leveren de schuldenproblematiek aan te pakken.

IT is onmisbaar voor onze primaire en ondersteunende processen en we zorgen ervoor dat onze IT-omgeving stabiel is. Gezien de omvang van de vraagstukken die voor liggen, is een zorgvuldige planning en sturing voor de komende jaren cruciaal. Door een betere planning neemt de voorspelbaarheid van de IT-portfolio toe en onze realisatiekracht wordt groter. Stabiliteit en toekomstvastheid van onze IT-systemen garanderen de dienstverlening aan de burgers.

Met het jaarplan voor het huidige jaar, 2019, hebben wij onszelf de opdracht gegeven een goed evenwicht te vinden tussen continuïteit en wendbaarheid. De beheersing van de financiële- en verantwoordingsprocessen moet daarbij verbeteren. Deze opgave houden we ook voor 2020 en de jaren daarna aan. De ontwikkeling en vernieuwing van onze organisatie en dienstverleningsprocessen blijven dan ook voorop staan. Dat is echter geen eenvoudige taak.

Veranderende wet- en regelgeving, andere en ook hogere verwachtingen van burgers, onderhoud en beheer van onze IT-systemen, alsmede de activiteiten om te voldoen aan de verscherpte eisen op het vlak van informatiebeveiliging en privacybescherming, maken onze uitvoering steeds complexer. Deze toename in complexiteit is met name te zien in onze internationale dienstverlening. Ondanks de invoering van EESSI en in eerste instantie juist vanwege de implementatie daarvan, wordt het werk complexer en arbeidsintensiever. Deze ontwikkeling heeft zijn weerslag op onze prestaties, in het bijzonder op het vlak van de afhandeltermijnen bij de kinderbijslag internationaal. We blijven met verschillende verbetertrajecten en innovaties zoeken naar manieren om onze internationale dienstverlening te optimaliseren.

Dit is echter niet de enige uitdaging waar onze organisatie voor staat. Onze prestaties op het gebied van tijdigheid, kwaliteit en rechtmatigheid staan over de hele linie onder druk. Om te kunnen blijven voldoen aan de met SZW afgesproken prestaties en de dienstverlening te kunnen blijven leveren die burgers van ons mogen verwachten, is het nodig om een stevig fundament te hebben in termen van personele capaciteit, vakmanschap van medewerkers en investeringen in IT.

De SVB en SZW hebben een stevige opgave om gezamenlijk dit fundament te leggen, waarbij het gesprek over de benodigde financiële middelen voor het SV-domein voor de toekomst gaande is.

Ik zie met hoeveel toewijding onze medewerkers zich ten volle en met trots voor hun SVB blijven inzetten om ervoor te zorgen dat de burgers krijgen waar ze recht op hebben. De klant blijft altijd voorop staan. Ik ben er dan ook van overtuigd dat we, in goede samenwerking met uw ministerie, in 2020 de basis kunnen leggen voor de stabiliteit en continuïteit van onze dienstverlening.

Amstelveen, 30 september 2019

Drs. S.T. Sibma

Voorzitter Raad van Bestuur

Inhoud

Managementsamenvatting	1
Goede dienstverlening	6
Continuïteit en wendbaarheid	13
Intensivering ketensamenwerking	21
Begroting 2020	25
Risicomanagement	32
Bijlage 1 – Meerjarenplan 2018 - 2020	33
Bijlage 2 - Meerjarige financiële ontwikkeling 2020 - 2022	34
Bijlage 3: Aanvullende begrotingstabellen 2020	37
Bijlage 4 – Prestatie indicatoren	41
Bijlage 5 – Lijst van afkortingen	45

Managementsamenvatting

Als SVB dragen wij al bijna 120 jaar bij aan de uitvoering van de sociale zekerheid in Nederland. Iedere dag opnieuw zorgen wij ervoor dat burgers weten waar ze recht op hebben, en dat zij hun uitkering snel en in één keer goed uitbetaald krijgen. En daar slagen we goed in. In 2018 keerden wij voor de overgrote meerderheid van onze klanten de uitkering op tijd en in een keer goed uit. Dit is een behoorlijke prestatie, als je bedenkt dat we in 2020 circa 45 miljard euro aan zo'n 5,5 miljoen burgers uitbetalen. Wij dragen bij aan de bestaanszekerheid en het vergroten van de eigen regie van burgers via bekende regelingen zoals AOW, AKW en PGB, maar ook via minder bekende regelingen zoals uitkeringen voor oorlogsgetroffenen en verzetsdeelnemers, de Anw, OBR en de AIO. Ook geven we A1-verklaringen af voor werknemers die tijdelijk in het buitenland werken.

Trots op wat goed gaat

Onze klanten kunnen op ons rekenen en daar zijn we trots op. In 2020 zullen wij ons weer dagelijks inzetten om dit vast te houden en daar waar nodig onze dienstverlening nog verder te verbeteren. Wij vinden het belangrijk om onze klanten hierbij te betrekken, bijvoorbeeld via onze online klantcommunities en klanttevredenheidsonderzoeken. Ook zoeken wij voor de verbetering van onze dienstverlening actief de samenwerking met ketenpartners op. Samen kijken we hoe we onze klanten nog beter van dienst kunnen zijn door hen te helpen waar het kan en te ondersteunen in het waarmaken van hun eigen regie.

Hierbij zien we, naast het snel en in één keer goed uitbetalen, een rol voor onszelf bij maatschappelijke thema's zoals armoede en schuldenproblematiek. Wij kunnen en willen een rol spelen bij het voorkomen of terugdringen hiervan. Dit doen we door burgers die in de schulden dreigen te komen, actief en goed te begeleiden. Onze mensen worden opgeleid om alert te zijn op signalen en hierover met de klant in gesprek te gaan.

"Ik ben opgelucht dat het zo kon worden opgelost"

Het blijkt dat dit soort initiatieven gewaardeerd wordt door onze klanten én doeltreffend is. In 2019 hebben we de bundel 'Eén telefoontje kan het verschil maken!' uitgegeven, waarin een aantal van deze klantverhalen opgetekend zijn. De rode draad van deze verhalen is dat persoonlijk contact werkt. Wij zijn er erg trots op dat wij als ZBO op deze manier een steentje bijdragen aan het voorkomen van schulden. In 2020 wordt verder onderzocht waar we als SVB van toegevoegde waarde kunnen zijn als het gaat om het voorkomen en aanpakken van financiële problemen. Persoonlijk contact zal daarbij een rode draad zijn, bijvoorbeeld door de klant te bellen bij beslaglegging door derden.

"Met een beetje hulp kom ik er wel uit."

Bij het aanpakken van dit maatschappelijke probleem van toenemende en oplopende schulden lopen we op dit moment tegen privacy-grenzen aan. Een juridische grondslag om gegevens te koppelen om het niet-gebruik van de AIO gericht tegen te gaan en een grondslag om signalen met gemeenten te kunnen delen, vergroten de mogelijkheden van de SVB om een bijdrage te leveren de schuldenproblematiek aan te pakken.

We werken bij de SVB al enige tijd vanuit 'de bedoeling'. Hierbij kijken we steeds nadrukkelijk of de uitvoering van de wet aansluit bij de bedoeling van de wet: draagt deze manier van werken nog steeds bij aan het vergroten van bestaanszekerheid en eigen regie van burgers? Wanneer burger of maatschappij onbedoeld benadeeld raken, bijvoorbeeld bij botsende wetgeving, zorgen we voor maatwerkoplossingen. Dat kan soms eenvoudig, maar vaak vraagt het meerdere partijen om tot goede oplossingen en aanpassingen te komen. We zetten in op het herkennen en erkennen van dit soort situaties. We doen dit niet alleen binnen onze eigen organisatie, maar delen onze ervaringen met andere organisaties om van en met elkaar te leren hoe we wetgeving beter toepasbaar voor iedereen kunnen maken. Op deze manier wordt werken vanuit de bedoeling normaal.

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

En tegelijkertijd zien wat beter kan

Zo werken we voortdurend aan de verdere ontwikkeling van onze dienstverlening. Het kan altijd beter, maar dat is niet altijd eenvoudig. Doordat het speelveld verandert, wordt onder andere de internationale uitvoering steeds complexer. Niet alle klanten verstrekken in eerste instantie de juiste informatie, omdat hen bijvoorbeeld als gevolg van laaggeletterdheid, niet altijd duidelijk is wat er wordt gevraagd, of omdat ze een ander beeld hebben bij begrippen als eigen vermogen. En dan zijn

er ook klanten die bewust informatie achterhouden, omdat zij weten dat die informatie gevolgen heeft voor de hoogte van hun uitkering. Het is dus belangrijk om hier de juiste controles uit te voeren.

Over de grenzen heen zetten we daarom in op intensieve samenwerking met buitenlandse overheden en zusterorganen. We doen dit als verbindingsorgaan van de Nederlandse overheid, dus ook voor de Belastingdienst, gemeenten en het UWV. Het uitvoeren van de juiste controles gaat niet overal even soepel. Soms kunnen we lokaal onderzoek doen, maar voor sommige landen moeten we volstaan met enkel bureauonderzoek. Dit maakt dat we niet in alle situaties kunnen garanderen dat iedereen krijgt waar hij of zij recht op heeft. Daardoor ontstaat de kans dat er uiteindelijk een hoge vordering ontstaat die moet worden terugbetaald. Dat is natuurlijk niet de bedoeling.

Daarom werken we hard aan het verbeteren van de controles en het goed voorlichten van onze klanten. In 2019 is hiertoe het landelijke kennisloket Onderzoek Vermogen Buitenland (OVB) gestart. Dit kennisloket is een initiatief van het samenwerkingsverband dat bestaat uit partners als het Internationaal Bureau Fraudeinformatie (IBF) van UWV, de SVB, gemeenten (via het Kenniscentrum Handhaving en Naleving van de VNG), Divosa, de Beroepsvereniging voor Klantmanagers en het ministerie van SZW. Via het digitale, besloten platform krijgen geautoriseerde professionals van deze partners toegang tot het laatste nieuws over vermogensonderzoek in het buitenland, jurisprudentie en veelvoorkomende vragen. Professionals kunnen online ervaringen uitwisselen en knelpunten in de uitvoering delen met het samenwerkingsverband. Dit is een van de initiatieven die ons helpt om de internationale handhaving verder te brengen.

Slim gebruik maken van nieuwe technologieën

Een belangrijk uitgangspunt van onze visie op dienstverlening is dat onze klanten gemakkelijk en snel geholpen worden. We zien dat onze klanten steeds meer gebruik maken van onze digitale dienstverlening. Onze portalen MijnSVB en MijnPGB worden in 2019 naar verwachting zo'n 5,6 miljoen keer gebruikt om wijzigingen door te geven, aanvragen te doen, de eigen gegevens te raadplegen of PGB-declaraties in te dienen.

In 2020 zetten we deze lijn verder door. Met onze partners en ketenpartijen, waaronder VWS en de belangenvereniging Per Saldo, werken we aan de realisatie van PGB2.0, de opvolger van de huidige applicaties. Met PGB2.0 willen we het voor onder andere budgethouders nog makkelijker maken. Zo kunnen zij hiermee bijvoorbeeld eenvoudiger hun declaraties indienen en hebben zij inzicht in de actuele hoogte van hun budget. Voor de ontwikkeling van PGB2.0 werken we nauw samen met de ketenpartijen, waaronder VWS en de Belangenvereniging Per Saldo.

Klantwaarde moet leidend zijn. De waarde voor de burger en zijn of haar vraagstuk. Dat betekent dat we meer te weten moeten komen over burgers. Bijvoorbeeld door het hanteren van meer en strategisch beter klantonderzoek en het doen van customer journeys om onze dienstverlening te verbeteren. Verder kunnen we meer acteren op basis van dienstverleningscijfers (onder andere verkregen uit data analyse) om ons beleid te bepalen en bij te sturen. We kunnen dan bijvoorbeeld (eerder) herkennen waar klanten onbewust en onbedoeld de regels verkeerd interpreteren, en daarmee fouten voorkomen.

Met ons innovatie lab Novum investeren we in de ontwikkeling van nieuwe en slimme initiatieven in onze dienstverlening. Novum zoekt steeds de grenzen van de organisatie, de techniek en kennis op om uiteindelijk op een betere manier bestaanszekerheid te vergroten. Daarvoor wordt geëxperimenteerd met potentiële oplossingen om kennis op te doen en uiteindelijk producten te ontwikkelen die een verbetering voor de klant teweeg brengen. Het faciliteren van kennisdeling binnen de organisatie over oplossingen voor issues in de uitvoering vormt daarbij een belangrijke bouwsteen.

Waarbij we wel realistisch blijven

We vinden het belangrijk om onze dienstverlening continu te verbeteren, dat moge duidelijk zijn. Om hier zo goed mogelijk mee om te gaan, bepalen we steeds de juiste balans tussen doorgaan met wat al goed gaat, verbeteren daar waar het nodig is en innoveren om zaken in de toekomst beter en efficiënter te kunnen doen.

Naast de vele en mooie initiatieven op het gebied van Informatievoorziening (IV), kent de SVB net als alle andere grote organisaties echter ook genoeg uitdagingen op het gebied van IV. Toenemende complexiteit en continue verandering van de vraag van zowel de business als de (inter)nationale regelgeving maken het 'gewoon' openhouden van de winkel een steeds grotere uitdaging. Soms worden we daarbij ingehaald door de realiteit; aanpassingen kosten meer tijd of zijn complexer dan voorzien, of de vraag is gedurende de verbouwing alweer veranderd. Het is van groot belang om belangrijke randvoorwaarden goed in te blijven vullen en te bewaken. Denk daarbij onder andere aan het sturen op een samenhangende informatievoorziening voor de hele organisatie en een bijbehorend portfolio van de gehele IV op SVB-niveau, dat in overleg met de business is samengesteld. Daarnaast blijven we werken aan de toekomstbestendigheid en modernisering van de infrastructuur. Verstoringen worden teruggedrongen door expliciet tijd te reserveren om grondoorzaken weg te nemen en er wordt voldoende voorrang gegeven aan realisatie van niet-functionele wensen of eisen.

Om dit binnen de bestaande capaciteit te realiseren zetten we ook in 2020 in op het verhogen van het presterend vermogen van IT én het verbeteren en vereenvoudigen van de eigen processen. Een daartoe uitgevoerd onderzoek naar de samenhang tussen het presterend vermogen van onze IT en onze dienstverlening laat zien dat we voor een problematiek met een hardnekkig en structureel karakter staan. Om te kunnen blijven voldoen aan de met SZW afgesproken prestaties, en de dienstverlening te kunnen blijven leveren die burgers van ons mogen verwachten, is het nodig om een stevig fundament te storten in termen van personele capaciteit, kunde van medewerkers en investeringen in IT. Voor het borgen van de stabiliteit en continuïteit van onze dienstverlening zijn wel aanvullende middelen nodig. De toegekende middelen voor het SV-domein voor 2020 en de jaren daarna zijn ontoereikend. De SVB hanteert een onzekerheidsmarge van 10% van het IT-budget. Indien deze onzekerheid werkelijkheid wordt, verwacht de SVB dat SZW bijspringt.

Digitale weerbaarheid

Een belangrijk aandachtspunt bij het doorvoeren van deze aanpassingen is onze informatiebeveiliging en het beschermen van de privacy van onze 5,5 miljoen klanten. Dit geldt zowel in de dagelijkse uitvoering als bij de ontwikkeling van de organisatie, dienstverlening en het SVB IT-landschap. De afgelopen jaren hebben we al veel geïnvesteerd in de beveiliging van onze systemen. In 2020 gaan we verder met de introductie van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid. Ons veiligheidsbeleid blijft daarbij onveranderd. We zetten in op digitale weerbaarheid, waarbij detectie en de reactie daarop feilloos op elkaar afgestemd zijn. Tegelijkertijd werken we aan preventie, en het inrichten en verfijnen van informatie risico management, waarbij ook een aanzet wordt gemaakt om dit over ketens te gaan doen.

Een wendbare organisatie om onze ambities waar te kunnen maken

Om goed te kunnen opereren in een steeds complexer speelveld met bijbehorende veranderende vragen, moeten we als SVB wendbaar zijn. Daarvoor hebben we een organisatie-inrichting nodig die dit proces ondersteunt. In 2019 zijn we daarom gestart met het vereenvoudigen van de topstructuur en het inrichten van klantgroepgerichte waardestromen voor onze ontwikkeltaken. In deze waardestromen wordt er volgens de agile-methodiek in multidisciplinaire teams gewerkt aan het verhogen van klantwaarde voor zowel burger als SVB-medewerker. Agile is hierbij de

ondersteunende werkwijze. De ontwikkeling van het werken in klantgroepgerichte waardestromen doen we beheerst en op basis van een inhoudelijke agenda.

De inzet op een wendbare organisatie inrichting gaat hand in hand met de inzet op gedrag. Een wendbare organisatie betekent voor ons dat medewerkers snel kunnen inspelen op veranderende en meer complex wordende vragen. Dit vraagt om andere vaardigheden zoals het bieden van maatwerk en het achterhalen van 'de vraag achter de vraag'. Kennis, kunde, alertheid en het zich kunnen aanpassen aan nieuwe IT-systemen zijn hierbij noodzakelijk. We zetten actief in op het verandervermogen van onze medewerkers door hen hiertoe een gerichte ontwikkelings- en mobiliteitsaanpak met focus op vakmanschap te bieden. De individuele behoeften van medewerkers staan hierbij centraal, we vinden het belangrijk dat onze medewerkers graag voor ons werken en het gevoel hebben dat zij zich kunnen ontwikkelen in een voor hen passende richting.

In 2019 hebben we een digitale werkplek ingevoerd, zodat medewerkers meer regie kunnen voeren over waar zij hun werk uitvoeren. Dat vraagt meer aandacht bij het in evenwicht houden van de balans tussen werk en privé. Medewerkers moeten zelf zorgen dat ze hun werk goed en tijdig uitvoeren, en aan de bel durven trekken als ze vastlopen.

Dit kan alleen als iedereen zich vrij voelt om feedback te vragen en ontvangen, en eerlijk durft te zijn over eventuele fouten die zijn gemaakt. Daarom is er toenemende aandacht voor de gewenste cultuur binnen de SVB. We willen open zijn, eerlijk en een veilige werkomgeving bieden. In 2020 gaan we door met ons vernieuwde leiderschapsprogramma, zodat leidinggevenden in staat zijn om deze veilige werkomgeving te garanderen.

De organisatie groeit met deze aanpak naar de toekomstige ideale situatie: een organisatie waarbij iedereen weet wat er van hem of haar wordt verwacht en hiervoor zelf de regie neemt. Iedereen durft zich uit te spreken en aan te geven wat hij of zij nodig heeft. Zo staan we gezamenlijk opgesteld voor de dienstverlening aan onze klanten. Ieder vanuit haar of zijn eigen taak en eigen verantwoordelijkheid.

Met voldoende borging van continuïteit

Om onze ambities waar te kunnen maken is het, naast ervoor te zorgen dat onze medewerkers over de juiste vaardigheden beschikken, ook van belang om ervoor te zorgen dat we voldoende medewerkers hebben om het werk te realiseren.

Gegeven de reguliere uitstroom van medewerkers en de veranderende klantvraag is instroom van nieuwe medewerkers noodzakelijk. We hebben in toenemende mate te maken met de krapte op de arbeidsmarkt. Zeker in de IT-gerelateerde functies moeten we fors inzetten om alle vacatures te kunnen vervullen. Daarom is arbeidsmarktcommunicatie de komende jaren erg belangrijk voor onze positionering. We doen dit door gerichte campagnes via social media en het verder professionaliseren van onze recruitment. We richten ons daarbij op iedereen die over de juiste talenten voor het werk beschikt, ongeacht of iemand nu wel of geen arbeidsbeperking heeft. Onze boodschap is hierbij: de SVB is voor iedereen een prachtige organisatie om voor te werken.

In de komende hoofdstukken kunt u in meer detail lezen hoe wij in 2020 verder gaan met onze bijdrage aan het leveren van bestaanszekerheid van burgers, met aandacht voor onze klanten, medewerkers, partners en relevante maatschappelijke thema's en ontwikkelingen.

Goede dienstverlening

We zijn trots op onze dienstverlening. We doen heel veel goed en willen dit ieder jaar nog beter doen. Hiervoor is extra investering nodig in onze uitvoering. De verwachting is dat we hiermee ons huidige niveau van dienstverlening kunnen behouden.

In 2019 hebben wij, mede op basis van onze organisatieanalyse 'Vernieuwen vanuit eenvoud en verbinding', onze visie op dienstverlening opnieuw vormgegeven. De basis voor een goede dienstverlening bestaat voor ons uit de volgende zeven elementen:

Eenvoud

1. **Gemak staat centraal**
   Onafhankelijk van met welk middel de burger wordt bediend. Burger kiest kanaal/kanalen van eigen voorkeur.

2. **Snel en goed bereikbaar**
   Digitaal waar het kan, direct contact waar nodig, aansluitend op klantverwachting.

3. **Dienstverlening is proactief**
   We denken mee met de burger. Waar mogelijk leveren we onze diensten spontaan (aanvraag kinderbijslag tweede kind). We benaderen klanten actief als we signalen krijgen dat persoonlijk contact gewenst of geboden is.

4. **Dienstverlening vanuit de bedoeling**
   We kijken niet alleen naar de regels, maar ook naar de bedoeling van die regels en hoe die uitpakken voor de burger.

Verbinding

5. **De persoonlijke situatie van de burger als uitgangspunt**
   We informeren de burger actief over zijn rechten en plichten rondom een levensgebeurtenis. Hiermee behoeden we de burger voor fouten en problemen, en vergroten we de (financiële) zelfredzaamheid van de burger.

6. **Differentiatie en klantonderzoek**
   Persoonlijke dienstverlening is ons uitgangspunt. We differentiëren naar klantgroepen, zowel voor digitale als niet-digitale dienstverlening. Daarvoor gebruiken we data-analyse en feedback van burgers.

7. **Ondersteunen eigen regie**
   We ondersteunen burgers zodat zij in staat zijn zelf regie te voeren op hun dienstverlening, onder andere door inzicht in en gebruik van persoonsgegevens. Hierin werken we samen met ketenpartners.

Hierna lichten we toe hoe wij deze elementen in 2020 willen vormgeven, wat hiervoor in onze organisatie nog nodig is en op welke manier wet- en regelgeving van invloed zijn op onze dienstverlening.

Eenvoud

Gemak

We willen het onze klanten zo makkelijk mogelijk maken. Wij doen dit door onze digitale dienstverlening te optimaliseren, onze aanvraagprocessen nog verder te vereenvoudigen en gegevens 'aan de achterkant' uit te wisselen.

Proactieve dienstverlening

Wij leiden onze mensen op zodat zij proactief kunnen handelen als ze signaleren dat een klant hulp nodig heeft. Sinds 2018 trainen we onze medewerkers in het herkennen van signalen die kunnen wijzen op problematische schulden, waarna zij burgers zo nodig verwijzen naar instanties die directe hulp kunnen bieden. In 2019 hebben we dit toegepast door proactief contact op te nemen met klanten waarbij beslag wordt gelegd, of als een aanmaning of incasso dreigt. Deze aanpak werkt. In 2020 ontwikkelen we deze dienstverlening 'op maat' door en verankeren we deze aanpak in het primaire proces.

Op dit terrein wordt in 2020 de samenwerking met gemeenten nadrukkelijk zichtbaar. We streven ernaar verder op te schalen en zullen convenanten sluiten die een betere samenwerking en gegevensuitwisseling ten behoeve van een adequatere vroeg-signalering moeten bevorderen.

Klanten krijgen waar ze recht op hebben

Eenvoud staat voor ons ook voor het gemak waarmee burgers krijgen waar ze recht op hebben. Dit betekent dat we actief inzetten op het terugdringen van niet-gebruik. Dit doen we door de aanvraagprocessen voor de verschillende regelingen en de voorlichting aan en communicatie met de klanten verder te verbeteren. Een voorbeeld hiervan is het terugdringen van het niet-gebruik van de AOW. Door persoonlijk contact op te nemen heeft de SVB aan 1053 personen die geen aanvraag AOW hadden gedaan, alsnog de AOW toegekend. Ook is het structurele proces aangepast. Iedereen die 2 maanden na het bereiken van de AOW-leeftijd nog geen aanvraag AOW heeft gedaan wordt door de SVB persoonlijk benaderd. In 2020 willen we deze aanpak ook inzetten voor andere regelingen.

Op tijd

Het merendeel van onze klanten krijgt op tijd hun uitkering. Toch is er een klein deel van de klanten waarbij dat niet lukt. Met name de tijdigheid van de kinderbijslag internationaal (AKW-IR) blijft achter. Het is een hardnekkig probleem en aan de oplossing ervan besteden we veel tijd. Daarom streven we er ook in 2020 naar om de tijdigheid van deze beschikkingen te verhogen. Daarvoor hebben we een aantal maatregelen genomen. Met een analyse van de grondoorzaken in de hand werken we aan de verbetering van de dienstverlening rondom de AKW-IR en de overige internationale dienstverlening. Op alle locaties zijn specifiek voor de AKW-IR lokale kort cyclische leercirkels opgezet. Verbetervoorstellen die locatie-overstijgend zijn, bijvoorbeeld systeemaanpassingen, worden in een landelijke leercirkel besproken en verder uitgezet. Hierbij besteden we ook veel aandacht aan de ontwikkeling van het vakmanschap van onze medewerkers.

Inzetten op preventie

Tenslotte vertalen wij eenvoud ook als het niet onnodig moeilijk maken voor klanten. Dat betekent dat wij zoveel mogelijk proberen te voorkomen dat we moeten gaan terugvorderen - met alle mogelijke gevolgen van dien voor de klant-. Dit doen wij door handhavingsactiviteiten zoals het bevorderen van de bekendheid van plichten onder onze klanten, het bevorderen van fraudealertheid binnen onze organisatie, het zo goed mogelijk controleren en verifiëren van gegevens bij de aanvraag

van uitkeringen en het uitvoeren van gedragsexperimenten. Naast preventie zetten wij, samen met onze ketenpartners, ook in op detectie middels gegevensuitwisseling en controles in binnen- en buitenland.

Sinds 2014 hebben wij de mogelijkheid om onze handhavingsactiviteiten te intensiveren vanuit de Businesscase Intensivering Toezicht. In 2018 was het resultaat een positief saldo van € 4,5 miljoen. Vanaf het 4e kwartaal 2019 ontvangt de SVB structureel € 7,6 miljoen per jaar extra middelen voor deze handhaving. Dankzij deze financiën kunnen wij onze handhavingsactiviteiten de komende jaren op het huidige hoge niveau houden én verder blijven ontwikkelen conform de richting in de SZW handhavingskoers 2018-2021.

De SVB focust de komende jaren op een nog effectievere, efficiëntere en intelligentere data-gedreven manier van handhaven. Door te investeren in een goede risicoanalyse kunnen we preventiever te werk gaan, waardoor minder repressieve controle nodig is.

Ook proberen we met gedragsexperimenten te kijken hoe we burgers kunnen motiveren om aan hun meldingsplicht te voldoen. Naar aanleiding van het programma Handhaving & Gedragsbeïnvloeding van SZW onderzoekt de SVB hoe het melden van gezamenlijke huishoudingen het beste kan worden bevorderd. In 2019 en 2020 richten wij ons daarbij op in het buitenland wonende rechthebbenden, te beginnen met België.

Dienstverlening vanuit de bedoeling

Het werken vanuit de bedoeling, waarbij ‘werken aan bestaanszekerheid en het vergroten van de eigen regie van burgers’ centraal staan, is normaal aan het worden voor onze medewerkers. Het is steeds meer verankerd in de reguliere manier van werken. In 2020 zetten we verder in op het vinden en analyseren van ‘gebruiksonvriendelijke’ situaties. Niet alleen wordt een oplossing gezocht, de ervaring wordt ook ingezet om een lerend effect binnen de organisatie te creëren.

Binnen de directie Dienstverlening Sociale Verzekeringen zijn in 2019 diverse pilots rondom het werken vanuit de bedoeling geïnitieerd, waaronder de Werkplaats Problematische Schulden en de AIOpeners (onderzoek naar terugdringen niet-gebruik AIO). Deze pilots zijn geëvalueerd. De leerpunten hieruit nemen we mee in de pilots die we in 2020 gaan uitvoeren. Op deze manier stimuleren we een actieve manier van leren en verbeteren.

Verbinding

De levensgebeurtenis als uitgangspunt

Voor onze dienstverlening nemen we de persoonlijke situatie van de burger als uitgangspunt. Dit doen we door burgers actief te informeren over hun rechten en plichten bij bijvoorbeeld de geboorte van een kind, het overlijden van een partner of het verhuizen naar een ander land.

Een voorbeeld hiervan is de informatievoorziening omtrent de Brexit. De uitkomst van de Brexit-onderhandelingen kan betekenis hebben voor Nederlanders die zich in het Verenigd Koninkrijk hebben gevestigd. Afhankelijk van de snelheid waarmee er een besluit wordt genomen, kunnen de gevolgen in 2019 of 2020 zichtbaar worden. Als SVB anticiperen wij op mogelijke vragen van deze groep Nederlanders en de mogelijke gevolgen voor hun uitkeringen. Daarbij verzorgen wij een actieve inbreng bij het ministerie van SZW hierover. Als duidelijk wordt wat de Brexit betekent, zorgen wij ervoor dat onze interne processen klaar zijn voor eventuele gevolgen voor de uitvoering.

Klant betrekken bij verbeteren dienstverlening

De klant staat centraal, dus vinden wij het normaal om onze klant ook te betrekken bij het verbeteren van onze dienstverlening. In 2020 zullen wij, net als in voorgaande jaren, structureel verschillende vormen van klantonderzoek inzetten om klantervaringen en klantbehoeften te gebruiken om onze processen en dienstverlening verder te verbeteren. Naast het traditionele klanttevredenheidsonderzoek via (online) surveys en telefoon gebruiken we daarbij steeds vaker andere onderzoeksmethoden. Zo is er in 2019 organisatie-breed een feedbacktool in gebruik genomen waarmee klanten hun ervaringen met telefonische dienstverlening direct konden terugkoppelen aan de SVB. In 2020 zal de inzet van deze directe feedbacktooling worden uitgebreid

naar andere kanalen. Klantonderzoek wordt zo ontworpen dat klanten snel en eenvoudig hun mening kunnen geven over onze dienstverlening.

Door interactieve online communities is de stem van AOW'ers en budgethouders al hoorbaar binnen de SVB. Met de komst van het in-house klantbelevingslab (CX-lab) is de klant ook letterlijk zichtbaar geworden. Met deze methoden worden klantinzichten laagdrempelig en toegankelijk gemaakt voor verschillende lagen van de organisatie en voor teams, die producten zoals brieven, formulieren, websites en apps gedurende het ontwikkelproces willen toetsen bij klanten. Ook wordt klantonderzoek daarmee integraal onderdeel van onze cyclus van luisteren, leren, verbeteren en toetsen. In 2020 zal het team Klantonderzoek verschillende Customer Journey trajecten uitvoeren en kennis uit de gedragswetenschappen verder integreren in het ontwerp van onze dienstverlening en communicatie.

Opgaven om deze manier van dienstverlening te realiseren

Om deze manier van dienstverlening te kunnen realiseren, is er nog wel een aantal interne opgaven te volbrengen.

We gaan aan de slag om het inzicht in het presteren van onze dienstverlening verder te verbeteren en te verdiepen. Daardoor zijn we nog beter in staat te sturen op resultaten (kwalitatief en kwantitatief) en op de mensen en middelen die we inzetten om die prestaties te realiseren. Daarnaast moet de interne dienstverlening worden geoptimaliseerd. Op onderdelen moeten onze prestaties namelijk verbeteren. Waar dit het geval is, analyseren we de problemen die er zijn, gaan daarover in gesprek met onze medewerkers en werken vervolgens met leercirkels en verbeterteams om onze prestaties op het gewenste niveau te houden.

Om efficiënter te kunnen werken, wordt de werkverdeling over onze locaties op een aantal punten gewijzigd. Ook wordt een werkwijze ontwikkeld waarmee tegelijkertijd flexibiliteit en robuustheid in de werkverdeling gebracht kan worden.

Tenslotte hebben we altijd te maken met externe ontwikkelingen, zoals veranderende wet- en regelgeving, die van invloed zijn op onze dienstverlening. Hieronder lichten wij kort toe welke veranderingen wij voorzien voor zowel het sociaal domein als het zorgdomein.

Ontwikkelingen in wet- en regelgeving in het sociaal domein

Onze dienstverlening beweegt mee met veranderingen in wet- en regelgeving. Beleidsdoorlichtingen kunnen leiden tot aanpassingen in de uitvoering. Als SVB houden wij deze ontwikkelingen nauwlettend in de gaten en bereiden ons in samenwerking met SZW voor op de mogelijke gevolgen hiervan.

Eind 2019 zullen de uitkomsten van zowel de doorlichting AOW als de beleidsdoorlichting Anw aan de Tweede Kamer worden gestuurd. Mogelijk leidt dit tot beleidsmatige aanpassingen, die in 2020 in de uitvoering zullen worden geëffectueerd. In 2020 voert SZW ook vervolgonderzoek uit naar aanleiding van de evaluatie op de Wet Hervorming Kindregelingen, wat gevolgen kan hebben voor de uitvoering van de kindregelingen. Tot slot wordt in 2020 ook gestart met de beleidsdoorlichting van begrotingsartikel 11 en de evaluatie SUWI.

Daarnaast wordt in 2020 de regelgeving met betrekking tot de verbreding beslagregister afgerond, wat betekent dat de voorbereidingen ten behoeve van de inwerkingtreding van deze regelgeving per 1 januari 2021, in 2020 worden getroffen. Ook wordt verder gewerkt aan de voorbereidingen voor de implementatie vereenvoudigde beslagvrije voet. Het streven is om de Wet vereenvoudiging beslagvrije voet per 1 januari 2021 in werking te laten treden. Beide Rijksbrede trajecten worden door SZW gecoördineerd.

Een ander onderwerp dat mogelijk kan leiden tot aanpassingen in de uitvoering in 2020 is de eenmalige coulanceregeling voor CSE slachtoffers. Slachtoffers van het CSE-syndroom (ook wel bekend als de ‘Schilderziekte’) krijgen een eenmalige financiële tegemoetkoming van 20.730 euro. In het najaar van 2019 wordt waarschijnlijk duidelijk op welke manier deze regeling van invloed is op de uitvoering in 2020.

In het regeerakkoord staan verschillende maatregelen voor statushouders en arbeidsmigranten uit de EU, die van invloed (kunnen) zijn op rechten en uitkeringen binnen de sociale zekerheid. Samen met het ministerie van SZW bekijkt de SVB de consequenties op de uitvoering. De SVB is betrokken bij de uitwerking van de Coördinatieverordening Sociale Zekerheid in Europa, omdat het toepassen van het woonlandbeginsel consequenties heeft voor de uitvoering van de SVB. Het is op dit moment nog niet in te schatten of dit in 2020 gaat spelen.

Ook treft de SVB de voorbereidingen om het uitwisselings- en opsporingsproces dat ontstaat bij de inwerkingtreding van de wetgeving rond TOVER (Ten onrechte verzekerd) goed te laten verlopen.

Tenslotte zal in 2020 gestart worden met de voorbereiding op de Wet open overheid, de Wet Open Overheid (WOO), de Archiefwet, de Wet Digitale Overheid (WDO) en de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (Mebv).

Ontwikkelingen in wet- en regelgeving in het zorgdomein

De SVB is verantwoordelijk voor het toetsen en betalen van Persoonsgebonden Budgetten. Met onze ketenpartners werken we aan verbeteringen en vernieuwing van dit domein. Het is verheugend te constateren dat de uitvoering van het PGB al weer lange tijd stabiel is.

Voor PGB krijgen we in 2020 te maken met een aantal wetswijzigingen die we zullen moeten gaan implementeren en uitvoeren in zowel het huidig landschap als het nieuwe landschap PGB 2.0. Veel van deze wetswijzigingen zijn wijzigingen voor de budgethouder als werkgever. Vanaf 1 januari 2020

wordt de nieuwe ‘wet arbeid in balans’ van toepassing. Aangezien de SVB budgethouders ondersteunt bij het uitvoeren van haar werkgeverstaken, zorgen wij ervoor dat de impact van deze wet helder is voor de budgethouders en onze dienstverlening ingericht is op het uitvoeren van deze wet.

De SVB heeft zich gebogen over de vraag welke rol zij kan hebben als PGB 2.0 volledig is geïmplementeerd. In 2020 zal de SVB met de partners in de PGB-keten overleg voeren over deze toekomstige rol.

In het kader van de voorkoming en bestrijding van PGB-fraude wordt steeds meer de samenwerking tussen ketenpartijen opgezocht. De SVB is momenteel betrokken bij de totstandkoming van een wetsvoorstel en de AMvB die in 2020 moeten leiden tot meer bevoegdheden van het Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ). Het IKZ gaat bijdragen aan het uitwisselen van (bijzondere) persoonsgegevens zodat mogelijk misbruik en oneigenlijk gebruik beter onderzocht kan worden.

Daarnaast gaat de SVB, in het geval van een geslaagde pilot, de PGB-risicoscan voor gemeenten en zorgkantoren uitrollen. Deze scan geeft gemeenten en zorgkantoren signalen van mogelijk misbruik of oneigenlijk gebruik, die zij dan verder kunnen onderzoeken. De SVB blijft ook werken aan de pilot integraal PGB. Deze pilot wordt voortgezet met 7 gemeenten en biedt de mogelijkheid om een groot aantal budgethouders te ondersteunen. Met deze pilot willen we aantonen dat een integraal budget een vermindering van de administratieve lasten oplevert voor de budgethouder.

In vervolg op de Agenda PGB waar we in 2019 onder leiding van VWS aan hebben gewerkt, gaan we in 2020 kijken of en hoe we invulling kunnen geven aan het ondersteunen van budgethouders bij het uitvoeren van werkgeverstaken die op dit moment nog niet bij ons zijn belegd. Het betreft hier de niet financiële-taken, werkgeverstaken die te maken hebben met ‘goed werkgeverschap’, zoals bijhouden vakantieverlof, zwangerschaps- en bevallingsverlof en de re-integratieverplichting bij ziekte, de verplichtingen uit de Arbeidstijdenwet, de veiligheid op het werk, of het doen van functioneringsgesprekken. Daarvoor is nu niets voorzien in een dienstverlening of toezicht.

Net als voor het sociaal domein wordt er gestart met de voorbereidingen op de Wet Open Overheid (WOO), maar ook naar de Wet Digitale Overheid (WDO) en de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (Mebv). Mogelijk dat we in 2020 voorbereidingen gaan treffen voor de invoering van Derdenbeding voor gemeenten die uiterlijk 1 april 2022 geregeld moet zijn.

Continuïteit en wendbaarheid

De toekomstbestendigheid van de SVB wordt bepaald door twee elementen: mensen en middelen. We hebben medewerkers nodig die in staat zijn in te spelen op de voortdurende veranderingen en systemen die hierop ingericht zijn. In dit hoofdstuk lichten we toe wat we hier in 2020 voor gaan doen.

Ontwikkelen van onze mensen

Strategische personeelsplanning

In onze Strategische Personeelsplanning (SPP) Roadmap SVB hebben we de prioriteiten en speerpunten op Human Resources (HR) gebied verwoord en een inschatting gemaakt van de belangrijkste knelpunten. Zoals bij elk SPP is het vaststellen ervan het begin van een continu proces, die wanneer hier aanleiding toe is, om herijking vraagt om te kunnen blijven anticiperen op belangrijke in- en externe ontwikkelingen.

We hebben ervoor gekozen om binnen het SPP te starten met de drie grootste directies, te weten DPGB, DSV en IT, omdat deze op korte termijn de meeste impact ervaren met betrekking tot de belangrijkste strategische ontwikkelingen. De (overige) centrale stafafdelingen volgen later. Als horizon binnen SPP is gekozen voor een tijdspad tot 1 januari 2021 vanwege de impact van onder andere de digitalisatie projecten, waarbij een aantal factoren een belangrijke rol spelen (mate van digitalisatie, duur implementatie, effect op functies).

De opeenvolgende taakstellingen en de gevolgen van automatisering en robotisering maken dat we nog altijd een krimpende organisatie zijn. Ook de gevolgen van de wijziging van de topstructuur en een kanteling naar agile werken zullen effect hebben op de omvang van het personeelsbestand. De conclusies uit het SPP laten zien dat ook de kwaliteit van dat personeelsbestand wijzigt. Veel werk is geautomatiseerd, wat resteert is/wordt complexer en vraagt maatwerk. Ook ontwikkelingen als de implementatie van EESSI, met veel tijdelijk data-entrywerk, zijn van invloed.

De kwalitatieve analyse vanuit het SPP laat zien dat 5% van de medewerkers niet voldoet aan de verwachtingen van de functie en niet kan mee komen met de ontwikkelingen die op de organisatie af komen. 15 % van de medewerkers voldoet of voldoet ruim aan de verwachtingen voor de functie, maar kan niet mee komen met de ontwikkelingen die op de organisatie af komen of voldoet nog niet aan de verwachtingen. Het merendeel van de medewerkers, te weten bijna 80%, voldoet of voldoet ruim aan de verwachtingen voor de functie en kan meegroeien of een stap maken.

Op basis van deze analyse zijn de volgende generieke speerpunten als SVB-brede speerpunten vastgesteld:

- Instroom
  Betere kwalitatieve en kwantitatieve instroom in een krappe arbeidsmarkt.

- Verandervermogen
  Alle medewerkers houden hun vakmanschap actueel, nemen eigen regie en werken proactief aan ontwikkeling. Leidinggevenden zijn in staat om het nemen van die regie te stimuleren en dit leidt tot de gewenste door en uitstroom.

- Boeien en binden
  Medewerkers die ruim voldoen of voldoen qua functioneren, behouden we voor de SVB en we stimuleren dat zij op niveau blijven functioneren.

Een instrument dat we inzetten om deze doelen te bereiken, is het meten van de "employee experience". Dit zorgt ervoor dat we gerichter kunnen werken aan (aspecten van) de organisatieontwikkeling, cultuurverandering en de behoeftes van medewerkers daarin. Om het proces van een kwalitatief en kwantitatief passende arbeidspopulatie te versterken, zetten we niet alleen in op vakmanschap, gedragsontwikkeling, door- en uitstroom, maar ook op passende instroom.

Werken aan vakmanschap

Naast leiderschapsontwikkeling werken wij aan vakmanschap. Onze klanten moeten erop kunnen vertrouwen dat zij met vakmensen te maken krijgen.

In de werkplaats Vakmanschap onderzoeken we hoe de SVB de ontwikkeling van vakmensen verder kan ondersteunen, onderhouden en stimuleren op een manier die aansluit bij een complexer wordend werkpakket, de veranderende vraag van de klant, de nieuwe inzichten in leren en de behoefte van de medewerker. In 2020 wordt deze aanpak voortgezet. We brengen in kaart welke kennis, vaardigheden en gedrag individuele medewerkers en teams nodig hebben om de klant passende dienstverlening te blijven bieden. Ook ontwerpen en testen we interventies en verbeteringen voor aandachtspunten in de uitvoering.

Aanpak van verzuim

Het toekomstbestendig maken van de organisatie vraagt ook aandacht voor de vitaliteit van onze medewerkers, inzicht in hoe verzuim te voorkomen en een actieve aanpak van het verzuim. Organisaties met vitale medewerkers behalen betere resultaten dan organisaties die niet investeren in het welzijn van de medewerker. Daarom wordt gestuurd op een gedragsmatige aanpak van ziekteverzuim, gericht op optimale inzetbaarheid. Hierbij wordt gekeken naar mogelijkheden in plaats van beperkingen en staat de eigen regie van de medewerker centraal. Het doel van het Eigen-Regiemodel binnen verzuimpreventie is dat de medewerker eigen verantwoordelijkheid neemt in de preventie.

De focus in 2020 zal met name liggen op het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Inzetbaarheid, leefstijl en mentale gezondheid zijn de vaste gespreksonderwerpen van het gesprek. Het doel hiervan is het tijdig signaleren en daarmee zoveel mogelijk voorkomen van verzuim.
In 2020 willen wij monitoren of er een gedrags-/organisatieontwikkeling plaatsvindt naar aanleiding van de invoering van het Eigen-Regiemodel. Een aantal indicatoren zijn hierbij belangrijk, zoals een afname van het (kortdurend) verzuim en een toename van vitaliteit en eigenaarschap bij onze medewerkers.

Onze bijdrage aan arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking

De SVB is een grote overheidsorganisatie die ruim 5,5 miljoen burgers bedient. Wij hechten er daarom waarde aan dat onze organisatie een afspiegeling vormt van de samenleving. Iedereen moet kunnen participeren op de arbeidsmarkt. Het sturen op diversiteit, in de breedst mogelijk zin van het woord, en het sturen op een cultuur waarin inclusief wordt gehandeld vinden wij als organisatie dan ook heel belangrijk.

Zo zet de SVB zich actief in voor het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking. De opdracht om in 2020 93,2 banen (van 25,5 uur) voor arbeidsparticipanten te realiseren is een grote opgave voor de SVB, vooral ook in deze tijd waarin de personeelsformatie in kwantiteit en kwaliteit wijzigt. We zetten daarom extra acties in om werkzaamheden te vinden (*jobcarving*) die door arbeidsparticipanten gedaan zouden kunnen worden. Alle directeuren hebben zich gecommitteerd aan het behalen van de doelstelling. De directies worden hierin actief ondersteund door de HR adviseurs.

Gelet op de te realiseren aantallen is de last voor de organisatie groot. Om toch te kunnen voldoen aan de quotumregeling, de organisatie in brede zin niet verder te belasten met alle activiteiten die samenhangen met de te behalen aantallen (werving, selectie, coaching en begeleiding, aanzienlijke administratieve lasten, etc.) én te zorgen dat arbeidsparticipanten ook na afloop van twee jaar bij de SVB werkzaam kunnen blijven in de situatie dat het contract niet wordt omgezet in een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, zouden deze taken worden belegd bij een externe partij (*outsourcing*), waarbij de externe partij zou optreden als formeel werkgever die de arbeidsparticipanten vervolgens bij de SVB detacheert. De SVB kiest er echter thans voor – een wezenlijk nieuwe beleidskeuze en in tegenstelling tot de tot op heden gemaakte keuzes – de arbeidsparticipanten zelf in dienst te nemen. Voor het beschikbaar stellen van plekken voor arbeidsparticipanten op alle kantoren in het land, is voor de werving en selectie van arbeidsparticipanten samenwerking met UWV gezocht. Dat heeft geleid tot een in juli van dit jaar ondertekend convenant tussen UWV en SVB met als doel de volledige doelstelling voor 2019 (en volgende) te behalen.

Ook heeft de SVB *social return* geïncorporeerd in haar aanbestedingen, zodat haar leveranciers ook mensen uit deze groep een kans op een baan bieden.

Ontwikkeling van onze middelen

Werken aan continuïteit

Om de toekomstbestendigheid en modernisering van onze systemen en onderliggende infrastructuur te garanderen, hebben wij een IT-plan 2018-2020 opgesteld. Hierin is een groot aantal activiteiten beschreven die hiertoe moeten leiden, zoals het verminderen van afhankelijkheid van schaarse kennis en het standaardiseren van oplossingen. Hierbij zetten we actief in op het vinden van grondoorzaken van problemen en geven we ook ruimte aan niet-functionele wensen of eisen die bijdragen aan het leveren van klantwaarde. Ook het proactief reageren op cybercriminaliteit en bescherming van de gegevens van onze klanten zijn belangrijke activiteiten in het IT-plan.
Gezien de omvang van het werkpakket zijn activiteiten uit het IT-Plan 2018-2020 in overleg met SZW al gespreid tot en met 2022. De ontwikkelde sourcing- en cloudstrategie zijn hulpmiddelen om onze resultaten te bereiken.

Het huidige applicatielandschap waarmee brieven worden gemaakt (data-tekst integratie) bestaat uit verouderde maatwerk-applicaties. Voor een deel hiervan is het onmogelijk om beheerkennis uit de markt te halen. Dit levert een risico op voor de continuïteit in de toekomst. Het vervangen van de huidige applicatie is een project ten behoeve van de toekomstbestendigheid van de organisatie. De verwachting is dat het traject een lange doorlooptijd heeft: naast standaard functionaliteit is waarschijnlijk maatwerk nodig om in zeven talen te kunnen blijven communiceren met onze klanten. Inschatting is dat voor de migratie van de content alleen al meer dan een jaar nodig is om deze over te zetten.

Werken aan wendbaarheid

In 2020 zullen voor een aantal interne bedrijfsvoeringsprocessen nieuwe applicaties worden geïmplementeerd om de medewerkers beter in staat te stellen hun werkzaamheden uit te voeren. De afdelingen Handhaving, Operational Control en de directie Juridische Zaken zullen begin 2020 alle drie van dezelfde nieuwe proces-applicatie gebruik gaan maken. HR&F zal begin 2020 een nieuw HR-systeem in gebruik nemen, waarna aanvullende modules zullen worden geïmplementeerd. Voor Finance & Control wordt in 2020 een project uitgevoerd dat ervoor zorgt dat het nieuwe financiële-systeem voor het boekjaar 2021 in gebruik kan worden genomen.

Informatievoorziening

Met ingang van 2019 is het CIO office onder leiding van een CIO afgescheiden van de directie IT. De focus ligt de komende jaren op vijf punten: lange termijn IV-strategie, continuïteit en wendbaarheid, informatievoorzieningsprocessen door ontwikkelen, vertegenwoordiging van 'de informatievoorziening' vergroten en de bedrijfsvoering ondersteunen om cyber weerbaarheid en privacy bescherming voortdurend verder te brengen. Voor 2020 is vanuit CIO Office een aantal eigen doelstellingen geformuleerd:

- Het bij elkaar brengen van de diverse portfolio's en de keuzes daarbinnen, zodat de balans tussen activiteiten rondom continuïteit en wendbaarheid wordt verbeterd;
- Een bijdrage leveren aan de Rijksbrede plannen om weer voldoende wendbaarheid te creëren in het portfolio van uitvoeringsorganisaties én de SVB zelf, zonder dat de continuïteit van diezelfde uitvoering in gevaar komt.
- Het ontwikkelen van een nieuwe lange termijn IV-strategie tot 2025, die richtinggevend is voor de IT-strategie van de directie IT;
- Het in kaart brengen van het IV-portfolio van heel SVB, inclusief o.a. DSV, PGB en Novum;
- De realisatie van en sturing op een integraal change portfolio, waarin niet alleen projecten, maar ook change(s) vanuit agile release teams en Novum zijn opgenomen;
- Het op het juiste volwassenheidsniveau brengen van de SVB Informatiebeveiliging, riskmanagement en privacy bescherming;
- Het borgen van IV- kaders en beleid, waaronder de IB- en architectuurkaders, binnen de SVB;
- In samenwerking met de andere organisatieonderdelen binnen de SVB verdere invulling geven aan het verbeterplan 'Informatiehuishouding op niveau'

Samenhang verbeteren presterend vermogen IT en dienstverlening DSV

In het tweede kwartaal van 2019 is onafhankelijk extern onderzoek gedaan naar de 'Samenhang verbeteren presterend vermogen IT en dienstverlening DSV'. In het onderzoeksrapport wordt een aantal samenhangende aanbevelingen gedaan ter verbetering van de relatie en performance IT-DSV. In de opvolging van deze aanbevelingen trekken IT, DSV en CIO office gezamenlijk op bij het maken en uitvoeren van de actieplannen .

Dit betreft:

1. het verstevigen van het opdrachtgever-/opdrachtnemerschap (looptijd 4 maanden t/m eind 2019, borging 2020):
   - professionalisering opdrachtgever-/opdrachtnemerschap middels onder andere masterclasses;
   - in kaart brengen totaaloverzicht changes, herprioriteren en waar nodig schrappen of vertragen;
   - clusterboard Sociaal wordt voorgezeten door directeur DSV en is centrale orgaan voor samenwerking/besturing tussen IT en DSV.
2. het verbeteren van de samenwerking tussen DSV en IT (looptijd t/m Q4 2020):
   - is op DSV en IT toegespitst onderdeel van de realisatie van de SVB brede aanbevelingen t.a.v. cultuur, sturing en zakelijke samenwerking.
3. het op orde brengen van de basale IT beheerprocessen looptijd t/m Q4 2020).
   Om te komen tot een professionele supportorganisatie, richt IT zich op:
   - verbeteren performance op incidentmanagement;
   - focus op realisatie en rapportage;
   - vanuit risicomanagement de informatiebeveiliging verder inrichten;

- het voor de langere termijn i.s.m. de partner-directies uitwerken van de technische planning (IT-plan 2020), organisatorische planning (Target Operating Model en Service Management) en volwassenheidsgroei.

4. het opstellen/onderhouden van een integraal change portfolio (looptijd 4 maanden t/m eind 2019, borging in 2020):
   - CIO is voorzitter van de SVB-brede change portfolio board (directeuren zijn voorzitter van de clusterboard voor het eigen domein);
   - Koppelen budgetten en projecten t.b.v. integrale portfoliosturing op SVB niveau.

De onderzoekers doen ook een aantal aanbevelingen voor de SVB als geheel die de performance van IT-DSV zullen bevorderen. Het gaat om uitwerking van de SVB brede visie in realistische strategische doelen en positionering, het inrichten van consistente sturing vanuit de top tot en met de uitvoering, het vereenvoudigen en verhelderen van de governance en in het algemeen het invoeren van een meer zakelijke cultuur van afspraak gebaseerd werken met daarbij passend gedrag, soft controls en leiderschapsstijl. Deze acties zijn in lijn met de maatregelen die reeds zijn ingezet vanuit de organisatieanalyse 'Vernieuwen vanuit eenvoud en verbinding' van de voorzitter van de Raad van Bestuur en zullen met name voor wat betreft de cultuuromslag een meerjarig tijdsbeslag hebben.

Data gericht sturen

Meer waarde halen uit data is een van de mogelijkheden om snel en adequaat te reageren op steeds snellere veranderingen in de buitenwereld. De inzichten uit data kunnen op allerlei manieren worden ingezet om de dienstverlening te verbeteren en uiteindelijk nog meer klantwaarde toe te voegen. Denk hierbij aan het vergroten van onze effectiviteit en efficiëntie, het optimaliseren van samenwerking in de keten en het vereenvoudigen van verantwoording.

Dit maakt dat de SVB inzet op meer data gedreven sturing. Binnen de SVB zijn de afgelopen jaren reeds verschillende initiatieven rondom data ontplooid. In 2019 is daarbij een verkenning uitgevoerd om de samenhang tussen deze activiteiten beter te borgen. Het resultaat is een plateauplanning die ervoor zorgt dat we in de komende jaren een hoger volwassenheidsniveau van data gedreven sturing bereiken. De complexiteit die dit met zich meebrengt vraagt om een duidelijke data-strategie (in 2019 opgeleverd), met bijbehorende heldere data governance en visie op datamanagement. We hebben niet alleen een verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van onze eigen data (bijvoorbeeld RNI en BAV), maar ook voor het gebruik van de data uit de keten.

Vooruitlopend op definitieve besluitvorming, zal het jaar 2020 daarom in het teken staan van het inrichten van ons Expertisecentrum Data en het inrichten van een SVB brede Data-governance. Ook worden in 2020 al de randvoorwaarden gecreëerd om nog meer datagericht te kunnen sturen. De volgende onderwerpen zijn voor 2020 in dit kader nu gepland: vol doorzetten op het verbeteren van datakwaliteit, datamanagement functies inrichten (onder andere data eigenaarschap, data modelling, data security), het uitbreiden van de leergangen over data-analytics en werving en selectie van nieuwe medewerkers in dit vakgebied.

Project Landelijke administratie

In 2019 is een meerjarig traject gestart naar de modernisering van ons AA-systeem. In fases wordt het AA-systeem toekomstbestendig gemaakt voor minimaal de komende 10 jaar. Naar onze huidige inschatting beslaat dit traject minimaal 5 jaar. (Europese) wetgeving kan dit traject beïnvloeden.

In het IT-plan 2018-2020 is de basis gelegd voor het moderniseren en vernieuwen van het ICT-landschap van de SVB. Voor de uitvoering van haar taken is de SVB afhankelijk van ICT en

geautomatiseerde processen. De veiligheid van gegevens van de klanten, wendbaarheid en borging van de continuïteit van haar dienstverlening zijn daarbij cruciale uitgangspunten. In dat licht moeten dan ook de plannen voor modernisering van het AA-systeem worden geplaatst. We onderkennen in dit traject meerdere fasen, waarbij we in 2019 gestart zijn met de eerste fase te weten de overgang naar 1 landelijke administratie (10 naar 1).

Dit project zal in 2020/2021 door lopen. De primaire doelstelling is het realiseren van één landelijke administratie in het AA systeem, waarbij één locatie verantwoordelijk blijft voor een bepaalde klantenpopulatie. Technisch betekent dit dat van één database per locatie naar één landelijke database wordt overgegaan. Het wegnemen van de regioscheiding maakt vereenvoudiging van werkzaamheden en meer flexibiliteit mogelijk, aan zowel exploitatie als de business kant. Het AA-systeem wordt beter onderhoudbaar door sterke reductie van complexiteit en de hoeveelheid functionaliteiten. Dit leidt tot meer efficiency en flexibiliteit bij de verdeling en afhandeling van het werk bij Dienstverlening. Daarmee levert dit project een positieve bijdrage aan de doelstellingen van een betrouwbare dienstverlening en continuïteit en wendbaarheid van de SVB.

Standaardisatie van interne systemen is belangrijk voor de doorontwikkeling van onze systemen voor de lange termijn. In de huidige opzet is nog steeds (inmiddels verouderd en meermalen aangepast) maatwerk aanwezig uit de jaren ‘80, toen het systeem is ontstaan en nog draaide in een Bull-omgeving. Ongewenst neveneffect hiervan is tevens dat de beschikbare expertise schaars is en steeds schaarser wordt. We voorzien daarom in maatregelen om de verwevenheid van maatwerkonderdelen intern te verminderen, te ontkoppelen en zoveel mogelijk te vervangen door geldende standaard producten. Het vermindert de risico’s, maakt het systeem toekomstbestendig en biedt grotere flexibiliteit en wendbaarheid bij gewenste aanpassingen.

PGB 2.0

In 2020 wordt PGB 2.0 opgeschaald met grote tranches. Vanuit de SVB worden in 2020 de verdere voorbereidingen getroffen voor de overgang van PGB 1.0 naar PGB 2.0. Daarnaast draagt de SVB bij

aan de ontwikkeling van PGB 2.0 door het aanpassen van het financieel domein van PGB 2.0 en het leveren van een aantal aanvullende (beheer-) diensten aan de Tijdelijke Beheer Organisatie (TBO), die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van het totale PGB 2.0 systeem.

Het aantal budgethouders dat PGB 2.0 gebruikt wordt groter, waardoor het gebruik van PGB 1.0 logischerwijs afneemt. Toch blijft PGB 1.0 nog geruime tijd essentieel om de continuïteit van de uitvoering te garanderen. Doorvoeren van verbeteringen in PGB 1.0 blijft dan ook in 2020 noodzakelijk.

Huisvesting

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

De huisvestingstrategie gaat uit van het hebben van passende ruimte van waaruit de SVB haar werk doet. Het eigenaarschap van panden is geen kerntaak van de SVB en laten we daarom, en mede gezien de hierboven beschreven ontwikkelingen, los. We bekijken stap voor stap en in nauw overleg met onze eigenaar, per locatie en regio naar de best passende huisvesting. De huisvestingstrategie moet mee ontwikkelen met en passen bij de vorm van dienstverlening van de SVB.

Intensivering ketensamenwerking

We gebruiken kennis, gegevens en informatie uit de keten, ook internationaal. Klanten hoeven hun gegevens maar één keer aan te leveren. Deze 'eenmalige uitvraag' en meervoudig gebruik van de informatie over ketens heen zijn belangrijk om onze klanten zo geruisloos mogelijk van dienst te zijn. We stellen bij het uitwisselen van gegevens duidelijke eisen aan de kwaliteit van de data en informatiebeveiliging.

Met onze ketenpartners wisselen we daar waar mogelijk gegevens uit en starten we pilots en proeftuinen om te onderzoeken hoe wij met elkaar de beste dienstverlening kunnen organiseren.

We werken nauw samen met partners als de Belastingdienst (Toeslagen) en het UWV, maar ook met gemeenten en organisaties als het NIBUD en de Pensioenfederatie. Daar waar relevant, worden SZW en andere departementen hierbij betrokken.

In dit hoofdstuk lichten we enkele initiatieven toe die wij in 2020 met ketenpartners realiseren. Dit is geen uitputtend overzicht, maar is bedoeld om inzicht te bieden in wat we op dit terrein doen. Tenslotte gaan we in op een aantal veranderingen in wet- en regelgeving die van invloed zijn op onze ketensamenwerking in het algemeen.

Samenwerking met Belastingdienst (Toeslagen)

Met Belastingdienst (Toeslagen) doorlopen we in 2020 meerdere trajecten om de gezamenlijke dienstverlening te verbeteren. Enkele voorbeelden zijn:

- Project 'schuldig nalatig'

In 2019 zijn we gestart met een grote herstelactie waarbij onterechte schuldig nalatig-verklaringen uit het verleden worden ingetrokken. In die gevallen waar reeds AOW was toegekend, wordt de AOW met terugwerkende kracht nabetaald. Eind 2019 wordt de gegevensuitwisseling met de Belastingdienst hervat. Bij de hervatting van de gegevensuitwisseling worden ook de processen structureel verbeterd, waarmee de geautomatiseerde verwerking wordt verhoogd en de kans op fouten wordt verlaagd. 2020 zal in het teken staan van de inhaalslag om ruim 2 ½ jaar werkvoorraad weg te werken en naar een bestendige situatie toe te werken.

- Internationale uitvoering kindregelingen

Zoals eerder aangegeven zetten wij stevig in op de verbetering van het proces van de internationale uitvoering van het kindgebonden budget en de gezinsbijslag. In 2019 zijn intern stappen gezet om de tijdigheid te verbeteren, en samen met SZW, het ministerie van Financiën en Belastingdienst Toeslagen kijken we hoe we ons gezamenlijke proces kunnen verbeteren. De verkenning is gestart in 2019 en het traject loopt door in 2020. Het is nog niet zeker of dit al in 2020 gevolgen heeft voor de uitvoering.

- Vrouwenopvang

In de tweede helft van 2019 zijn we vanuit ons kantoor in Nijmegen gestart met een kleinschalige pilot met de Vrouwenopvang, om ervoor te zorgen dat vrouwen die gebruik maken van deze Vrouwenopvang, tijdig de kinderbijslag en het kindgebonden budget voor hun kind(eren)

ontvangen. Naar aanleiding van deze pilot wordt in 2020 bekeken of de werkwijze landelijk in te voeren is.

Samenwerking met gemeenten

- Schulden

  In 2019 starten we samen met de gemeente Amsterdam een pilot waarbij de SVB voor AOW-gerechtigden tijdelijk vanuit de AOW de huur doorbetaalt als er sprake is van een acute situatie, zoals woningontruiming.

- Gezamenlijk loket

  De SVB experimenteert in pilots, zoals de pilot Gezamenlijke Dienstverlening op Locatie. De pilotfase is medio 2019 afgerond en besloten is dat de SVB dit middel structureel gaat inzetten. In 2020 zullen we op meer plaatsen bij gemeenten gaan zitten. Het streven is om uiteindelijk in de 34 kerngemeenten een balie te bemannen. Daarnaast is in 2019 gestart met de voorlichting van niet-digitaal vaardige klanten via bibliotheken. Deze pilot loopt door in 2020.

- Anw pilot

  In navolging op een succesvolle pilot met de gemeente Oss, hebben we in 2019 met de gemeenten Amsterdam, Amersfoort, Enschede, Den Bosch, Nijmegen en Maastricht een pilot uitgevoerd om de re-integratie van burgers met een Anw-uitkering te bevorderen. Het initiatief van de pilot is zeer goed ontvangen door zowel de Anw'ers als de deelnemende gemeenten en SVB-locaties. In 2019 wordt de pilot geëvalueerd. Naar aanleiding van de resultaten hiervan wordt besloten of de SVB de werkwijze uit de pilot definitief (landelijk) gaat implementeren.

- PGB

  Om de budgethouders en gemeenten en zorgkantoren zo goed mogelijk te ondersteunen wordt nauw samengewerkt. De directie PGB organiseert PGB Clinics voor gemeenten en zorgkantoren, we signaleren knelpunten en oneigenlijk gebruik van PGB geld en passen maatwerk toe daar waar nodig. De directie adviseert gemeenten en zorgkantoren bij invoering van PGB2.0.

Externe ontwikkelingen die van invloed zijn op ketensamenwerking

eOverheid

De Wet Digitale Overheid zal naar verwachting in 2020 in werking treden. Deze wet bevat regels over de bevoegdheid om bepaalde standaarden te verplichten in het elektronisch verkeer van de overheid, de verantwoordelijkheid voor het beheer van de voorzieningen en diensten binnen de generieke digitale overheidsinfrastructuur (GDI) en de digitale toegang tot publieke dienstverlening voor burgers en bedrijven. De voorziene veranderingen gaan met name over de mogelijkheid om met een inlogmiddel naar keuze in te loggen voor online dienstverlening. Wij zien ook het mogelijk maken van Machtigen in onze digitale diensten als een belangrijke stap.

In 2021 zal de Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer in werking treden. De bijbehorende aanpassingen hiervoor zullen we in 2020 implementeren; deze spitsen zich toe op digitale bereikbaarheid en op ontvangst- en afleverbevestiging bij digitale interacties. De uitvoeringstoets Woo maakt duidelijk dat voor het duurzaam digitaal toegankelijk maken van informatie nog stappen gezet moeten worden. Ook de WDO, MeBV, Archiefwet, eIDAS, EESSI en SDG bevatten richtlijnen voor digitaal informatiebeheer en –uitwisseling. Het op niveau brengen van de informatiehuishouding maakt het eenvoudig om documenten snel te vinden en voorkomt het maken van fouten als gevolg van versiebeheer.

In 2020 wordt onder de naam 'Informatiehuishouding op Niveau' gestart met de voorbereidingen op de WOO. De implementatie van de Europese Verordening Single Digital Gateway zal verspreid worden uitgevoerd de komende jaren. De benodigde acties voor de SVB zullen een plek gaan krijgen op de portfolio. De SVB heeft een voorsprong op andere uitvoeringsorganisaties doordat wij al veel informatie op de website in meerdere talen beschikbaar hebben. Het aantal diensten dat breder dan voor de huidige doelgroepen ontsloten moet worden, is overzichtelijk.

Vanuit de Agenda NL Digibeter zullen van ons bijdragen gevraagd worden op tal van vlakken met betrekking tot harmonisatie van (digitale) dienstverlening, doorontwikkeling van gezamenlijke eOverheid bouwstenen en afspraken, (klant-)onderzoeken en beproeving van innovaties. De gezamenlijke verkenningen van Programma's als Mens Centraal, Regie op Gegevens, digitale

identiteit etc. lopen ook in 2020 verder. Evenals de vernieuwingen vanuit de agenda van de Taskforce Samen Organiseren zoals Common Ground.

Programma Toekomst Gegevensuitwisseling Werk & Inkomen

In 2020 is Fase 3 van het Programma afgerond. Afhankelijk van de uitkomsten van Fase 3 zal het vervolg in Fase 4 worden ingezet. Op dit moment is nog niet bekend hoe Fase 4 eruit zal zien, en wat dat voor de SVB betekent.

EESSI

Uitwisseling van informatie tussen sociale zekerheidsorganen in Europa loopt vanaf 3 juli 2019 via het EESSI-proces en de daarbij horende EESSI-systemen. Er is voor gekozen om de uitwisseling te starten met een beperkte set van processen. In de loop van 2020 zal de uitwisseling met de aangesloten landen voor de aangewezen processen via dit kanaal moeten plaatsvinden. Voor AOW/Anw wordt de uitwisseling in de SVB processen en systemen ingevoerd in de loop van 2020. In de komende jaren vergt dit project nog substantiële inspanningen aan de verbetering en efficiëntie van de processen. In de tussentijd wordt de uitwisseling voor een belangrijk deel handmatig verwerkt. Dit zorgt voor extra druk op de uitvoering. Deze extra inspanning en daarmee gemoeide kosten moeten worden opgevangen.

WagwEU

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

Begroting 2020

De SVB acht het staande budgettaire kader voor het SV-domein voor 2020 en de jaren daarna, met name op het IT-deel, ontoereikend om de verwachte en noodzakelijke kosten volledig te kunnen dekken. De benodigde IT-middelen kennen voor het jaar 2020 een zekere onvoorspelbaarheid, die hoort bij grote organisaties waarin de IT-ontwikkeling en het beheer daarvan een groot onderdeel vormen. Daarom hebben SZW en de SVB afgesproken om voor 2020 een onzekerheidsmarge van 10% van het IT-budget te gaan hanteren. Indien deze onzekerheid zich gaat materialiseren verwacht de SVB dat SZW zal bijspringen, omdat de SVB het budgettaire kader 2020 hiervoor ontoereikend acht.

Verder is afgesproken om binnenkort de onzekerheden op het gebied van IT, die ook voor 2021 en verder nog zullen bestaan, zo goed mogelijk te voorspellen en zo mogelijk te minimaliseren.

Daarnaast zijn het ministerie van SZW en de SVB met elkaar in gesprek over middelen in 2020 voor extra productiviteits- en kwaliteitsimpulsen bij de Directie Dienstverlening SV. Dit gaat totaal om € 6 mln. waarvan € 3,3 mln. afkomstig uit de LPO 2019 is toegekend.

Naast de bovenstaande afspraken met SZW, heeft de SVB de afgelopen periode intern gezocht naar mogelijkheden om de begroting binnen het staande financiële kader te brengen. In totaal is daartoe voor ruim € 13 mln. aan besparingen geïnventariseerd en verwerkt. Invulling hiervan zal niet makkelijk zijn en in de praktijk de nodige inspanning vergen van de organisatie. Verder terugbrengen van de kosten in 2020 is onverantwoord en brengt risico's met zich mee voor de kwaliteit en de continuïteit van de dienstverlening.

Het beschikbare SV-budget voor 2020 bedraagt € 241,4 mln.[1] Aanvullend op de toegezegde € 241,4 mln. euro verwacht de SVB extra middelen van SZW te ontvangen waarvoor nog een formele goedkeuring nodig is. Het gaat hierbij om middelen voor Loon- en Prijs compensatie, EESSI, Temporisering AOW, Logius en Mijnoverheid. Omdat deze middelen nog niet zijn toegekend, zijn zowel de middelen als de bijbehorende kosten niet in het jaarplan verwerkt.

SVB heeft ultimo 2019 geen reserves meer over om eventueel een deel van de kosten in 2020 mee te kunnen dekken. De huidige reserves zullen naar verwachting volledig worden ingezet om het verwachte tekort in 2019 mee te dekken.

Het verwachte PGB-budget is voor 2020 berekend op € 60,9 mln. euro. Deze berekening is gemaakt op basis van de inschatting van het ministerie van VWS voor de aantallen budgethouders en zorgverleners, zoals in de "Aandachtspunten brief" is opgenomen. Ten opzichte van het jaarplan 2019, inclusief de toenmalig geplande inzet van de reserve, is het budget in 2020 € 2,7 mln. euro lager vergeleken met 2019.

Het verwachte budget voor Niet-SV Overig is voor 2020 € 13,4 mln. euro. Ten opzichte van de begroting 2019 is het budget € 0,7 mln. euro hoger.

[1] Op basis van de huidige inzichten gebaseerd op reactiebrief Ontwerp Jaarplan 2020 en door SVB verwachte middelen die nog niet officieel door SZW zijn toegekend.

Middelen versus begroting 2020 (x € 1 miljoen)

Middelen versus begroting x € 1 miljoen	Realisatie 2018	Jaarplan 2019	Begroting 2020	mutatie '20 tov '19
Regulier kader SV	224,6	221,4	241,4	20,0
Projectgelden	23,4	7,2	-	-7,2
Totaal SV-kader gefinancieerd door SZW	248,0	228,6	241,4	12,8
Niet SV-kader				
-PGB	67,7	61,9	60,9	-1,0
-V&O	9,6	9,1	8,7	-0,4
-Overige regelingen	3,5	3,6	4,7	1,0
-Dekking vanuit opbrengsten derden	27,4	6,8	6,9	0,1
Totaal Niet-SV-kader	108,2	81,4	81,1	-0,3
Totaal middelen	**356,2**	**310,0**	**322,5**	12,5
Kosten	319,9	315,4	322,5	7,1
Dotatie voorzieningen	1,6		-	-
Totaal kosten	**321,5**	**315,4**	**322,5**	**7,1**
Verschil	34,7	-5,4	-	5,4
Inzet reserves/projectgelden uit balans SV		3,7	-	-3,7
Inzet reserves/projectgelden uit balans PGB		1,7	-	-1,7
Saldo	**34,7**	**-0,0**	**-**	**0,0**

Totale kosten versus middelen

Bovenstaande tabel toont een sluitende begroting. In het begin van dit begrotingshoofdstuk gaven we aan dat er een onzekerheidsmarge/risicomarge van 10% van de IT-kosten is. De begroting is nu sluitend, omdat het deel van de IT-kosten in die onzekerheidsmarge/risicomarge niet is meegenomen. Zie hiervoor ook het begin van dit hoofdstuk.

Bij PGB en Niet-SV Overig zijn de middelen voldoende om de verwachte kosten te dekken. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de ontwikkeling per domein.

Toelichting ontwikkeling binnen de afzonderlijke domeinen

SV-domein: ten opzichte van de huidige inzichten daalt het budget in 2020 met € 15,2 mln. (€ 256,6 mln. -/- € 241,4 mln.). In het budget voor 2020 is nog geen rekening gehouden met de verwachte middelen voor temporisering AOW, en slechts deels voor de productiviteits- en kwaliteitsimpuls DSV (LPO-schuif € 3,3 mln.). In overleg met SZW is het prijsniveau 2019 gehanteerd. Er is dus nog géén rekening gehouden met CAO-verhogingen, prijsstijgingen etc. Deze zullen worden betaald uit de loon- en prijscompensatie 2020 (LPO).

De SVB werkt aan een vernieuwing van de toerekening van generieke kosten aan de verschillende domeinen. Hierover zullen we in gesprek gaan met SZW en VWS.

Niet-SV zorg domein: het budget, exclusief dotatie voor de personele voorziening van € 1,0 mln., voor de uitvoering van het trekkingsrecht PGB is met € 60,9 mln. voor 2020 gelijk aan dat voor 2019. De kosten van de SVB voor bouw en implementatie van het PGB 2.0 systeem worden apart, buiten de reguliere begroting, door VWS beschikbaar gesteld en zijn daarom niet in de begroting meegenomen. Voor 2020 bedraagt de begroting voor PGB 2.0 € 6,7 mln.

Niet-SV overig domein: het beschikbare budget in 2020 voor het Overig Niet-SV domein stijgt licht ten opzichte van het budget voor 2019. Deze stijging is een resultante van de volgende stijgingen en dalingen:

- De daling van de middelen van V&O door de geleidelijke afname van het aantal gerechtigden.
- De stijging van het budget voor opsporing onverzekerden.
- De stijging van het budget TNS.
- De lichte stijging van de opbrengsten uit dienstverlening aan derden. Zie hiervoor onderstaande specificatie.[2]

Opbrengsten derden x € 1 miljoen	**Realisatie 2018**	**Jaarplan 2019**	**Begroting 2020**	**SV 2020**	**PGB 2020**	**Overig 2020**
Personeel	21,4	0,7	0,6	0,6	-	0,0
Huisvesting	5,6	6,1	6,3	6,0	-	0,3
Automatisering	-	-	-	-	-	-
Bureau	0,0	-	-	-	-	-
Diensten en diversen	0,4	0,1	-	-	-	-
Totaal *	**27,4**	**6,8**	**6,9**	**6,6**	**-**	**0,3**

* Het verschil tussen de realisatie 2018 en het jaarplan 2019 en begroting 2020 wordt veroorzaakt door de schikking met Capgemini .

Middelen en kosten per domein

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

SVB werkt aan vernieuwing van de systematiek kostendoorbelasting naar de verschillende domeinen (Zorg, SV, Overig Niet-SV). De bijstelling van deze systematiek vindt nu plaats en zal dan ook worden beoordeeld door de audit dienst. De uitkomsten van de nieuwe systematiek kunnen leiden tot een meevaller binnen het SV-domein. De SVB blijft hierover de komende tijd in contact met SZW.

[2] Door afrondingen ontstaan in deze tabel verschillen van 1 decimaal bij de totalen.

Exploitatie per domein x € 1 miljoen	2020 SV	 PGB	 niet-SV	Totaal
Middelen	241,4	60,9	13,3	315,6
Dekking vanuit opbrengsten derden	6,6	-	0,3	6,9
Kosten	248,0	60,9	13,7	322,5
Saldo	-	-	-	-
Projectgeld uit balans	-	-	-	-
Tekort	-	-	-	-
Saldo	**-**	**-**	**-**	**-**

In de kostentoerekeningsmethodiek wordt onderscheid gemaakt tussen directe kosten en indirecte kosten (overhead).[3]

Directe en indirecte kosten x € 1 miljoen	Realisatie 2018	Jaarplan 2019	Begroting 2020	SV 2020	PGB 2020	Overig 2020
Directe Kosten						
- dienstverlening dsv/dpgb/v&o	161,0	168,8	176,3	129,2	37,9	9,2
- IT/ change	63,2	42,5	34,0	27,3	5,7	1,0
	224,1	211,3	210,3	156,5	43,6	10,2
Indirecte kosten						
-staven/overhead	74,9	77,1	91,1	75,0	13,6	2,5
-huisvesting / werkplek	22,4	27,0	21,1	16,4	3,7	0,9
	97,3	104,0	112,2	91,4	17,3	3,4
Totaal	321,5	315,4	322,5	248,0	60,9	13,7

De kosten van de staven worden toegerekend met gewogen verdeelsleutels per directie, en worden daarom als indirecte kosten beschouwd.

[3] Door afrondingen ontstaan in deze tabel verschillen van 1 decimaal bij de totalen.

Uitvoeringskosten per categorie

Hieronder worden per kostencategorie de wijzigingen 2020 ten opzichte van 2019 toegelicht.

Uitvoeringskosten naar categorie, (SV, Niet-SV Zorg en Niet-SV Overig (x € 1 miljoen) [4]

Kosten (sv, zorg,niet sv) x € 1 miljoen	Realisatie 2018	Jaarplan 2019	Begroting 2020	SV 2020	PGB 2020	Overig 2020
Personeelskosten	253,0	241,1	247,1	189,7	48,1	9,3
Huisvestingskosten	17,6	20,9	19,1	15,0	3,2	1,0
Automatiseringskosten	29,0	33,7	35,3	28,3	5,7	1,2
Bureaukosten	4,9	5,5	5,2	4,1	0,8	0,3
Diensten en diversen	15,3	14,3	15,8	10,9	3,1	1,8
(dotatie voorz. personeel)	0,9					
(dotatie voor. huisvesting)	0,7					
Totaal	**321,5**	**315,4**	**322,5**	**248,0**	**60,9**	**13,7**

Toelichting:

- Personeelskosten: in het SV-domein zijn de bezoldigingskosten hoger als gevolg van de hogere benodigde formatie. De eerder genoemde onzekerheidsmarge in het IT-budget en de extra productiviteits- en kwaliteitsimpulsen bij DSV waarover de SVB met SZW in gesprek is, zijn niet meegenomen in de personeelskosten.
- In het zorgdomein en bij Niet SV Overig zijn de verwachte personeelskosten, als gevolg van lagere benodigde formatie, lager.
- Huisvestingskosten: de verwachting is dat de kosten voor huisvesting in 2020 lager uitkomen dan in 2019 was begroot. Dat komt door een naar verwachting lagere dotatie aan de voorziening groot onderhoud in 2020 ten opzichte van 2019. Vanwege de gewijzigde systematiek is in 2019 incidenteel een hoog bedrag gedoteerd aan de voorziening groot onderhoud.
- Automatiseringskosten: de toename van de automatiseringskosten in 2020 is onder meer toe te schrijven aan de oplevering van projecten in 2019. Oplevering van projecten hebben doorgaans een kostenverhogende werking op de operationele IT kosten (rente en afschrijvingskosten en out of pocket kosten).
- Bureaukosten dalen licht ten opzichte van begroting 2019.
- Diensten en diversen nemen toe ten opzichte van 2019 door met name hogere kosten voor adviesdiensten in 2020, o.a. voor het meten van klanttevredenheid

In onderstaande tabel worden de kosten voor ‘Niet-SV Overig’ uitgesplitst naar de verschillende categorieën. Het verschil tussen 2020 en 2019 wordt veroorzaakt doordat in de begroting 2020 een deel van de huisvestingskosten, die deels ook voor het SV-domein bedoeld zijn er uit zijn gehaald om een beter beeld te geven van de daadwerkelijke kosten voor Niet-SV Overig domein.

[4] Door afrondingen ontstaan in deze tabel verschillen van 1 decimaal bij de totalen.

Uitvoeringskosten naar categorie, niet-SV-overig (x € 1 miljoen)[5]

Kosten naar categorie (niet sv) x € 1 miljoen	Tot. ov. niet-SV Realisatie 2018	ov. niet-SV Jaarplan 2019	 Begroting 2020	V&O Begroting 2020	Opsp. Onvz Begroting 2020	TNS Begroting 2020
Personeelskosten	8,7	9,4	9,3	6,1	3,2	0,1
Huisvestingskosten	0,7	6,7	1,0	0,5	0,5	0,0
Automatiseringskosten	1,4	1,4	1,2	1,0	0,3	0,0
Bureaukosten	0,2	0,3	0,3	0,2	0,1	0,0
Diensten en diversen	1,9	1,7	1,8	1,0	0,2	0,6
(Dotatie voorzieningen)	0,1					
Totaal	**13,0**	**19,5**	**13,7**	**8,8**	**4,2**	**0,6**

[5] Door afrondingen ontstaan in deze tabel verschillen van 1 decimaal bij de totalen.

Uitvoeringskosten categorie personeelslasten

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

Specificatie personeelskosten (x € 1 miljoen)[6]

Specificatie personeelskosten x € 1 miljoen	Realisatie 2018	Jaarplan 2019	Begroting 2020	SV 2020	PGB 2020	Overig 2020
personeelskosten:						
Intern personeel	181,4	178,3	197,0	163,9	25,7	7,4
Uitzendkrachten	15,4	16,5	17,0	4,8	12,1	0,1
Externe medewerkers	43,5	27,7	28,1	19,0	9,0	0,2
Overige personeelskosten	12,7	18,6	4,9	2,6	0,6	1,7
Doorbelastingen			0,0	-0,6	0,6	-0,0
Totaal	**253,0**	**241,1**	**247,1**	**189,7**	**48,1**	**9,3**

Toelichting

- Bij het opstellen van de begroting 2020 is voor de pensioenpremies en sociale lasten gebruik gemaakt van de voor 2019 geldende percentages. Op 22 mei 2017 is een cao akkoord gesloten voor drie jaar. Deze cao loopt af en de SVB praat momenteel met de bonden over de nieuwe cao. Vooralsnog is geen rekening gehouden met een inschatting voor de salariskosten in de nieuwe cao plus de verhoging van de ABP premie. Dit is in overleg met SZW. De verwachte loonkostenstijging zal betaald worden vanuit de toe te kennen Loon en prijscompensatie 2020.
- De loonkosten zijn gebaseerd op de geplande formatie. De totale omvang van de formatie neemt met 12 fte toe, ten opzichte van de begrote formatie voor 2019.
- Bij DPGB daalt per saldo het aantal medewerkers ten opzichte van 2019. Wel heeft een verschuiving plaatsgevonden tussen uitzendkrachten en externe medewerkers.
- De kosten van externe inhuur nemen toe ten opzichte van de begroting 2019. De SVB moet, met name in het IT-domein, een beroep blijven doen op de externe markt voor noodzakelijke expertise en capaciteit.
- De eerder genoemde onzekerheidsmarge in het IT-budget en de extra productiviteits- en kwaliteitsimpulsen bij DSV waarover de SVB met SZW in gesprek is, zijn niet meegenomen in de personeelskosten.

In het navolgende formatieoverzicht wordt de begrote formatie 2020 voor de staande organisatie afgezet tegen die van 2019 en 2018.

Formatie SVB (gemiddeld aantal FTE's op jaarbasis)

Formatie SVB (gem aantal FTE's op jaarbasis)	Bezetting 2018	Formatie Jaarplan 2019	Formatie 2020	SV 2020	PGB 2020	Overig 2020
Interne medewerkers	2.767	2.838	2.874	2.477	307	91
Uitzendkrachten	274	308	280	86	194	-
Externe medewerkers	288	220	224	172	52	-
Totaal	3.329	3.366	3.378	2.735	552	91

[6] Door afrondingen ontstaan in deze en onderstaande tabel verschillen van 1 decimaal bij de totalen.

Risicomanagement

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

- In de keten van activiteiten tussen SZW en de SVB. De hoogste vertegenwoordigers van zowel SZW als de SVB identificeren de risico's, in de keten van activiteiten tussen SZW en de SVB, die het behalen van de strategische doelstellingen kunnen verhinderen. Voor deze zogenaamde toprisico's wordt geïdentificeerd welke maatregelen er zijn getroffen om het risico beheersbaar te maken, of de hiermee beoogde beheersing in lijn is met de vastgestelde risk appetite en in hoeverre de beheersing ook daadwerkelijk en aantoonbaar is gerealiseerd.
- Gekoppeld aan de P&C cyclus. In het managementcontract worden de resultaatdoelstellingen vastgelegd tussen de Raad van Bestuur en de desbetreffende directie. Vast onderdeel in het managementcontract is het risicoregister waarin de risico's zijn opgenomen die de resultaatdoelstellingen bedreigen. De risico's worden actief gemonitord, geactualiseerd en besproken in diverse gremia.
- In projecten. Bij de start van een project wordt er een Control & Risk Self Assessment (CRSA) uitgevoerd. De periodieke voortgangsrapportage kent standaard een risicoparagraaf.
- Op operationeel niveau (inrichting AO). Op basis van een CRSA zijn voor de primaire processen de risico's en daartoe getroffen maatregelen geanalyseerd en vastgelegd.

Voor 2020 gaat de SVB verder met de ingezette verbeteringen:

- Focus op de aantoonbare beheersing van de belangrijkste ketenrisico's gekoppeld aan de strategische doelstellingen van de SVB en de vastgestelde "risk appetite" (de aard en omvang van de risico's die de SVB bereid is te accepteren bij het uitvoeren van haar taken en het realiseren van haar strategische doelstellingen).
- Een effectieve en integrale risicobeheersing conform de taken en verantwoordelijkheden van het zogenaamde "three lines of defence" model (een verdeling van de organisatie in drie verdedigingslinies om de gewenste beheersing van de risico's optimaal te borgen).
- Het versterken van "het goede gesprek" zodat risico's beter worden doorgrond, er sprake is van een bewust gekozen beheersingsstrategie inclusief het volgen van het effect daarvan.
- Het verbeteren en expliciteren van de onderlinge relatie tussen de diverse niveaus en gebieden van risicomanagement.

Naast genoemde verbeteringen zal worden onderzocht in hoeverre een geautomatiseerd platform ondersteuning kan bieden bij een effectieve, efficiënte en geïntegreerde aanpak van de Governance, Risk en Compliance werkzaamheden.

Bijlage 1 – Meerjarenplan 2018 - 2020

Bijlage 2 - Meerjarige financiële ontwikkeling 2020 - 2022

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

Ontwikkeling kosten versus middelen

In de komende jaren verwacht de SVB een financieel tekort zoals beschreven in het hoofdstuk Begroting 2020.

Ten opzichte van 2020 loopt het financieel tekort in de jaren daarna op. Dit komt vooral door het aflopen van tijdelijke financiering waarbij de kosten naar verwachting blijven bestaan (bijvoorbeeld kosten voor informatiebeveiliging). Als beschreven zijn SZW en de SVB hierover met elkaar in gesprek.

Meerjarenbegroting

Voor het SV-domein is de ontwikkeling van het budget (onderstaande tabel) gebaseerd op de Meibrief 2020 van het ministerie van SZW. Ontwikkeling van het budget bij Niet SV op de ontvangen aandachtspuntenbrief (PGB) vanuit VWS en de recente afspraken met overige opdrachtgevers (niet-SV overig).

Ontwikkeling budget x € 1 miljoen	Realisatie 2018	Jaarplan 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
SV-kader	248	229	241	224	228
Uit reserves		4	-	5	-
	248	232	241	229	228
PGB-kader	68	62	61	61	52
Uit reserves		2			
Niet SV en derden	41	20	20	20	20
Totaal	**356**	**315**	**323**	**309**	**299**
Delta:					
- sv			13	-17	4
- reserves sv			-4	5	-5
- pgb			-1	-	-9
- reserves pgb			-2	-	-
- n-sv			1	-0	-0
Budget tov jaar t-1		-41	8	-13	-10

- In de realisatiecijfers van 2018 is de zogenoemde CAP-claim van €20,2 mln. verwerkt, hierdoor toont het budget niet SV en derden onnatuurlijk hoog.

Toelichting op de ontwikkeling van het budget

SV:

- LPO (loon- en prijscompensatie): De LPO tranches 2020 en verder zijn nog niet toegekend. De middelen ontvangt de SVB ter dekking van de prijsstijgingen op de lonen en overige kosten. Een deel van de toegekende LPO voor 2019 is in overleg met SZW doorgeschoven naar 2020 om een deel van de kosten voor de kwaliteitsimpuls en mobiliteitsopgave mee te financieren.
- Met het ministerie van SZW spreekt de SVB over de structurele verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en de mobiliteitsopgave waar de SVB de komende jaren voor staat. In de tabellen is de huidige FTE bezetting voor de uitvoering SV constant gehouden. Daarnaast is het budget voor de directie IT constant gehouden op € 85 mln. plus indexaties.
- De kosten voor Logius en Mijnoverheid worden op basis van voorfacturatie beschikt. Toekenning door SZW volgt later. Daarom zijn vooralsnog zowel de kosten als de baten voor deze onderwerpen niet verwerkt in de cijfers. Hetzelfde geldt voor EESSI.

PGB:

- Het budget voor de uitvoering van het trekkingsrecht PGB blijft in 2020 en 2021 op hetzelfde niveau als in 2019. In de jaren daarna daalt het benodigde budget mogelijk door toenemende digitalisering (PGB 2.0 systeem).

Niet SV en derden:

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

Kostenontwikkeling

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

Exploitatie x € 1 miljoen	**Realisatie 2018**	**Jaarplan 2019**	**Begroting 2020**	**Begroting 2021**	**Begroting 2022**
Kosten					
- SV	245	237	248	235	235
- PGB	63	65	61	61	52
- Niet SV	13	13	14	13	13
	322	315	323	309	299
Middelen	356	315	323	309	299
	356	315	323	309	299
Saldo	35	-		-	-

Ten opzichte van eerdere jaren is er sprake van een trendbreuk. Waar in eerdere jaren de begroting sluitend kon worden gemaakt door het terugschroeven van de wensen en door inzet van incidentele middelen uit de egalisatiereserve, is dat voor de jaren 2020 en verder niet meer mogelijk zonder de kwaliteit van dienstverlening aan te tasten.

De dreigende structurele onbalans tussen het financiële kader en de opdracht waar de SVB de komende jaren voor staat wordt veroorzaakt door:

- Veranderingen in de maatschappij, wetgeving (AVG, EESSI) en gewijzigde verwachtingen van zowel SZW als onze klanten. Deze hebben geleid tot accentverschuivingen in de wijze waarop wij onze kerntaken van SZW uitvoeren. Het steeds meer opereren in ketens en de integrale benadering van de SVB-klant met de aanpak van schulden als voorbeeld, vormen een extra belasting op de dienstverlening, welke niet meegenomen is in de financiële kaders voor de SVB.
- Vertraagde of niet gerealiseerde FTE-besparingen in de uitvoering die vanuit de veranderagenda 2020 ingepland waren.
- Het wegvallen van de externe middelen voor de veranderagenda na 2020 en het starten van de terugbetaling van de voorfinanciering voor vAKWerk.
- De middelen voor Informatiebeveiliging in de jaarschijven 2021 en 2022 dalen ten opzichte van 2020 en vallen vanaf 2023 volledig weg. In de egalisatiereserve zijn naar verwachting geen middelen beschikbaar om tekorten incidenteel te dekken.
- De vergaande automatisering van PGB die zal leiden tot minder mogelijkheid tot bijdragen aan de financiering van overhead door PGB.

Bij de domeinen PGB en Niet SV Overig volgt de ontwikkeling van de kosten per domein de ontwikkeling van het beschikbaar budget per domein en is de meerjarenbegroting sluitend.

Bijlage 3: Aanvullende begrotingstabellen 2020

Tabellen specificatie opbouw begrotingen regelingen

Opbouw begroting SV-wetten x € 1 miljoen	**Real. 2018**	**Jaarplan 2019**	**Begr. 2020**	**pk**	**hv**	**ak**	**bk**	**dd**
Directe kosten								
Directe kosten Dienstverlening	113,0	126,5	129,2	119,1	-	-	3,2	6,9
Directe kosten IT	35,3	32,9	27,3	18,1	-	9,2	-	-
Directe kosten Change			-	-	-	-	-	-
	148,3	159,4	156,5	137,3	-	9,2	3,2	6,9
Indirecte kosten								
Werkplekautomatisering	3,0	5,3	1,6	-	-	1,6	-	-
Huisvesting	14,6	9,4	16,3	0,0	14,8	-	0,3	1,1
Overhead	61,3	53,7	73,5	52,4	0,1	17,6	0,6	2,9
Change	18,1	4,4	-					
	96,9	72,9	91,4	52,4	15,0	19,1	0,9	4,0
Totaal	**245,2**	**232,3**	**248,0**	**189,7**	**15,0**	**28,3**	**4,1**	**10,9**

Opbouw begroting PGB x € 1 miljoen	**Real. 2018**	**Jaarplan 2019**	**Begr. 2020**	**pk**	**hv**	**ak**	**bk**	**dd**
Directe kosten								
Directe kosten Dienstverlening	39,8	38,0	37,9	34,7	-	-	0,7	2,5
Directe kosten IT	3,7	4,4	5,7	3,5	-	2,1	-	-
Directe kosten Change			-	-	-	-	-	-
	43,5	42,3	43,6	38,2	-	2,1	0,7	2,5
Indirecte kosten								
Werkplekautomatisering	1,1	1,9	0,5	-	-	0,5	-	-
Huisvesting	3,1	3,4	3,2	-	3,2	-	-	-
Overhead	10,6	15,9	13,6	9,8	-	3,0	0,1	0,6
Change	4,9	-						
	19,7	21,3	17,3	9,8	3,2	3,6	0,1	0,6
Totaal	**63,2**	**63,6**	**60,9**	**48,1**	**3,2**	**5,7**	**0,8**	**3,1**

Opbouw begroting V&O x € 1 miljoen	**Real. 2018**	**Jaarplan 2019**	**Begr. 2020**	**pk**	**hv**	**ak**	**bk**	**dd**
Directe kosten								
Directe kosten Dienstverlening	6,3	6,2	5,6	4,4	0,1	-	0,2	1,0
Directe kosten IT	1,0	0,9	0,8	-	-	0,8	-	-
Directe kosten Change			-	-	-	-	-	-
	7,3	7,1	6,5	4,4	0,1	0,8	0,2	1,0
Indirecte kosten								
Werkplekautomatisering	0,1	0,1	0,0	-	-	0,0	-	-
Huisvesting	0,5	0,2	0,4	0,0	0,3	-	0,0	0,0
Overhead	1,3	1,6	1,9	1,7	-	0,1	0,0	0,1
Change	0,0	-	-					
	1,9	2,0	2,3	1,7	0,3	0,1	0,0	0,1
Totaal	**9,2**	**9,1**	**8,8**	**6,1**	**0,5**	**1,0**	**0,2**	**1,0**

Opbouw begroting WLZ x € 1 miljoen	**Real. 2018**	**Jaarplan 2019**	**Begr. 2020**	**pk**	**hv**	**ak**	**bk**	**dd**
Directe kosten								
Directe kosten Dienstverlening	1,5	2,2	2,9	2,7	-	-	0,1	0,1
Directe kosten IT	0,2	-	0,2	-	-	0,2	-	-
Directe kosten Change			-	-	-	-	-	-
	1,7	2,2	3,1	2,7	-	0,2	0,1	0,1
Indirecte kosten								
Werkplekautomatisering	0,1	0,1	0,0	-	-	0,0	-	-
Huisvesting	0,3	0,2	0,5	0,0	0,5	-	0,0	0,0
Overhead	1,1	0,7	0,5	0,5	-	0,0	0,0	0,0
Change	0,1	-	-					
	1,6	1,0	1,1	0,5	0,5	0,1	0,0	0,1
Totaal	**3,3**	**3,2**	**4,2**	**3,2**	**0,5**	**0,3**	**0,1**	**0,2**

Opbouw begroting TNS x € 1 miljoen	**Real. 2018**	**Jaarplan 2019**	**Begr. 2020**	**pk**	**hv**	**ak**	**bk**	**dd**
Directe kosten								
Directe kosten Dienstverlening	0,4	0,3	0,6	0,0	-	-	0,0	0,5
Directe kosten IT		-	-	-	-	-	-	-
Directe kosten Change			-	-	-	-	-	-
	0,4	0,3	0,6	0,0	-	-	0,0	0,5
Indirecte kosten								
Werkplekautomatisering	0,0	0,0	0,0	-	-	0,0	-	-
Huisvesting	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	0,0	0,0
Overhead	0,0	0,1	0,0	0,0	-	0,0	0,0	0,0
Change	0,0	-	-					
	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal	**0,5**	**0,4**	**0,6**	**0,1**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,6**

Tabellen specificatie kosten per wet en kosten per klant[7]

Overzicht kosten per wet x € 1 miljoen	**Realisatie 2018**	**Jaarplan 2019**	**Begroting 2020**	**Mutatie t.o.v Jaarplan 2019**
SV				
AOW	127,1	127,0	130,9	3,9
Anw	12,5	9,9	8,3	-1,6
AKW	69,4	59,1	74,2	15,0
AIO	28,5	25,4	25,9	0,5
Overige SV regelingen	7,7	10,8	8,7	-2,1
	245,2	232,3	248,0	15,7
Niet SV				
PGB	63,2	63,6	60,9	-2,7
V&O	9,2	9,1	8,8	-0,3
Overige niet SV regelingen	3,9	3,6	4,9	1,2
Dekking opbrengsten derden *	-	6,8		-6,8
	76,3	83,1	74,6	-8,6
Totaal	**321,5**	**315,4**	**322,5**	**7,1**

* Huurinkomsten, vertaalwerk, juridische diensten etc..

Kosten per klant x € 1	**Realisatie 2018**	**Jaarplan 2019**	**Begroting 2020**	**Mutatie t.o.v Jaarplan 2019**
SV				
AOW	36,7	36,8	37,9	1,1
Anw	423,1	344,3	301,1	-43,2
AKW	36,3	31,4	39,6	8,2
AIO	602,2	536,1	514,2	-21,9
Overige SV regelingen	527,4	637,6	432,3	-205,3
Niet SV				
PGB	487,0	508,8	508,6	-0,2

[7] Door afrondingen ontstaan in deze tabel verschillen van 1 decimaal bij de totalen.

Tabel uitvoeringskosten versus uitkeringslasten

Uitvoeringskosten ten opzichte van uitkeringslasten x € 1 miljoen	**Uitv. Kosten JP 2019**	**Uitk. Lasten JP 2019**	**Uvk als % van Uvl**	**Uitv. Kosten 2020**	**Uitk. Lasten 2020**	**Uvk als % van Uvl**
SV						
AOW	130	39.951	0,3%	131	41.113	0,3%
Anw	10	381	2,7%	8	378	2,2%
AKW	60	3.382	1,8%	74	3.678	2,0%
AIO	26	297	8,8%	26	330	7,8%
TAS	1	4		1	5	32,6%
WKB/WKO	7	14		5	10	
Bijstand Buitenland	0	1		0	1	
Overbruggingsregeling AOW	1	5		0	3	
Remigratiewet	2	42		2	42	
Overige SV regelingen	11	66	16,2%	9	61	14,2%
	237	44.077	0,5%	248	45.560	0,5%
Niet SV						
PGB	65	2.572	2,5%	61	2.657	2,3%
V&O	9	220	4,2%	9	209	4,2%
Overige regelingen	4	3		5	3	
	78	2.795		75	2.869	
Totaal	315	46.872		323	48.429	

Voorschotaanvragen uitkeringslasten 2020 aan SZW per maand

op transactiebasis in miljoenen euro's	AKW*	AIO	TAS	WKB	WKO	Bijstand Buitenland	REM	OBR	Totaal
januari 2020	918,3	27,6	0,4	0,8	0,1	0,1	3,5	0,3	951,1
februari 2020	4,0	27,6	0,4	0,8	0,1	0,1	3,5	0,3	36,8
maart 2020	3,0	27,6	0,4	0,8	0,1	0,1	3,5	0,3	35,8
april 2020	901,9	27,6	0,4	0,8	0,1	0,1	3,5	0,3	934,7
mei 2020	4,0	27,7	0,4	0,8	0,1	0,1	3,5	0,3	36,9
juni 2020	3,0	27,7	0,4	0,8	0,1	0,1	3,5	0,3	35,9
juli 2020	909,1	27,7	0,4	0,8	0,1	0,1	3,5	0,3	942,0
augustus 2020	4,0	27,7	0,4	0,8	0,1	0,1	3,5	0,3	36,9
september 2020	3,0	27,7	0,4	0,9	0,1	0,1	3,5	0,2	35,9
oktober 2020	900,9	27,7	0,4	0,9	0,1	0,1	3,5	0,2	933,8
november 2020	4,0	27,7	0,3	0,9	0,2	0,1	3,5	0,2	36,9
december 2020	3,0	27,7	0,3	0,9	0,2	0,0	3,4	0,2	35,7
Totaal	3.658,2	332,0	4,6	10,0	1,4	1,1	41,9	3,2	4.052,4

*inclusief AKW+

Bijlage 4 – Prestatie indicatoren

Hier beschrijven we de meerjarige doelen die de SVB op langere termijn nastreeft, vertaalt in KPI's, inclusief wanneer wij tevreden zijn met het resultaat en hoe we dit monitoren:

Goede dienstverlening

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

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

- (kpi 1a) tijdigheid van betalingen SV: In 2020 voeren we alle betalingen binnen en buiten Nederland voor 99,9 procent tijdig uit.
- (kpi 1b) tijdigheid van beschikkingen (nationaal én internationaal). We zijn tevreden als we voor alle regelingen voldoen aan de wettelijke norm van afhandeling van 96 procent, met uitzondering van AKW-IR.
- (kpi 2) rechtmatige dienstverlening sv-wetten. We zijn tevreden als we voldoen aan de minimumnorm van 99 procent, zoals de SUWI-wet die stelt. In 2018 voldeden alle wetten, met uitzondering van de Anw en AIO, aan deze norm. Voor 2020 geldt dat ook deze wetten voldoen aan de norm.

Verder zijn we zijn tevreden als we:

- (kpi 3) Een acht van de klanten ontvangen.
- Een lage bezwaar- en klachtenintensiteit: dit als indicatie van "in één keer goed".
- Continu onze klanttevredenheid meten. Naast een kwantitatieve manier van meten van de klanttevredenheid richten we ook kwalitatief onderzoek naar deelaspecten in. Hierbij besteden we ook aandacht aan tevredenheid na bezwaar, klachten of een negatieve beschikking. Ook onderzoeken we klantbehoeften en klantgedrag. Voorbeelden zijn het opzetten van een klant community, websitefeedback, testen van brieven en gesprekken voeren met doelgroepen over hun ervaringen en specifieke behoeften.
- Er stijgende trends zijn in onze digitale bereikbaarheid en beschikbaarheid van de kanalen, waarmee klanten ons benaderen.
- Er digitaal klantcontact is waar dat kan, en fysiek klantcontact is, waar dat nodig is.
- Als klanten die (al dan niet tijdelijk) extra ondersteuning nodig hebben deze ook krijgen en tevreden zijn over de service en samenwerking met andere instanties.
- De klanten beter worden geholpen in lijn met 'de bedoeling'.

Vanuit financieel perspectief zijn we tevreden als we:

- (kpi 4) gedurende de komende vijf jaar een kostendaling (efficiencyverbetering) bereiken van gemiddeld 1,5 procent per jaar op de totale uitvoeringskosten (exclusief beleidswijzigingen en projecten).

Continuïteit en wendbaarheid

We zijn tevreden als:

- (kpi 5) de kwaliteitsevaluatie op het proces u-toetsen uitwijst dat de voorspelkracht van u-toetsen over invoertijd en kosten is vergroot. En als de gerealiseerde implementatietijd voldoet aan de verwachtingen van de opdrachtgever.

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

- De dienstverlening geven we dan in toenemende mate in geautomatiseerd vorm, waarbij innovatie, systeemontwikkeling en IT-processen dit optimaal ondersteunen.

- De IT-organisatie bereikt een volwassenheidsniveau, waarbij risico's betreffende de bedrijfsvoering (zoals IB) zijn afgedekt en er innovatiekracht aanwezig is voor het onderhouden van een robuuste en tegelijk wendbare infrastructuur.

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

- Als er een trendmatige stijging is in het percentage digitale afhandeling (de zogenaamde "STP: straight through processing").

- Als er innovaties worden geïmplementeerd die ontwikkeld zijn vanuit het innovatielab.

Verder zijn we tevreden:

- Als uit medewerkerstevredenheid onderzoeken blijkt dat medewerkers ruimte ervaren om verantwoordelijkheid te nemen, vinden dat ze gefaciliteerd worden in hun ontwikkeling en mobiliteit en tevreden zijn over het werkklimaat en de SVB als werkgever. In 2019 wordt de medewerkerstevredenheid onderzocht.

- Met betrekking tot medewerkers, zijn we tevreden:
  - Als het mobiliteitspercentage van medewerkers kwalitatief en kwantitatief voldoet aan de jaardoelstellingen, geoperationaliseerd vanuit de SPP.
  - Als het verzuim trendmatig daalt.
  - Als de personeelssamenstelling evenwichtig is en divers.
  - Als medewerkers tevreden zijn over huisvesting en werkplekondersteuning, op basis van het nieuwe werken.

Intensivering ketensamenwerking:

We zijn tevreden:

- (kpi 6) Als we ketensamenwerking verder blijven vormgeven, door middel van meerdere realistische en haalbare verbeterinitiatieven, waar mogelijk in een businesscasebenadering, waarmee we de dienstverlening aan de klant verbeteren, zodanig dat zij hun gegevens maar één keer hoeven aan te leveren en gegevens meervoudig worden gebruikt.

	Prestatie-indicatoren* voor 2019	SV-regelingen	Streefwaarden 2020	Regeling	Gemiddelde realisatie 2018
	Dienstverlening				
1a.	**Tijdigheid betalingen**	Alle SV-regelingen	99,9%		98%
1b.	**Tijdigheid beschikkingen**				
	Nationale tijdigheid	AOW, Anw, AKW, AIO, TAS, REM, OBR	96%	AOW	98%
				Anw	97%
				AKW	92%
				AIO	96%
				TAS	100%
				REM	97%
				OBR	99%
	Internationale tijdigheid	AOW, Anw, AKW	96%	AOW	92%
				Anw	90%
			Geen norm	AKW	63%
2.	**Rechtmatigheid**		99%		100%
3.	**Klantgerichte uitvoering**				
	Klanttevredenheidsonderzoek	Rapportcijfer	8		8
4.	**Efficiency**				
	Daling uitvoeringskosten	(Excl. beleidswijzigingen en projecten)	1,5%		0,2%
	Continuïteit en wendbaarheid				
5a.	Maatschappelijke waarde “De Bedoeling”	Kwalitatieve indicator	Inbedden signalen vanuit de uitvoering in beleid		
5b.	Kwaliteit u-toetsen	Kwalitatieve indicator	Voorspelkracht u-toets evalueren		
5c.	Gezonde IT-organisatie	Kwalitatieve indicator	Realisatie IT-plan, externe reviews, innovatiekracht		
5d.	Gezonde werkgemeenschap	Kwalitatieve indicator	MTO, mobiliteitspercentage, ziekteverzuim, duurzame inzetbaarheid medewerkers, adequate ICT en werkplek		
	Ketensamenwerking				
6.	Verbeteren gegevensuitwisselling	Kwalitatieve indicator	Verbeterde dienstverlening, efficiency, gemak voor de klant, vaker eenmalige gegevensuitvraag		

* De meetwijze van de tijdigheid KPI’s zal door een systeemwijziging komend jaar veranderen. Dit zal leiden tot een trendbreuk. SVB gaat hierover met SZW in gesprek.

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

Prestatie indicatoren		Niet SV regelingen	Streefwaarden in procenten 2020	Gemiddelde Realisatie in procenten 2018
Dienstverlening				
1	**Tijdigheid**			
	Betalingen	PGB	97%	98,6%
	Gevalsbehandeling	V&O wetten (gemid.)	95%	97%
2	Rechtmatigheid	PGB	97%	92,3%
		V&O	99%	100%
3	Klantgerichte uitvoering KTO	PGB	-* -	7,6
		V&O	>8	8,5
	Verhogen continuïteit / wendbaarheid			
4	Kostenontwikkeling PGB	budget PGB	60,9	63,2
		kosten per klant	505	527
Intensiveren ketensamenwerking				

* wordt in overleg met VWS nog nader bepaald.

Bijlage 5 – Lijst van afkortingen

AA	AOW/Anw
AIO	Aanvullende inkomensvoorziening ouderen
AKW	Algemene Kinderbijslagwet
AMvB	Algemene Maatregel van Bestuur
Anw	Algemene nabestaandenwet
AO/IB	Administratieve Organisatie/Interne Beheersing
AOW	Algemene Ouderdomswet
AVG	Algemene verordening gegevensbescherming
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
AxW	AOW, AKW en Anw
BAV	Basisadministratie Volksverzekeringen
BBL	Bijstand Buitenland
BBZ/BDZ	Bureaus Belgische en Duitse Zaken
BIKK	Bijdrage in de kosten van kortingen
BIR	Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst
BIT	Bureau ICT-toetsing
BKWI	Bureau Keteninformatisering Werk & Inkomen
BRP	Basisregistratie Personen
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CAK	Centraal Administratiekantoor
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
CIO	Chief information officer
CIP	Centrum voor Informatiebeveiliging en Privacybescherming
CIRT	Cyber incident response team
CISO	Chief information security officer
CIZ	Centrum Indicatiestelling Zorg
CJIB	Centraal Justitieel Incassobureau
CMR	La Caisse Marocaine des Retraites
CNV	Christelijk Nationaal Vakverbond
COSO	Committee of Sponsoring Organizations the Treadway Commission
CPB	Centraal Planbureau
CRvB	Centrale Raad van Beroep
CRSA	Control & Risk Self Assessment
CZ	Centraal Ziekenfonds
DigiD	Digitale identiteit
DPGB	Dienstverlening persoonsgebonden budget
DSV	Dienstverlening Sociale Verzekeringen
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs (onderdeel OCW, voormalige IB-groep)
DWS	Digitale Werkplek SVB
EER	Europese Economische Ruimte
EONIA	Euro OverNight Index Average
eID	Electronic identification
eIDAS	Electronic IDentification Authentication and trust Services
EESSI	Electronic Exchange of Social Security Information
EU	Europese Unie
FVP	Financiering Voortzetting Pensioenverzekering
FTE	Fulltime-equivalent
HPV	Handvest Publiek Verantwoorden
HR	Human Resources

IAS	Instituut Asbestslachtoffers
IB	Inlichtingenbureau
IBF	Internationaal Bureau Fraude
ICM	Inkoop en contractmanagement
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IKZ	Informatie Knooppunt Zorgfraude (IKZ)
IND	Immigratie- en naturalisatiedienst
ISAC-Rijk	Information Systemworks and Analysis of Changes Rijk
ISSA	International Social Security Association
IT	Informatietechnologie
IV	Informatievoorziening
LSI	Landelijke Stuurgroep Interventieteams
Mebv	Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer
M&O	Misbruik en oneigenlijk gebruik
MRS	Multiregelingensysteem
MVP	Minimum Viable Product
Netspar	Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement
NCP	National Contact Point
NOOM	Netwerk van Organisaties van Oudere Migranten
NVWA	Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
OBDO	Overheidsbreed Beleidsoverleg Digitale Overheid
OBR	Overbruggingsregeling AOW
OCW	Onderwijs Cultuur en Wetenschappen
OVB	Onderzoek Vermogen Buitenland
PGB	Persoonsgebonden budget
PIA	Privacy Impact Assessment
QDB	Query Database
RDW	Rijksdienst voor het Wegverkeer
REM	Remigratiewet
RINIS	Routerings Instituut (inter)Nationale Informatiestromen
RNI	Registratie Niet-Ingezetenen
RTI	Richtlijnen Technische Infrastructuur
Rva	Raad van advies
SAFE	Social Agencies for Future Europe
SDG	Single Digital Gateway
SN	Schuldig Nalatig
SPP	Strategische Personeelsplanning
SUWI	(Wet) Structuur Uitvoering Werk en Inkomen
SV	Sociale verzekeringen
SVB	Sociale Verzekeringsbank
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TAS	Regeling tegemoetkoming asbestslachtoffers 2014
TIZ	Taskforce Integriteit Zorgfraude
TNS	Regeling tegemoetkoming niet-loondienstgerelateerde slachtoffers van mesothelioom en asbestose
TOG	Regeling tegemoetkoming ouders van thuiswonende gehandicapte kinderen
TOVER	Ten onrechte verzekerd
TPW	Toepasselijke Wetgeving
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VB	Verantwoord begroten
VCP	Vakcentrale voor Professionals

VNG	Vereniging voor Nederlandse Gemeenten
V&O	Verzetsdeelnemers en oorlogsgetroffenen
VVO	Verhuurbaar vloeroppervlak
VWS	Volksgezondheid, Welzijn en Sport
WagwEU	Wet arbeidsvoorwaarden gedetacheerde werknemers in de Europese Unie
Wbp	Wet bescherming persoonsgegevens
WDO	Wet Digitale Overheid
WKB	Wet op het kindgebonden budget
Wko	Wet kinderopvang
Wlz	Wet langdurige zorg
WML	Wettelijk minimumloon
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
WNT	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector
Woo	Wet open overheid
WPS	Werkplaats Problematische Schulden
WW	Werkloosheidswet
WWB	Wet Werk en Bijstand
ZBO	Zelfstandig bestuursorgaan
ZiNL	Zorginstituut Nederland (voorheen: College voor Zorgverzekeringen)
ZIN	ZBO Inkoop Netwerk
Zvw	Zorgverzekeringswet