



Meerjarenplan 2018 - 2020

(inclusief Definitieve Jaarplan en Begroting 2018)

25 september 2017



voor het leven
Sociale Verzekeringsbank

***Definitief Meerjarenplan 2018-2020 (inclusief Definitief Jaarplan 2018 en Definitief Begroting 2018)
is op 25 september 2017 door de Raad van Bestuur van de Sociale Verzekeringsbank vastgesteld.***

Amstelveen, 25 september 2017

Voorwoord

De Sociale Verzekeringsbank – in 2020

De SVB is al 115 jaar uitvoerder van volksverzekeringen. We zijn een belangrijke partner in de uitvoering in het sociale domein. Ons werk biedt bestaanszekerheid en steun aan onze 5,5 miljoen klanten.

De uitvoering van onze taken is over de hele linie op orde. Na een aantal lastige jaren zijn we er weer bovenop en kunnen we verder bouwen. Dat is gelukt dankzij onze medewerkers. Binnen het domein van sociale verzekeringen scoren we al jaren hoog op doorloopsnelheid en rechtmatigheid. Bij PGB zijn we blijvend op orde en werken we hard om ook daar te voldoen aan de wettelijke rechtmatigheidseisen.

Het verbeteren van de dienstverlening aan de klant is onze permanente drijfveer. De komende jaren zetten we in op het flink verbeteren van de persoonlijke digitale dienstverlening. Daarmee worden we bovendien ook nog goedkoper. Daarnaast investeren we ook in onze persoonlijke niet-digitale dienstverlening voor die mensen die dat nodig hebben.

Bij ons staat de bedoeling van de wetten die we uitvoeren centraal, niet alleen de letter van de wet maar dus juist ook de geest van de wet. In onze uitvoering proberen we verschil te maken in het leven van mensen en niet alleen de regels toe te passen. En dat zonder dat rechtszekerheid en rechtsgelijkheid in het geding komen. Juist onze collega's die klanten helpen kunnen het verschil maken.

Om de dienstverlening goed te houden en verder te verbeteren is het nodig dat onze organisatie stabiel en wendbaar is. Voor stabiliteit investeren we de komende jaren fors in onze IT. Met name de continuïteit en informatieveiligheid vragen veel geld zodat we de veiligheid en integriteit van de gegevens van burgers kunnen blijven waarborgen. Ook werken we in kleine beheersbare stappen aan het moderniseren van onze kernsystemen.

Om de wendbaarheid te vergroten investeren we flink in onze collega's. Doordat onze digitale dienstverlening steeds slimmer wordt zullen we steeds kleiner worden en daarom moet de mobiliteit omhoog. Daarnaast is opleiden van groot belang om de persoonlijke dienstverlening op een nog hoger niveau te krijgen. Het eigenaarschap van tien panden past wat ons betreft niet meer bij de SVB van de toekomst.

Het verbeteren van de dienstverlening kunnen we voor een groot deel zelf. Maar we zien dat we met andere uitvoeringsorganisaties (in binnen- en buitenland) en gemeenten een grote stap kunnen zetten. Zowel op het gebied van data-uitwisseling en proactieve dienstverlening als in de persoonlijke dienstverlening bij mensen die met meerdere overheidsorganisaties te maken hebben. Ook hieraan gaan we werken.

Op de achterliggende pagina's vindt u ons meerjarenplan waarin de bovenstaande opgave is uitgewerkt. Wij gaan ervoor. Doet u mee?

Met vriendelijke groet,
Maarten Schurink
Voorzitter Raad van Bestuur
Sociale Verzekeringsbank

Inhoudsopgave

1	De SVB in 2020	1
	De klanten van de SVB	2
	De omgeving van de SVB	2
2	Onze strategie	4
	Onze dienstverlening is blijvend op orde.....	4
	Continuïteit en wendbaarheid	4
	Ketensamenwerking als belangrijke voorwaarde.....	5
3	Onze aanpak.....	6
	Goede dienstverlening.....	6
	Continuïteit en wendbaarheid.....	7
	Intensivering ketensamenwerking.....	9
4	Meerjarige financiële ontwikkeling	11
	Ontwikkeling kosten versus middelen	11
	Meerjarenbegroting.....	11
	Kostenontwikkeling.....	13
5	Jaarplan 2018	14
	Goede dienstverlening.....	14
	Continuïteit en wendbaarheid	15
	Verbeteren van de ketensamenwerking.....	17
	Overige activiteiten.....	18
6	Begroting 2018.....	19
	Totale kosten versus middelen	19
	Middelen en kosten per domein.....	20
	Uitvoeringskosten per categorie.....	21
	Uitvoeringskosten categorie personeelslasten.....	22
	BIJLAGEN	23
	Bijlage 1 - Organogram SVB	24
	Bijlage 2 - Ontwikkelingen beleid en regelgeving 2018 (daar waar kan met doorkijk naar 2020)	25
	Bijlage 3 – Aanvullende begrotingstabellen 2018	26
	Bijlage 4 - KPI's en stuurgegevens.....	29
	Bijlage 5 - Risicomanagement	33

1 De SVB in 2020



WIKIVISIE

VERSIE 8

De Sociale Verzekeringsbank is de oudste uitvoerder van volksverzekeringen ~~voor~~ in Nederland. Wij toetsen of mensen recht hebben op AOW, kinderbijslag, persoonsgebonden budget en andere regelingen en betalen hen de bijbehorende uitkering of voorziening. We kijken niet alleen naar de regels, maar ook naar de bedoeling van de regels. We willen voor klanten met andere organisaties als 1 overheid werken.

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

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

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

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

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

De SVB wil in 2020 dé logische en belangrijke partner zijn in de uitvoering in het sociale domein, het domein van de sociale zekerheid en zorg. Deze ambitie komt voort uit een intrinsieke motivatie om het goed te doen voor de burger en om onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen: een drijfveer die door alle werknemers van de SVB wordt ervaren. Niet voor niets is de SVB al meer dan 115 jaar verantwoordelijk voor de uitvoering van diverse sociale zekerheidsregelingen. Zo voeren wij de Algemene Ouderdomswet (AOW), de Aanvullende inkomensvoorziening voor ouderen (AIO) en de Kinderbijslag (AKW) uit. Sinds 1998 ondersteunt de SVB budgethouders met hun Persoonsgebonden budget (PGB), sinds 2011 voert de SVB de wetten en regelingen uit die financiële ondersteuning bieden aan verzetsdeelnemers en oorlogsgetroffenen (V&O).

We voeren onze regelingen efficiënt en effectief uit. Door te investeren in onze IT en onze mensen, zijn we ook in de toekomst in staat mee te ontwikkelen met nieuwe regelingen en veranderingen in regelingen, zoals inkomensafhankelijkheid, individualisering en vereenvoudiging. We maken onze processen en systemen flexibel genoeg en onze medewerkers kunnen wijzigingen snel eigen maken. Hierdoor zijn we een betrouwbare uitvoerder voor onze eigenaar en opdrachtgevers. Wij zijn continu in gesprek met hen over onze rol.

Eerder presenteerde de SVB haar Veranderagenda 2016-2017. In deze Veranderagenda zijn drie strategische pijlers vastgesteld: *goede dienstverlening, waarborgen continuïteit en vergroten wendbaarheid, verbeteren ketensamenwerking.* In 2016 heeft de SVB vooral geïnvesteerd in het

versterken van de dienstverlening aan burgers. En met resultaat: onze dienstverlening is op orde en klanten waarderen ons met een 7,7 gemiddeld. In 2017 heeft de SVB stappen gezet in continuïteit en wendbaarheid. Het traject vAKWerk, waarbij de kinderbijslag wordt ingebouwd in het bestaande AOW en ANW-systeem, en de verdere IT-investeringen leveren daar een belangrijke bijdrage aan.

Met het Meerjarenplan 2018 – 2020 schetst de SVB de contouren van haar strategie voor de komende jaren waarbij we nadrukkelijk werken vanuit de bedoeling van de wet. De strategische pijlers blijven ook de komende jaren centraal staan. Het accent ligt in deze periode op het verder concretiseren van deze pijlers: de dienstverlening wordt verder geoptimaliseerd naar de veranderende wensen en behoeften van de burger, de continuïteit en wendbaarheid van de organisatie wordt verder versterkt en de samenwerking met de ketenpartners wordt geïntensiveerd. Zo wordt stapsgewijs een organisatie gecreëerd die ook in de toekomst een innovatieve organisatie is en tegelijkertijd een gedegen en betrouwbare partner blijft.

De klanten van de SVB

Wij zetten de burger centraal en werken vanuit de bedoeling. Dit betekent dat wij niet alleen naar de letter van de wet, maar ook naar de bedoeling van de wet kijken. Als blijkt dat het uitvoeren van een regeling niet strookt met het achterliggende ‘hogere doel’ ervan, werken we binnen de grenzen van de wet- en regelgeving aan maatwerkoplossingen. Wanneer we toch ongelijkheid zien tussen de letter van de wet en de bedoeling van die wet zullen wij dat signaleren bij onze eigenaar, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) , en onze opdrachtgevers. .

De burgers, voor wie wij het doen, worden steeds digitaal vaardiger, vitaler en ouder. Burgers verwachten een integere, open en participerende overheid die goed met deze ontwikkelingen kan omgaan en hierop inspeelt met passende, persoonlijke dienstverlening. Digitalisering en informatisering zorgen voor een andere rol en werkwijze van de overheid. Aspecten hiervan zijn beschreven in de Informatiebeleidsvisie van het ministerie van SZW.

Burgers zijn steeds mondialer en zijn in hun leven soms woonachtig in verschillende landen. Dit kan betekenen dat er geen volledige AOW-pensioen is opgebouwd in Nederland. En dat kan ingrijpende gevolgen hebben op het moment dat iemand de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Ook in het kinddomein zijn de gevolgen van werken over de grens zichtbaar. Het toekennen van het juiste bedrag aan kinderbijslag kan ingewikkeld zijn door de samenloop van de verschillende regelingen binnen en tussen diverse landen. Een goede afstemming met de zusterorganen in het buitenland wordt hierdoor nog belangrijker dan vroeger.

Tegelijkertijd bestaat er een behoorlijk verschil tussen wat van burgers wordt verwacht en waar zij daadwerkelijk mee uit de voeten kunnen. Er zijn veel mensen die op bepaalde momenten in hun leven hun zelfredzaamheid onder druk voelen staan. Voor uitvoeringsorganisaties als de SVB ligt hier dan ook de belangrijke opdracht om goede dienstverlening voor álle burgers te organiseren. Het uitgangspunt is altijd persoonlijke dienstverlening, waarbij burgers steeds vaker het digitale kanaal kiezen om hun zaken zelf te regelen. Daarnaast bieden wij persoonlijke niet-digitale dienstverlening voor burgers voor wie dit nodig is.

De omgeving van de SVB

Onze eigenaar is het ministerie van SZW. We hebben diverse opdrachtgevers, waaronder onze eigenaar, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), gemeenten, zorgkantoren en zorgverzekeraars. Voor het uitvoeren van de verschillende regelingen werken we in nauwe samenwerking met verschillende ketenpartners.

Samenwerkingsverbanden met andere organisaties uit de ketens zijn noodzakelijk om onze klanten zoveel mogelijk te ontzorgen. Zowel voor het volledig digitaal bedienen van onze klanten als voor de niet-digitale dienstverlening moeten we 'over de grenzen van onze organisaties werken'. Samen kunnen we gebruik maken van kennis, gegevens en informatie uit de keten om onze klanten snel en in één keer goed te kunnen helpen.

2 Onze strategie

Zoals in hoofdstuk 1 aangegeven vormen ook in de komende jaren de drie strategische pijlers de basis van de strategie van de SVB. Er wordt voortdurend geïnvesteerd om naast *goede dienstverlening*, ook *het waarborgen van continuïteit*, *het vergroten van de wendbaarheid* en *het verbeteren van de ketensamenwerking* verder te implementeren.

Een belangrijke doelstelling is om in de toekomst de dienstverlening te laten aansluiten bij de wensen en de behoeften van alle stakeholders. Niet alleen zorgt de SVB dat onze klanten op tijd krijgen waar zij recht op hebben. We kijken ook of de uitvoering van de regeling het gewenste effect heeft.

Onze dienstverlening is blijvend op orde

De bedoeling

Bij alles wat we doen, vragen wij ons af: is het effect van onze uitvoering het gewenste effect? Zo zoeken wij bijvoorbeeld naar oplossingen bij tegenstrijdigheden of dilemma's binnen de uitvoering van wet- en regelgeving. Dit doen we ook samen met onze ketenpartners, opdrachtgevers, eigenaar én samen met de burger. Of het nu gaat om het tegengaan en oplossen van problematische schulden bij klanten, armoedebestrijding of het vergroten van zelfredzaamheid van burgers.

Persoonlijke dienstverlening

Hoogwaardige persoonlijke digitale dienstverlening passen wij steeds meer toe. Zo zorgen we dat klanten die dat willen, via digitale kanalen in een persoonlijke omgeving zelf hun zaken kunnen regelen. Voor klanten die hiermee onvoldoende uit de voeten kunnen, blijft de SVB natuurlijk ook bereikbaar via de meer traditionele dienstverlening en zorgt de SVB voor extra hulp waar dat nodig is.

Inzicht dankzij data

De SVB beschikt over enorme hoeveelheden informatie die wij meer en meer willen gaan gebruiken. Analyse van deze informatie (data) geeft ons inzicht in toekomstige ontwikkelingen. Hierop kan onze dienstverlening anticiperen. De klant wordt daardoor beter en sneller bediend. Data-analyse versterkt het inzicht in de effecten van procesveranderingen, zoals bij de invoering van wetwijzigingen of als de dienstverlening verder wordt geautomatiseerd.

Ook voor een effectievere en efficiëntere handhaving gaat de SVB de komende jaren meer data-gedreven werken. De SVB wil vooral fraude voorkomen, en niet alleen fraude opsporen. En dan natuurlijk zowel de bewuste fraude als onbewuste fouten van haar klanten.

Continuïteit en wendbaarheid

Een gedegen IT-omgeving

De SVB voert een steeds groter deel van haar werk uit met behulp van IT. Stabiliteit en betrouwbaarheid van de IT komen nog meer op de voorgrond: verstoringen zijn direct merkbaar voor de burger en gezichtsbepalend voor de dienstverlening. De doelstelling is dan ook om een stabiele organisatie te zijn die continuïteit van de dienstverlening vooropstelt, maar tegelijk wendbaar op ontwikkelingen van wet- regelgeving reageert. We investeren in de wendbare en veilige IT-infrastructuur en moderniseren onze IT-systemen stapsgewijs.

Informatiebeveiliging

De SVB werkt met de gegevens van ruim 18 miljoen burgers, die in de Basisadministratie Volksverzekeringen (BAV) staan. Deze, vaak persoonlijke, gegevens vragen om een veilige behandeling. Zeker gezien de sterke stijging van cyberdreigingen. De SVB versterkt de komende jaren de informatiebeveiliging zodat deze gegevens een veilige plek in de systemen van de SVB blijven houden.

Innovatie als aanjager voor vernieuwing

Innovatie is cruciaal om toekomstbestendige dienstverlening te realiseren. In een recent rapport van de Algemene Rekenkamer wordt bevestigd dat een onwenselijk gebrek aan wendbaarheid kan ontstaan wanneer niet voldoende ruimte gemaakt wordt voor innovatie. Focus op continuïteit en stabiliteit mag niet ten koste gaan van innovatie (noch andersom).

De SVB zorgt voor mobiliteit

Om de wendbaarheid van de organisatie verder te vergroten, investeert de SVB niet alleen in haar IT-omgeving. De wendbaarheid wordt voor een groot deel bepaald door de mate waarin medewerkers meebewegen met de ontwikkelingen die de organisatie doormaakt. We moeten investeren om duurzame mobiliteit op het gewenste niveau te krijgen. Immers, het handmatige werk neemt sterk af. Maatwerk komt hiervoor in de plaats, en dat vraagt om nieuwe expertises en competenties van medewerkers. De menselijke meerwaarde zit steeds meer in het analyseren, afwegen, beslissen, zich inleven, improviseren, uitleggen, verantwoorden, samenwerken en communiceren. Kortom, mensenwerk, waar empathisch vermogen voor nodig is. We investeren in onze medewerkers om de slag te maken naar ander werk en we begeleiden onze medewerkers naar andere functies binnen en buiten de SVB.

Ketensamenwerking als belangrijke voorwaarde

We willen de burger integraal, over uitvoeringsorganisaties heen, van dienst zijn zodat hij of zij zo weinig mogelijk ‘omkijken heeft naar de overheid’. Zowel voor de persoonlijke digitale dienstverlening aan onze klanten als voor maatwerk dat wij leveren, werken we samen met onze partners. Ook in deze ketensamenwerking staat ‘de bedoeling’ centraal. We willen één digitale overheid voor de klant vormen. Hiermee regelt de klant al zijn of haar zaken in principe digitaal. Voor burgers die dat nodig hebben zorgen we voor een vangnet waarbij we mensen niet doorsturen naar het volgende loket. Waar nodig zorgt de SVB met haar ketenpartners voor maatwerk.

We maken gebruik van kennis, gegevens en informatie uit de keten. Ook internationaal. We ontzorgen onze klanten, doordat zij hun gegevens maar één keer hoeven aan te leveren. De zogenaamde ‘eenmalige uitvraag’ aan de klant en meervoudig gebruik over ketens heen.

3 Onze aanpak

In de periode 2018-2020 werken we aan de concrete invulling van de drie strategische pijlers. In dit hoofdstuk beschrijven we de activiteiten die we per pijler gaan ontwikkelen. In ons jaarplan 2018 (hoofdstuk 5) specificeren we deze activiteiten verder door middel van verschillende projecten.

Goede dienstverlening

Om te werken vanuit 'de bedoeling' ontwikkelen we binnen de SVB verschillende initiatieven zoals 'de Garage de bedoeling'. Dat is een aanpak waar we medewerkers vanuit verschillende disciplines, maar ook samen met andere organisaties zoals SZW, de Belastingdienst, Nibud, VWS en ketenregie PGB, uitdagen om vanuit 'de bedoeling' dilemma's rond onwenselijke situaties voor burgers op te lossen. We gebruiken dit als input voor eigen beleidsregels en nieuwe regelgevingstrajecten. Verder wil de SVB vanuit het perspectief van 'de bedoeling' ook het debat rond de ontwikkeling van een verder participerende samenleving aanwakkeren en helpen voeren. Over thema's rond 'modernisering van solidariteit' organiseren we vanaf 2018 een aantal symposia.

Digitale, persoonlijke dienstverlening

Doordat wij onze dienstverlening nog meer digitaliseren en automatiseren, wordt het grootste deel van het werk volledig door onze IT-systemen uitgevoerd. De komende jaren zorgen wij voor steeds meer hoogwaardige, persoonlijke digitale dienstverlening. We streven naar een hoge klanttevredenheid door te sturen op digitale klantcommunicatie, selfservice en interactie en verminderen hiermee de hoeveelheid post, locatiebezoek, telefonie en e-mail. Onze digitale diensten zijn 24/7 bereikbaar. Overige kanalen zijn in ieder geval tijdens kantooruren beschikbaar. We passen de systemen zodanig aan dat door klanten digitaal doorgegeven wijzigingen en PGB-gerelateerde declaraties ook direct worden verwerkt en beschikbaar zijn voor de klant. Papieren formulieren vervangen we zoveel mogelijk voor een digitale variant. Met de inzet van 'business rules' en cognitieve computingstechnieken gaan we de geautomatiseerde afhandeling van vragen van de klant verder verhogen. We creëren nieuwe mogelijkheden voor de dienstverlening aan de burger, bijvoorbeeld door uitbreiding van de web-faciliteiten. Maar ook werken we aan meer open systemen die extra mogelijkheden aan de burger bieden om bijvoorbeeld eigen gegevens in te zien.

We maken digitale documenten raadpleegbaar in MijnSVB. We maken ook het statusoverzicht van de afhandeling van een vraag van de klant zichtbaar op MijnSVB. De klant kan gebruik maken van meerdere moderne communicatiemiddelen, waaronder chatten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van robotics en technieken met kunstmatige intelligentie.

Door onze passende voorlichting weten burgers waar ze recht op hebben, hiervoor intensiveren we de communicatie met de burger. Zo gaan we het niet-gebruik van regelingen tegen. Dit doen we uiteraard binnen de regels van de privacywetgeving.

Extra hulp voor klanten die dat nodig hebben

Voor klanten die onvoldoende uit de voeten kunnen met onze reguliere middelen, blijft de SVB natuurlijk ook bereikbaar via de meer traditionele dienstverlening. Onze extra hulp richt zich vooral op de klanten die (voorzienbaar) vastlopen in onze digitale dienstverlening en/of die op een andere manier geholpen dienen te worden. Waar nodig nemen wij contact op met de klant om te overleggen hoe hij of zij het beste geholpen kan worden. Zij kunnen voor 'offline' hulp terecht bij de serviceteams DSV (Dienstverlening Sociale Verzekeringen) en regioteams DPGB (Dienstverlening Persoonsgebonden Budget).

De SVB is, vanuit de Manifestgroep, trekker in het zoeken naar oplossingen voor niet-digitaalvaardige klanten. De (online) communicatie voor deze groep wordt verder verbeterd en vereenvoudigd. Ook bepalen we hoe we op een persoonlijke manier deze groep klanten tegemoet kunnen komen. Hierbij

kunnen sociale wijkteams van gemeentes en bibliotheken, die taal- en computercursussen verzorgen, uitkomst bieden. Ook kijken we de komende jaren naar andere initiatieven waarmee wij deze klanten kunnen helpen.

Goede interne dienstverlening

Om onze klanten goed te bedienen, moet ook de dienstverlening aan onze eigen mensen goed zijn. We ontwikkelen diverse activiteiten om onze interne dienstverlening net zo goed te ontwikkelen als onze externe: in één keer goed, zo snel mogelijk én persoonlijk. Geautomatiseerd waar het kan en maatwerk als het nodig is. Een voorbeeld van verbeteren van onze interne dienstverlening is een 'interne Garage de bedoeling' die is gehouden over interne processen. Daar worden interne processen geëvalueerd of ze persoonlijk zijn en in een keer goed gaan.

Gebruik van slimme data

Om op een gestructureerde manier vorm te geven aan gebruik van data in onze dienstverlening richten we een virtueel Business Intelligence (BI) competence center en een Data-analytics Expertise Centrum (DEC) in. In deze centra worden kennis en expertise op het gebied van BI en data-analyse gebundeld en tooling ontwikkeld en beschikbaar gesteld. Samen met de directies dienstverlening worden de mogelijkheden voor het goed benutten van data bekeken. Zo worden resultaten uit data-analyses direct ingezet bij bijvoorbeeld procesoptimalisatie.

Bij handhaving maken we onderscheid in preventie, detectie, correctie en sanctionering. Preventie staat daarbij voorop zodat onze klanten niet in de problemen komen. Op het gebied van handhaving werken we de komende jaren intensiever samen met ketenpartners, zowel nationaal als internationaal. In februari 2017 is met SZW gesproken over een herijking van de business case op basis van de resultaten tot en met 2016. Deze zijn positief en hebben ook bijgedragen aan een grotere effectiviteit van alle, ook de reguliere, handhavingsactiviteiten van de SVB. Op basis van de resultaten zijn de investeringen en activiteiten op onderdelen aangepast voor de jaren 2017, 2018 en 2019. In samenspraak met SZW gaat de SVB de activiteiten die in het kader van deze business case worden verricht, integreren in de reguliere handhavingsactiviteiten.

Continuïteit en wendbaarheid

De SVB zet haar medewerkers aan om in beweging te komen, continu bezig te zijn met de ontwikkeling van hun kennis en kunde en zelf verantwoordelijkheid te pakken om een sterke arbeidspositie te verwerven. Het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker over ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid is hierbij onontbeerlijk. We faciliteren medewerkers om daadwerkelijk het gesprek aan te gaan over hun toekomst. Zo ontwikkelen wij een intern 'uitzendbureau' en kijken we samen met gemeentes, bijvoorbeeld met de gemeente Groningen, waar mogelijkheden zijn voor uitwisselingen van talent.

Open, snel en wendbaar door een agile organisatie

Klanten en opdrachtgevers verwachten dat wij mee veranderen en onze manier van werken steeds aanpassen. Om in de toekomst goed te blijven in toetsen en betalen moeten we open, snel en wendbaar worden. Daarom gaan we in onze manier van werken en organiseren meer gebruik maken van de principes van agile en scrum. Multidisciplinaire teams nemen gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van diensten. Het onderscheid tussen IT, business en staf vervaagt, omdat de IT, dienstverlening en staf samen verantwoordelijkheid nemen voor keuzes en dienstverlening. In plaats van grote trajecten met langdurige voorbereiding en gedetailleerde planning werken we bij agile zoveel mogelijk met globale plannen die kort cyclisch gedetailleerd en opgeleverd worden. Door te werken in korte cycli kunnen we snel na het opleveren van de gebruikers horen wat ze vinden en daarvan leren. Door in elke cyclus de nadruk te leggen op leren van de cyclus ervoor worden we continue beter.

Vertrouwen en verantwoordelijkheid als basis in resultaatverantwoordelijke (regio) teams

Vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid zijn de basis voor het uitvoeren van ons werk. Medewerkers hebben de ruimte om naar eigen inzicht te handelen, zodat we sneller veranderingen realiseren of problemen oplossen. In de uitvoering werken we in resultaatverantwoordelijke (regio)teams. In deze resultaatverantwoordelijke teams maken medewerkers zelf afspraken over de inrichting van werkzaamheden, zijn zij zelf verantwoordelijk voor het resultaat, werken aan continue verbetering, leggen verantwoording af en geven elkaar feedback. 'Proberen en leren' staan centraal. De SVB vertrouwt erop dat haar medewerkers zich aan de regels houden. Steekproefsgewijs monitoren wij het gedrag. Hieruit blijkt dat het geven van vertrouwen loont. Wie naast betrokkenheid en professionaliteit vertrouwen geeft, krijgt dat ook terug.

Toekomstige werkplek en huisvesting

Door het verder digitaliseren en automatiseren van ons werk en door meer samen te werken met ketenpartners zien we ons personeelsbestand krimpen. We werken steeds meer flexibel, dat betekent ook locatieonafhankelijk, bijvoorbeeld bij onze ketenpartners. Ook loopt er op dit moment al een proef met thuiswerken vanuit locatie Roermond. Onze huisvesting gaat hierdoor overcapaciteit geven. We kijken op welke manier wij hierin kunnen meebewegen en werken de komende periode een nieuwe huisvestingsstrategie uit. Hierbij zoeken we naar een concept dat past bij de beweging die wij als organisatie maken. Het eigenaarschap van tien panden, past hier wat ons betreft niet meer bij.

De IT-organisatie

Om de dienstverlening goed te houden en verder te verbeteren is een stabiele en wendbare IT-organisatie van cruciaal belang. Om dit te realiseren moeten we blijvend investeren in het stapsgewijs moderniseren van onze IT-systemen.

Omdat een steeds groter deel van ons werk wordt gedigitaliseerd en geautomatiseerd, draagt IT steeds meer bij aan de klantwaarde. Dit vraagt om een meer integrale aanpak tussen de IT-organisatie en DSV en DPGB. Daarom ontwikkelen we de IT-organisatie als gedegen en flexibel onderdeel van de SVB dat ons dienstverleningsconcept ondersteunt. We maken daarbij steeds meer gebruik van diensten en kennis uit de markt en overheid, zoals vastgesteld in de SVB IT-plan 2018-2020. Ook verhogen we stap voor stap de verandercapaciteit om in 2021 het gewenste niveau van flexibiliteit bereikt te hebben.

Innovatielab Novum als aanjager innovatie

Het vermogen om te innoveren is cruciaal voor de komende periode. Naast proeftuinen en pilots is binnen de SVB een innovatielab met de naam Novum ingericht. Met Novum houden we de ontwikkelingen in de markt nauwlettend in de gaten. Zo spelen we proactief in op veranderende klantbehoeftes en trends. We experimenteren hiermee en toetsen of en waar we de bevindingen eventueel kunnen toepassen. Denk hierbij aan nieuwe technologie, waaronder artificiële intelligentie inclusief cognitieve technologie, machine learning en chatbots. Ook proberen we nieuwe manieren van werken uit. Dit doen we ook door de kracht van startups in te zetten. Novum maakt geen gebruik van de SVB-systemen. Zij kan dus fouten maken om van te leren. Daarnaast werkt zij volledig zelfstandig. Hiermee gaat continuïteit en stabiliteit niet ten koste van innovatie en andersom. Het is hierbij wel de bedoeling dat kleine en korte experimenten uiteindelijk kunnen leiden tot proeftuinen waarin nieuwe, werkzame producten en diensten in de praktijk worden uitgetest.

Informatieveiligheid

Informatiebeveiliging is een onlosmakelijk onderdeel van het werk van de SVB. Burgers verwachten

dat we veilig met hun gegevens omgaan. Openheid van data vraagt een grotere inspanning op het gebied van informatiebeveiliging. Ook gezien de toename van het aantal cyberdreigingen en de snelle ontwikkeling ervan. We weten steeds beter wat er nodig is qua informatiebeveiliging en zien dat het noodzakelijk is om hierin fors te investeren. Alleen dan kunnen we de veiligheid van gegevens van burgers in onze systemen waarborgen en kunnen we de benodigde preventieve maatregelen nemen om cyberaanvallen te voorkomen.

Intensivering ketensamenwerking

In 2016 en 2017 is de SVB begonnen om samen met andere partijen in de keten te kijken naar de bedoeling van de uitvoering van de diverse regelingen. Schuldenproblematiek is een onderwerp dat we goed samen kunnen aanpakken. In plaats van vanuit de eigen organisatie en ons eigen beleid de wet uit te voeren, zorgen we ervoor dat problemen van de klant in gezamenlijkheid met de klant en andere betrokken organisaties worden opgelost. Zo hebben wij een uitvoeringsscan uitgebracht op het aansluiten op een centraal beslagregister. Wij signaleren wanneer mensen in de problemen raken en we grijpen met onze ketenpartners tijdig in om verdere problemen bij de klant te voorkomen. Ook stellen we in samenwerking met een aantal collega-uitvoeringsorganisaties spelregels op over hoe we in de toekomst omgaan met klanten die een schuld bij ons hebben.

Medewerkers in de serviceteams worden verder opgeleid om deze problematiek beter te herkennen en hierover het goede gesprek te voeren met de klant. Vanuit onze 'zorgplicht' helpen we onze klanten en verwijzen we ze naar hulpverlenende instanties. Om schulden zo veel mogelijk te voorkomen, zetten we nog steviger in op preventie. Zoals het voorkomen van vorderingen en het stimuleren van het gebruik van regelingen die voor de klant nog onbekend zijn.

Gegevensuitwisseling zorgt voor één overheid

De SVB werkt samen met partners in verschillende ketens aan het verbeteren van informatiebeheer. Gegevens zo veel mogelijk standaardiseren is hier van belang. Verbeterde samenwerking op data-gebied maakt uiteindelijk de zogenaamde 'eenmalige uitvraag bij de klant' mogelijk. Dit doen we met de keten door gegevens, gegevensstromen en gegevensuitwisseling in kaart te brengen, onze eigen gegevenshuishouding op orde te brengen en eigenaarschap voor processen en gegevens in de keten eenduidig te beleggen. Ook maken we duidelijke afspraken over het onderhoud van gegevens en de daarbij behorende kosten. Door verdergaande samenwerking in de ontwikkeling en gebruik van gemeenschappelijke voorziening van de generieke digitale infrastructuur, werkt de SVB met haar ketenpartners aan de realisatie van één overheid. Dit sluit aan bij de ambitie van de SVB om de ketendienstverlening naar een hoger plan te tillen en de administratieve lasten voor klanten te minimaliseren.

Gegevensuitwisseling internationaal

Met het Europese Electronic Exchange of Social Security Information (EESSI) project passen we onze processen en systemen stapsgewijs zo aan dat gegevens makkelijker uitgewisseld kunnen worden met onze nationale en de belangrijkste buitenlandse, Europese ketenpartners. We starten met samenwerkingen die het meeste resultaat opleveren, bijvoorbeeld in landen met veel arbeidsmigranten, zoals Polen. Hierdoor worden de rechten en de aanspraken van de in de EU wonende gerechtigden sneller en in één keer goed vastgesteld. Maar het uitwerken en implementeren van afspraken over deze uitwisselingen in internationaal verband vergt veel tijd. Ook volgen we samen met SZW en de ketenpartners de ontwikkelingen rondom de Brexit op de voet waarbij we de rechten van gerechtigden voor ogen houden.

Wij werken aan het realiseren van internationale elektronische uitwisselingen van overlijdensgegevens en het aanpassen van onze systemen en processen. Dit voorkomt dat uitkeringen onrechtmatig worden doorbetaald en dat wij (aanzienlijke) bedragen moeten

terugvorderen. Het leidt tevens tot een aanzienlijke afname van het aantal te verwerken levensbewijzen.

E-overheid

Er zijn steeds meer mogelijkheden om door gegevensuitwisseling ketens slimmer in te richten. De SVB is onderdeel van verschillende ketens waar gegevens worden uitgewisseld. Een voorbeeld hiervan is de loonaangifteketen. Wij bereiden ons voor op ontwikkelingen in deze ketens en leveren onze bijdrage. Denk hierbij aan de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) die in 2018 in werking treedt. En de EU-verordening eIDAS, over de elektronische identificatie en vertrouwensdiensten voor elektronische transacties in de interne markt. Daarnaast werkt de SVB binnen het Suwinet netwerk met SZW in een gezamenlijk programma aan een betere beveiliging van gegevens binnen Suwinet en gericht gebruik van Suwinet. Er is een start gemaakt voor een verkenning van gegevensuitwisseling in het werk en inkomensdomein in de toekomst. Daarbij wordt de veranderende rol van de burger in de regie op zijn gegevens verkend. De SVB is betrokken bij de vervolgstappen.

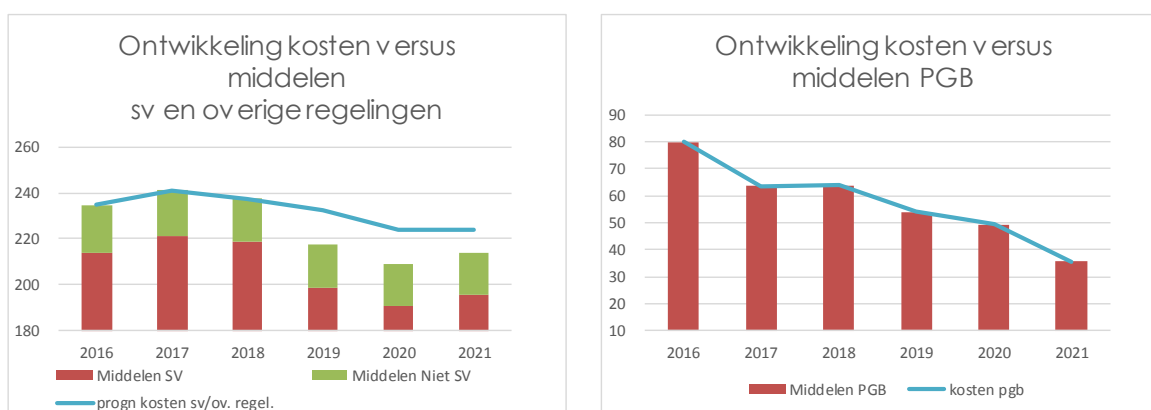
De komende jaren levert de SVB een bijdrage aan een nieuw eID-stelsel (voor identificatie en authenticatie) en een nieuwe inrichting van de internetportalen van de overheid, zoals Overheid.nl en MijnOverheid.

4 Meerjarige financiële ontwikkeling

In de vorige hoofdstukken heeft de SVB haar strategische doelstellingen beschreven die er op zijn gericht om nu en in de toekomst de betrouwbare dienstverlener te blijven. Deze doelstellingen leiden tot investeringen. Dit hoofdstuk beschrijft de meerjarige financiële consequenties en laat de ontwikkeling van de beschikbare middelen zien en de te verwachten kosten. In bijlage 3 worden de kosten per wet, de kosten per klant en de uitvoeringskosten ten opzichte van de uitkeringslasten en de kostentoerekening gespecificeerd.

Ontwikkeling kosten versus middelen

De beschikbare middelen van de SVB zijn in 2021 circa 45 miljoen euro lager dan het huidige budget van 2017 (15 miljoen euro SV, 28 miljoen euro bij PGB en 2 miljoen euro Overige regelingen). De reguliere kosten moeten dan ook met dit bedrag dalen. Er zijn inmiddels maatregelen getroffen om het kostenniveau structureel te laten dalen. Daarnaast werkt de SVB aan de uitwerking van een plan van aanpak voor informatiebeveiliging en continuïteit, de geraamde kosten (structureel 15 miljoen euro extra) hiervan maken nog geen deel uit van de reguliere begroting. In de onderstaande grafiek zijn deze wel zichtbaar.



Richting 2021 treedt er een verschuiving op binnen de kostenopbouw van de SVB. De omvang van de handmatige dienstverlening (en dus de kosten) gaat de komende jaren dalen. Hiertegenover staat de stijging van uitgaven voor de IT die nodig is om de meer te automatiseren en de bedrijfscontinuïteit te waarborgen. De beschreven verschuiving wordt hieronder financieel uitgewerkt.

Meerjarenbegroting

De ontwikkeling van het budget (onderstaande tabel) van de SVB is gebaseerd op de zgn. augustusbrief van het ministerie SZW, de ontwerp-begroting PGB die in juli 2017 is gecommuniceerd met de keten en de recente afspraken met overige opdrachtgevers (niet-SV). Er is in deze begroting nog geen rekening gehouden met zogenaamde "pijplijn" middelen; aanvullende middelen waarover wordt gesproken met de opdrachtgevers, maar waar nog niet definitief over is besloten.

Ontwikkeling budget	Realisatie	Jaarplan	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
x € 1 miljoen	2016	2017	2018	2019	2020	2021
SV-kader	214	215	218	199	191	196
SV nog niet toegekend (pijplijn)			pm	pm	pm	pm
Uit reserves	-	6	1	-	-	-
	214	221	218	199	191	196
PGB-kader	80	64	64	54	49	36
Niet SV en derden	21	20	19	19	18	18
Totaal	315	305	301	272	258	250
Delta:						
- sv			3	-19	-8	5
- reserves			-5	-1	-	-
- pgb			1	-10	-5	-14
- n-sv			-1	-0	-1	0
Daling budget tov jaar t-1	-	10	3	30	13	9

Toelichting op de ontwikkeling van het budget

SV:

Het reguliere SV kader - inclusief projecten, exclusief balansposten - daalt in 2021 (ten opzichte van 2017) met 20 miljoen euro. Dit wordt veroorzaakt door de volgende onderdelen:

- volume ontwikkelingen; dit zijn aanpassingen op het budget vanuit de wijzigingen in de omvang van het klantenbestand;
- taakstelling Rutte II; vanaf 2018 is deze voor 11,4 miljoen euro structureel in het budget verwerkt. Eventuele taakstellingen van het nieuwe kabinet zijn nog niet meegenomen;
- afstel kosten kostendelersnorm AOW in 2019 conform de voorjaarsnota voor -1,1 miljoen euro;
- wet en regelgeving op basis van uitgebrachte uitvoeringstoetsen. Middelen (en kosten) voor nieuwe wetgeving (op basis van uitvoeringstoetsen) zijn als PM opgenomen. Op dit moment zijn er uitvoeringstoetsen / begrotingen opgesteld voor de AVG en implementatie EESSI.

SV nog niet toegekend (pijplijn meerjarig): Onder de PM posten worden de volgende punten in ogenschouw genomen:

- LPO (loon- en prijscompensatie): tranche 2017 is structureel meegenomen voor 4 miljoen euro. De LPO tranches 2018 en 2019 zijn nog niet opgenomen; deze dienen ter dekking van de prijsstijgingen op de lonen en overige kosten. De SVB heeft onlangs de cao voor 2017 – 2019 afgesloten;
- Met SZW wordt gesproken over continuering van de business case Intensivering Toezicht vanaf 2019. In de begroting is de huidige bijdrage van 7,3 miljoen euro (ca 80 fte) tot 2019 opgenomen.
- de gereserveerde middelen voor de Veranderagenda voor 5 miljoen euro voor 2019 en 2020;
- de businesscases Webkanalen en Vervanging Ondersteunde Systemen zijn begroot op 3,5 miljoen euro in 2018. De jaren daarna zijn de middelen jaarlijks tot 2020 circa 1,7 miljoen euro. Met SZW wordt gesproken over voorfinanciering van deze businesscases middels een kasschuif.
- voor vAKWerk is geen budget (voorfinanciering) meer meegenomen in 2018. Vanaf 2020 is de eerste tranche van de terugbetaling van de kasschuif opgenomen voor 1 miljoen euro;
- IT plan: In het IT plan van de SVB worden de investeringen in digitalisering, infrastructuur en informatiebeveiliging beschreven. De uitgangspunten voor de financiering hiervan worden met SZW samen verkend.

PGB:

- het budget voor de uitvoering van het trekkingsrecht PGB daalt de komende jaren sterk. Voor de korte termijn is deze daling voornamelijk het gevolg van de inzet van de SVB op de verbetering

van de processen rondom de dienstverlening aan budgethouders. Op de middel- en lange termijn worden de effecten van de toenemende digitalisering door de invoering van de PGB 2.0 systeem zichtbaar. De benodigde middelen zijn in 2021 naar schatting 28 miljoen euro lager dan in 2018.

Niet-SV en derden:

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

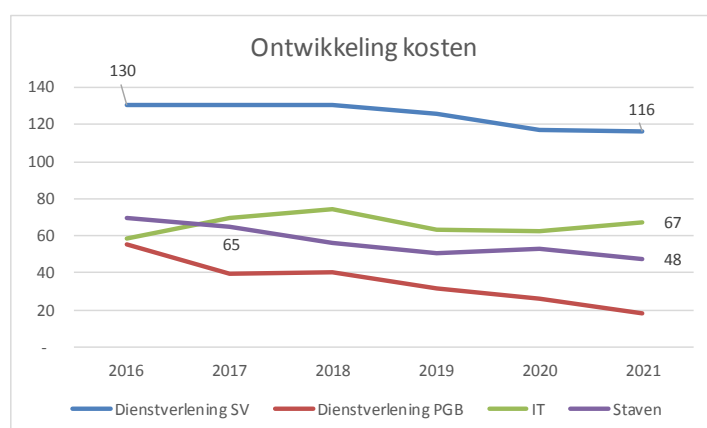
Kostenontwikkeling

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

Exploitatie x € 1 miljoen	Realisatie 2016	Jaarplan 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Kosten						
- SV	214	221	219	199	191	196
- PGB	80	63	64	54	49	36
- Niet SV	21	20	19	19	18	18
	315	304	301	272	258	250
Middelen	315	305	301	272	258	250
Saldo	0	1	0	0	-0	-0

De ontwikkeling van kosten per domein volgt de budgetontwikkeling per domein. Er is voor alle domeinen een sluitende meerjarenbegroting.

In onderstaande grafiek is de kostenontwikkeling op basis van de directies van de SVB weergegeven. Door de investeringen in digitalisering ontstaat er een verschuiving van kosten van Dienstverlening SV naar IT. De daling bij dienstverlening SV (ca 14 miljoen euro) heeft te maken met de daling van de handmatige verwerking. De stijging bij IT betreft de investeringen die hiervoor nodig zijn. De SVB heeft hiervoor een afzonderlijk IT plan opgesteld.



De kostendaling bij de uitvoering van het trekkingsrecht bij de directie-PGB is het gevolg van verdergaande procesoptimalisering, ketenafspraken en digitalisering.

De kosten voor de stafdirecties dalen van 65 miljoen euro in 2017 naar 48 miljoen euro in 2018, waarbij de daling van de overhead en staven in lijn loopt met de afname van de totale productie. De daarbij gepaarde mobiliteitskosten zijn voorlopig op PM gezet.

5 Jaarplan 2018

Aan de hand van de Veranderagenda 2016-2017 zijn in 2017 belangrijke stappen gezet voor het verbeteren van onze dienstverlening en onze ketensamenwerking. In 2018 bouwen we hierop voort. Er is de afgelopen jaren al veel bereikt: de dienstverlening is blijvend op orde en onze klanten zijn tevreden. Begin 2018 realiseert de SVB conform de Veranderagenda 2016 - 2017 het project vAKWerk. De vervanging van het systeem voor Vrijwillig Verzekering wordt eveneens in 2018 geïmplementeerd, evenals de modernisering van de huidige schermen van het AA-systeem waar medewerkers mee werken (MAF, Modernisering AxW). Het project Data Analytics maakt de ontwikkeling naar een data georiënteerde organisatie mogelijk. En in het project Digitale Werkomgeving is de digitale werkomgeving van de SVB verder gemoderniseerd. Ondertussen hebben we de eerste stappen gezet naar een meer agile organisatie.

Met de realisatie van bovengenoemde projecten heeft de SVB belangrijke voorwaarden gecreëerd voor het realiseren van de strategische doelstellingen. In 2018 dragen we met de in het Jaarplan 2018 genoemde projecten en activiteiten hier verder concreet aan bij. We zijn wendbaar om planningen te wijzigen als de situatie erom vraagt, bijvoorbeeld bij nieuwe wet- en regelgeving. De belangrijkste risico's hebben wij in kaart gebracht, zie bijlage 5 - Risicomanagement.

Goede dienstverlening

Wet- en regelgeving

Op het moment van het schrijven van dit jaarplan zijn de formatiegesprekken voor een nieuwe regering nog gaande. Een nieuwe regering kan voor de SVB ook nieuwe wet- en regelgeving betekenen.

De bedoeling

We gaan voorlopig door met het initiatief 'de Garage' en zorgen ervoor dat het werken volgens de bedoeling een steeds belangrijkere en vaste rol in de dienstverlening krijgt. Daarnaast is er ruimte voor pilots en proeftuinen waarbij de focus ligt op de klant in plaats van de regel. Dit geldt ook voor DPGB waar onnodige bureaucratie opgespoord wordt. Daar waar nodig, gebeurt dit in samenwerking met ketenpartners inclusief de ministeries van S SZW en VWS.

Persoonlijke digitale dienstverlening

Door vernieuwing en uitbreiding van gebruikersvriendelijke, digitale dienstverlening van de SVB, werken we naar realtime dienstverlening, dat is sneller en makkelijker voor de klant. Hierdoor kan de burger via het internet nog beter met de SVB communiceren en kan hij of zij in toenemende mate zaken sneller en eenvoudiger regelen via 'selfservice'.

Schuldenproblematiek

De SVB levert een bijdrage aan het terugdringen van de schuldenproblematiek onder burgers. Dat doen we in samenwerking met andere uitvoeringsorganisaties en gemeenten. Medewerkers worden getraind in het herkennen van signalen die kunnen wijzen op problematische schulden. Vervolgens nemen zij contact op met de klant en wijzen zo nodig door naar instanties die directe hulp kunnen bieden. Ook wordt onderzocht welke ruimte er is in wet- en regelgeving die kan worden benut om het ontstaan van problematische schulden te voorkomen dan wel die problematische situatie snel op te heffen.

Maatwerk

We ontwikkelen binnen onze dienstverlening steeds meer maatwerk voor bijvoorbeeld niet-digitaal vaardige burgers of burgers met ingewikkelde vraagstukken. In resultaatverantwoordelijke teams helpen medewerkers de burger snel en in één keer goed. DPGB heeft de eerste stappen gezet met

regioteams voor een meer integrale klantbenadering met vaste aanspreekpunten. Deze regioteams worden in 2018 doorontwikkeld.

Kennisondersteuning

Het project kennisondersteuning gaat zorgen voor het verbeteren van informatievoorziening die medewerkers nodig hebben om hun werk goed te doen. Voorbeelden hiervan zijn het toegankelijker maken van Paradocs (het digitale naslagwerk op het SVB-intranet): het verbeteren van zoekmogelijkheden en het aanbieden van contextgevoelige informatie. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van artificial intelligence (natural language processing, machine learning, cognitieve technologie). Deze oplossingen dragen bij aan het sneller kunnen vinden van informatie waardoor de klant sneller kan worden geholpen.

Speerpunt fraude en rechtmatigheid PGB

De SVB maakt stappen om de verdere rechtmatigheid van de uitbetaling van persoonsgebonden budgetten te borgen door interne controle. Dit doen we door ons te richten op financiële en dus rechtmatigheidsfouten, door opschoningsacties in het geval van herstelbare fouten en door training en opleiding van medewerkers.

Fraudesignalering aan de verstrekkers van persoonsgebonden budgetten, gemeenten en zorgkantoren, wordt verbeterd door meer samenwerking in de keten waarbij de gegevensuitwisseling verder wordt geoptimaliseerd. Ook richten we ons op het voorkomen van fraude door controles vóór toekenning van PGB en vóór uitbetaling van de vergoedingen. Fraude wordt gesignaleerd door het gebruik maken van query's en data-analyses en het terugkoppelen van fraudemeldingen aan gemeenten en zorgkantoren.

Continuïteit en wendbaarheid

Informatieveiligheid en stabiele infrastructuur

Meer openheid van data en een sterke toename van cyberbedreigingen vraagt een grote inspanning op het gebied van informatiebeveiliging en continuïteit. Daarom investeert de SVB in de modernisering van de IT-infrastructuur zodat deze wendbaar en veilig is. Er wordt gewerkt aan het reduceren van de kwetsbaarheid van het IT-netwerk en het monitoren van de (externe) bedreigingen. Daarbij wordt de samenwerking met marktpartijen uitgebreid.

Business Continuity Management, het proces waarmee gestructureerd nagegaan wordt hoe de business processen voortgang kunnen vinden bij verstoringen, wordt verder ingericht en getest. Maar informatiebeveiliging is niet alleen een zaak van techniek. De organisatie wordt goed voorbereid en getraind in het omgaan met verstoringen en cyberaanvallen, waarbij een Cyber Incident Response Team een centrale rol heeft. De SVB zoekt ook hierbij nauwe samenwerking met andere overheden en ketenpartners.

Digitaliseren, automatiseren, innoveren

Het werk wordt in 2018 nog verder geautomatiseerd waarbij life-events verwerkt worden die invloed hebben op rechten van de burger. De modernisering van de gebruikersinterface (MAF) wordt in 2018 afgerond. Hierdoor wordt de verouderde scherm-interface voor de medewerkers gemoderniseerd. Vervolgens wordt dit aangevuld met nieuwe kennis ondersteuning technieken zodat de medewerker, en daarmee de organisatie, sneller nieuwe wet- en regelgeving kan implementeren.

De SVB oefent met verschillende technieken om verdere efficiëntie te realiseren. Dit doen we onder ander in het innovatielab en het Data-expertise centrum. Zo automatiseren we handelingen in handmatige processen. Dit reduceert substantieel werk. Daarnaast geeft data analytics informatie

over klantsituaties. Dit gebruiken we onder andere voor het ondersteunen van onze uitvoering maar ook handhaving.

Toekomstbestendig maken van systemen

In verschillende projecten richt de SVB zich op het toekomstbestendig maken van de bestaande IT-systemen in het SV-domein. Een samenhangende Roadmap is hiervoor opgesteld. In 2018 worden zoals gemeld vAKWerk en MAF afgerond. Daarna wordt in 2018 gestart met het project 'landelijke administratie' waarbij de huidige tien vestigingsdatabases geconsolideerd worden tot één centrale database. Ook in 2018 wordt gestart met verkenning van mogelijkheden tot het technisch moderniseren van de back-end kern van het AA systeem, en de vernieuwing van DTI (de maatwerk-applicatie voor data-tekst integratie). De webkanalen die de klant via internet helpen, worden vernieuwd conform de opgestelde webkanalenstrategie.

Tegelijkertijd worden substantiële procesvoordelen behaald door stapsgewijze verbetering van de systemen. Er wordt steeds opnieuw bekeken welke verbetering in welk tempo nodig en haalbaar is. De agile aanpak, waarbij langdurige projecten met een big-bang-oplevering vermeden worden, biedt mogelijkheid om steeds te werken aan de meest waardevolle activiteiten.

Verdere ontwikkeling en beheer PGB 2.0 systeem

De besprekingen rondom de verdere ontwikkeling en het beheer van het PGB 2.0 systeem zijn op het moment van de totstandkoming van dit ontwerp jaarplan nog volop gaande.

Digitale werkomgeving SVB

Een vernieuwde, moderne werkomgeving ter vervanging van de verouderde Pc's en software faciliteert onder andere plaats- en tijdonafhankelijk werken. We realiseren meer mogelijkheden tot samenwerking met andere organisaties omdat we zo bij andere overheidsorganisaties kunnen werken en vice versa. Dit is onderdeel van het project DWS.

Ontwikkeling medewerkers

Het aantal arbeidsplaatsen bij de SVB neem de komende jaren af. Tegelijkertijd verandert de aard van de werkzaamheden. Dat vraagt om een gerichte ontwikkelings- en mobiliteitaanpak. We investeren in duurzame inzetbaarheid, in vitaliteit en in de ontwikkeling van medewerkers. Dit doen we door het beschikbaar stellen en verhogen van ontwikkel- en opleidingsbudgetten, en door het regelmatig voeren van ontwikkel- en resultaatgesprekken tussen medewerker en leidinggevende. We stimuleren het gebruik van deze middelen om medewerkers breder inzetbaar te maken en daarmee hun positie op de arbeidsmarkt te versterken.

Leiderschapsontwikkeling

Leidinggevendenden ondersteunen de medewerkers in het resultaatverantwoordelijk werken en continue verbeteren. Ze ondersteunen hen in het nemen van verantwoordelijkheid en regie over leren, presteren en ontwikkelen. Dit vraagt van leidinggevendenden dat zij hun rol anders en meer coachend invullen en dat zij nog beter in staat zijn de juiste gesprekken te voeren die leiden tot gewenst gedrag. Ook hebben wij leidinggevendenden nodig die meer naar buiten gericht zijn en werken aan hun netwerk om zo goede samenwerkingsverbanden met andere organisaties uit de keten aan te gaan die helpen om onze klanten zo goed mogelijk van dienst te zijn. Leidinggevendenden worden hierin ondersteund. Onder andere coaching on the job en collegiale consultatie zijn middelen om de ontwikkeling een impuls te geven.

Huisvesting

Met het oog op een krimpend personeelsbestand, waarbij thuiswerken en werken op locaties of bij andere ketenpartners mogelijk is, bekijkt de SVB opnieuw welke criteria zij stelt aan de werkplek en

huisvesting. Het eigenaarschap van tien panden past hier wat ons betreft niet meer bij. Er komt een herijkte huisvestingsstrategie.

Veranderagenda

Als vervolg op eerder gemaakte financieringsafspraken wordt een aantal (reeds eerdergenoemde) activiteiten gefinancierd uit de post Veranderagenda.

Continuïteit en wendbaarheid binnen het AxW-domein:

- Interne kennisondersteuning, modernisering Front-end (MAF), Landelijke administratie, modernisering AA-systeem (opstartfase), vervanging DTI

Continuïteit en wendbaarheid van ondersteunende processen:

- Data-analytics (DEC) en BI, afronden Intranext, Document management systeem, en Facilitair Management systeem.

Verbeteren van de ketensamenwerking

Gezamenlijk werken aan de Bedoeling

We zorgen ervoor dat problemen van burgers samen met deze burger en met andere betrokken organisaties worden opgelost. Het maatschappelijk belang en effect voor de klant vanuit de 'één-overheid-gedachte' staan daarbij centraal. Aan de hand van pilots met gemeenten oefenen we met het gezamenlijk werken aan de bedoeling. We werken er actief aan om het aantal pilots en proeftuinen verder uit te breiden.

E-overheid

Door te investeren in geautomatiseerde gegevensuitwisseling verbeteren we de kwaliteit van de uitgewisselde informatie, versnellen we de processen en verhogen we het aantal volledig digitaal te verwerken aanvragen. We investeren tevens in een infrastructuur om gezamenlijk met ketenpartners informatie te kunnen aanbieden aan de klant.

Internationale ketensamenwerking

Electronic Exchange of Social Security Information (EESSI) is een systeem dat sociale zekerheidsorganen in de EU gaan gebruiken om informatie uit te wisselen, zoals vereist door de EU-verordeningen. Voor de SVB is dit belangrijk omdat het handmatig werk bespaart. De ontwikkeling van het EESSI-systeem vindt fasegewijs plaats in opdracht van de Europese Commissie. Het project EESSI Transitie SVB, gestart in het voorjaar van 2017, regelt de aansluiting van de SVB op de EESSI-infrastructuur, die per 1 juli 2019 operationeel moet zijn.

Verbeteren ketensamenwerking PGB

De PGB-keten is en blijft een complexe keten met de vele spelers, belangen, verschillen van inzicht en continue politieke aandacht. De keten is nog niet stabiel. Hier binnen goed acteren, vraagt continue aandacht en flexibiliteit. Ook de komende jaren. SVB ondersteunt de keten zo goed mogelijk bij alle veranderingen. We organiseren bijeenkomsten voor gemeenten, voor budgethouders en niet-budgethouders zoals mantelzorgers en zorginstellingen. We organiseren digitale ondersteuning zoals webinars en nieuwsflits. We leveren procesbegeleiding voor gemeenten en arbeidsrechtelijke ondersteuning bij zorgovereenkomsten. We onderzoeken met gemeenten de mogelijkheden voor een integraal PGB, waarbij een burger één budget ter beschikking krijgt om alle ondersteuning in te kopen die nodig is. We leveren meer maatwerk met gemeenten. Dergelijke initiatieven voeren we ook uit voor zorgkantoren.

Overige activiteiten

Participatiewet

De SVB zet zich actief in voor het vergroten van de arbeidsparticipatie onder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het doel is om eind 2018 44 fte¹ aan een baan te helpen. De aanpak voor het vinden van geschikte kandidaten loopt via samenwerkingsverbanden tussen gemeenten, UWV, kenniscentra en andere partijen.

Social Return

De SVB weegt het sociale aspect mee in haar inkoopprocessen. Hiermee geeft de SVB via haar inkoop- en contractmanagement iets terug aan de maatschappij op het gebied van arbeidsparticipatie. Social return is een onderdeel van de inkoop- en aanbestedingsprocedure. Bij nieuwe opdrachten hebben leveranciers de verplichting om een percentage van de contractwaarde (gangbaar is minimaal vijf procent) te besteden aan social return. De SVB voert ook bij de al gecontracteerde leveranciers het gesprek over social return.

Samenwerking inkoop- en contractmanagement

Inkoop- en Contractmanagement van de SVB heeft als haar primaire taak aanbestedingen en overeenkomsten met leveranciers zo uit te voeren dat de kwaliteit verbetert, de risico's verminderen en de kosten lager uitvallen. Wij werken daarin samen met de Rijksoverheid en andere overheidsorganisaties. Met de Rijksoverheid sluit de SVB aan bij aanbestedingen via de Inkoop Uitvoeringscombinaties. Daarnaast is de SVB een van de initiatiefnemers van het ZBO Inkoop Netwerk (ZIN) waarin UWV, RDW, CBR, CIZ en Kadaster deelnemen. ZIN organiseert en faciliteert kennisoverdracht en gezamenlijke aanbestedingen.

Duurzaamheid binnen facilities

De SVB beheert haar vastgoed op een duurzame wijze. Vrijwel alle panden hebben een energielabel op A- of B-niveau en de SVB besteedt aandacht aan energiemanagement. We streven naar een CO₂-neutrale bedrijfsvoering in 2020. Bij de SVB is de totale CO₂-uitstoot door tal van maatregelen sterk afgenomen van ruim 12.000 ton in 2008 tot iets meer dan 3.000 ton in 2014. Dit niveau is constant gebleven. Zonder grote investeringen als warmte-koude opslag in de grond, zijn de maatregelen zo goed als uitgeput. De uitstoot door werk- en dienstreizen vormt verreweg het grootste aandeel (meer dan 85 procent) van onze totale CO₂-uitstoot. De SVB besteedt aandacht aan het terugdringen of vergroenen van deze verkeersbewegingen. Met de keuze van een nieuwe energieleverancier in 2018 waarborgt de SVB dat de stroom die zij gebruikt wordt opgewerkt door duurzame middelen als windmolens en zonne-energie.

¹ In termen van de Wet banenafpraak staat 1 fte (Fulltime-equivalent) gelijk aan 25,5 uur.

6 Begroting 2018

Het totale beschikbare budget van de SVB voor 2018 is 1,7 miljoen euro hoger dan het oorspronkelijke budget in 2017.

Het SV-budget bestaat uit het reguliere budget op basis van volume en prijsberekeningen (Light Model) en projectgelden. Het projectbudget bestaan uit de middelen voor de businesscase Intensivering Toezicht en het budget voor de veranderagenda en IB.

Het PGB budget is voor 2018 nog niet definitief, waardoor een verschil kan ontstaan tussen de afgegeven begroting aan SZW en de nog af te geven begroting aan het Ketenbureau (gepland 4 oktober 2017). De inschatting is dat de begroting van PGB binnen de bandbreedte van 60 – 65 miljoen euro blijft.

Middelen versus begroting x € 1 miljoen	Realisatie 2016	Jaarplan 2017	Begroting 2018	mutatie 18 tov '17
Regulier kader SV	205,5	197,1	200,7	3,6
Projectgelden	8,4	18,3	17,3	-1,0
<i>Totaal SV-kader gefinancierd door SZW</i>	<u>213,9</u>	<u>215,4</u>	<u>218,0</u>	<u>2,6</u>
Niet SV-kader				
-PGB	79,9	63,5	64,0	0,5
-V&O	10,1	10,3	10,0	-0,3
-Overige regelingen	4,0	3,2	3,1	-0,1
-Dekking vanuit opbrengsten derden	6,9	6,8	5,8	-1,0
<i>Totaal Niet-SV-kader</i>	<u>100,9</u>	<u>83,8</u>	<u>83,0</u>	<u>-0,8</u>
Totaal middelen	314,8	299,2	300,9	1,7
Kosten	307,3	304,3	301,3	-3,0
Dotatie voorzieningen	7,4	-	-	-
Totaal kosten	314,7	304,3	301,3	-3,0
Vershil	0,1	-5,1	-0,4	4,7
Inzet reserves/projectgelden uit balans	-	5,7	0,5	-5,2
Saldo	0,1	0,6	0,1	-0,5

Totale kosten versus middelen

De totale kosten van de SVB begroting voor 2018 , exclusief de investeringen voor informatiebeveiliging en continuïteit (15 miljoen euro), blijven binnen de beschikbare grenzen voor 2018.

Toelichting ontwikkeling binnen de afzonderlijke domeinen

SV-domein: Het totaal beschikbare budget stijgt in 2018 met 2,6 miljoen euro ten opzichte van de begroting 2017. Deze stijging is een saldo van budgetverhogingen voor onder meer prijscompensatie, innovatielab, veranderagenda en informatiebeveiliging en dalingen vanwege volume en taakstelling. In de bedrijfsvoering van de SVB leidt dit enerzijds tot investeringen bij IT, anderzijds tot een afname van personeelskosten door daling van handmatig werk.

Niet-SV zorg domein: Het budget voor de uitvoering van het trekkingsrecht PGB stijgt met 0,5 miljoen euro ten opzichte van de initiële begroting 2017. Deze stijging is voornamelijk het gevolg van

gestegen lonen en werkgeverspremies, waar in de loop van 2017 additionele middelen voor zijn verstrekt. Daarnaast is zijn de kosten voor de bouw van PGB 2.0 systeem opgenomen.

Per 1 april 2017 zijn regioteams in het leven geroepen. Het doel van deze teams is om de effectiviteit en slagvaardigheid van de dienstverlening te vergroten. Het gevolg hiervan is dat vanaf 2018 het aantal benodigde medewerkers daalt. Dit effect wordt door de invoering van het PGB 2.0 systeem in de komende jaren verder versterkt.

De sterke daling van het aantal fte's voor de uitvoering van het trekkingsrecht PGB heeft ook gevolgen voor het huisvestingsbeleid. Om hierop te anticiperen is in 2017 een aantal SVB-locaties niet meer gebruikt voor PGB-werkzaamheden. Er wordt op dit moment gezocht naar alternatieve huisvesting voor de medewerkers PGB in Utrecht omdat het huidige kantoor niet meer beschikbaar is vanaf mei 2018.

Niet-SV overig: Het beschikbare budget in 2018 voor het niet-SV overig domein daalt eveneens ten opzichte van het budget voor 2017. Deze daling wordt veroorzaakt door:

1. het beëindigen van het beheercontract voor het Pensioenregister. In 2017 heeft de SVB de taken voor het Pensioenregister (BOPR) overgedragen aan een andere uitvoerder. De overdrachtskosten hierbij worden in rekening gebracht bij de Stichting Pensioenregister;
2. de daling van de middelen van V&O door de geleidelijke afname van het aantal gerechtigden;
3. de daling van opbrengsten uit dienstverlening aan derden. Zie hiervoor onderstaande specificatie.

Specificatie opbrengsten derden x € 1 miljoen	Realisatie 2016	Begroting		SV	PGB	Overig
		Jaarplan 2017	Begroting 2018			
Personeel	-1,1	-1,0	-0,7	-0,7	-	-
Huisvesting	-6,1	-5,8	-4,9	-3,4	-1,3	-0,2
Automatisering	-	-	-	-	-	-
Bureau	-0,0	-	-	-	-	-
Diensten en diversen	0,2	-	-0,2	-0,2	-	-
Totaal	-7,0	-6,8	-5,7	-4,2	-1,3	-0,2

Middelen en kosten per domein

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

Exploitatie per domein x € 1 miljoen	2018			Totaal
	SV	PGB	niet-SV	
Middelen	218,0	64,0	19,0	300,9
Kosten	218,5	64,0	18,9	301,3
Saldo	-0,5	0,0	0,1	-0,4
Projectgeld uit balans	0,5	-	-	0,5
Tekort	-0,0	0,0	0,1	0,1
Saldo	-0,0	0,0	0,1	0,1

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

Directe en indirecte kosten x € 1 miljoen	Realisatie 2016	Jaarplan 2017	Begroting 2018	SV	PGB	Overig
Directe Kosten						
- dienstverlening (DSV/DPGB/V&O)	186,3	169,2	162,0	112,1	40,2	9,7
- staven	6,0	-	7,7	5,1	2,6	-
- IT/ change	35,6	38,9	51,2	42,2	8,0	1,0
	227,8	208,1	220,8	159,4	50,8	10,7
Indirecte kosten						
-staven/overhead	61,2	68,9	48,6	40,4	5,8	2,4
-huisvesting / werkplek	25,6	27,3	31,9	18,7	7,4	5,8
	86,8	96,2	80,5	59,1	13,2	8,1
	314,7	304,3	301,3	218,5	64,0	18,9

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

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

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

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

Uitvoeringskosten per categorie

Hieronder worden per kostencategorie de wijzigingen 2018 ten opzichte van 2017 toegelicht.

Kosten naar categorie (sv, zorg, niet sv) x € 1 miljoen	Realisatie 2016	Jaarplan 2017	Begroting 2018	SV	PGB	Overig
Personeelskosten	246,4	236,6	239,9	178,2	51,8	9,9
Huisvestingskosten	18,0	18,4	17,6	8,8	3,4	5,4
Automatiseringskosten	22,7	28,8	26,7	19,6	5,5	1,5
Bureaunkosten	5,7	6,0	5,8	4,3	1,2	0,2
Diensten en diversen (dotatie voorzieningen)	14,5	14,5	11,4	7,6	2,1	1,8
Totaal	314,7	304,3	301,3	218,5	64,0	18,9
				73%	21%	6%

Toelichting:

- personeelskosten: In het SV-domein zijn de kosten toegenomen als gevolg van premiewijzigingen en cao. In het zorgdomein zijn de kosten afgenomen als gevolg van de lagere benodigde formatie. Voor niet-SV blijven de personeelskosten vrijwel gelijk t.o.v. 2017. De personeelskosten worden in de volgende paragraaf verder toegelicht;
- huisvesting: t.o.v. het jaarplan 2017 dalen de huisvestingslasten licht door daling van de rente en afschrijvingskosten;
- automatiseringskosten nemen af ten opzichte van 2017 door daling van rente en afschrijvingen. De noodzakelijke investeringen vanuit het IT-plan voor Informatiebeveiliging en infrastructuur zijn deels als PM post opgenomen;
- bureaunkosten zijn iets lager begroot wegens de daling van portokosten door meer digitale contacten;
- diensten en diversen: de kosten nemen af vanwege ingezette bezuinigingen op de materiele kosten.

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

Kosten naar categorie (niet sv) x € 1 miljoen	Tot. ov. niet-SV			V&O Begroting 2018	Opsp. Onverz. Begroting 2018	TNS- Begroting 2018	Derden Begroting 2018
	Realisatie 2016	Jaarplan 2017	Tot. ov. niet-SV Begroting 2018				
Personeelskosten	10,8	9,9	9,9	7,1	2,2	0,0	0,7
Huisvestingskosten	6,5	6,3	5,4	0,4	0,2	0,0	4,9
Automatiseringskosten	1,6	1,3	1,5	1,1	0,4	0,0	-
Bureaunkosten	0,3	0,4	0,2	0,2	0,0	0,0	-
Diensten en diversen (Dotatie voorzieningen)	1,8	1,9	1,8	1,3	0,0	0,3	0,2
Totaal	21,0	19,7	18,9	10,1	2,8	0,3	5,7

Uitvoeringskosten categorie personeelslasten

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

Specificatie personeelskosten x € 1 miljoen	Realisatie 2016	Jaarplan 2017	Begroting 2018	SV	PGB	Overig
personeelskosten:						
Intern personeel	178,4	198,0	181,6	145,4	27,8	8,4
Uitzendkrachten	30,5	13,2	16,5	-	16,5	-
Externe medewerkers	27,2	16,5	24,0	20,3	3,7	0,0
Overige personeelskosten	17,7	9,0	13,4	8,5	3,5	1,4
Overige personeelskosten incidenteel			4,3	4,0	0,2	0,0
Totaal	253,8	236,6	239,9	178,2	51,8	9,9

Toelichting:

- bij het opstellen van de begroting 2018 is uitgegaan van de voor 2017 geldende percentages voor sociale lasten. Op 22 mei 2017 is een cao-akkoord gesloten voor 3 jaar. Er is in deze begroting rekening gehouden met de effecten van dit akkoord;
- de loonkosten zijn gebaseerd op de geplande formatie (zie volgende tabellen). De totale omvang van de formatie neemt af met 103 fte.
- bij DPGB neemt het aantal medewerkers af ten opzichte van 2017 door de afname van incidentele activiteiten en het stroomlijnen van processen;
- de kosten van externe inhuur nemen toe ten opzichte van de begroting 2017, echter zijn lager begroot dan de realisatie 2016. De SVB moet met name in het IT-domein een beroep blijven doen op de externe markt voor noodzakelijke expertise en capaciteit;
- de toename van de 'overige personeelskosten' 2018 ten opzichte van 2017 wordt veroorzaakt door mobiliteitskosten die onder meer nodig zijn in het kader van het mobiliteitsprogramma, en frictie voor vAKWerk en de businesscases.

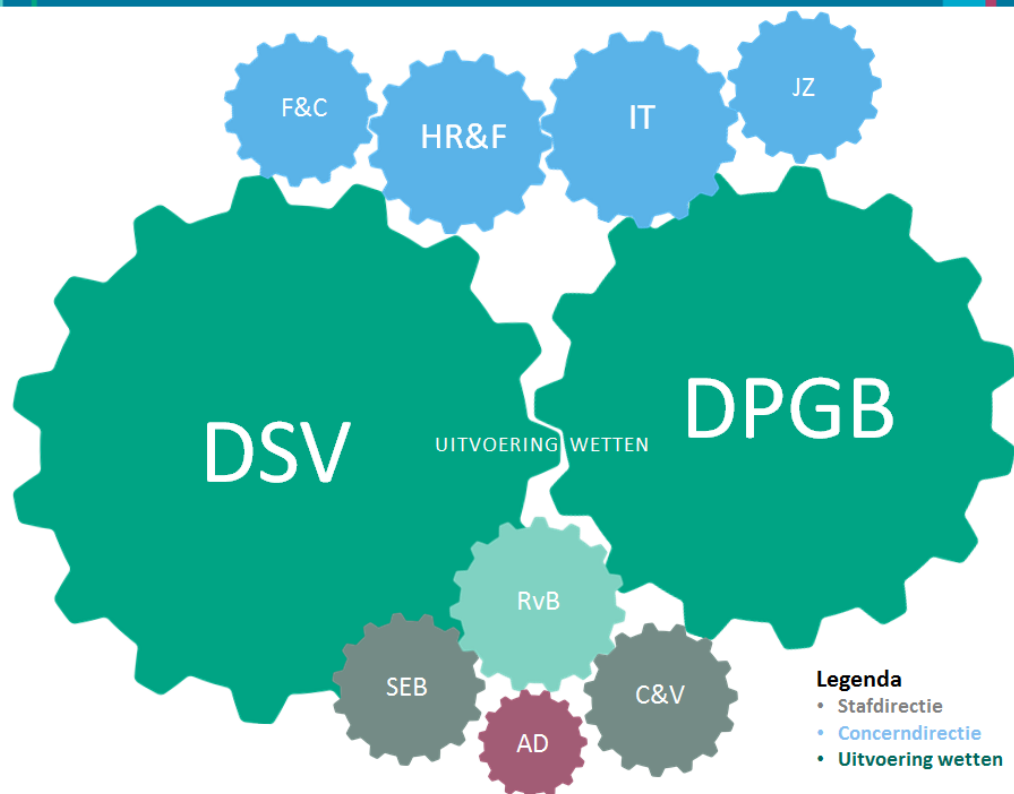
In het navolgende formatieoverzicht wordt de begrote formatie 2018 voor de staande organisatie afgezet tegen die van 2017 en 2016.

Formatie SVB (gemiddeld aantal FTE's op jaarbasis)	Bezetting 2016	Formatie Jaarplan 2017	Formatie 2018	SV	PGB	Overig
Interne medewerkers	2.973	3.415	2.932	2.477	358	97
Uitzendkrachten	598	-	306	6	300	
Externe medewerkers	176	87	161	161	-	
	3.747	3.502	3.399	2.644	658	97

BIJLAGEN

Bijlage 1 - Organogram SVB

ALLE DIRECTIES SVB



Organogram SVB 2017. Uitleg van de Afkortingen:

- AD: Audit Dienst
- C&V: Communicatie en voorlichting
- DPGB: Dienstverlening persoonsgebonden budget
- DSV: Dienstverlening sociale verzekeringen
- F&C: Finance & Control
- HR&F: Human Resources & Facilities
- JZ: Juridische Zaken
- RvB: Raad van Bestuur
- SEB: Strategie en Externe betrekkingen
- IT

Bijlage 2 - Ontwikkelingen beleid en regelgeving 2018 (daar waar kan met doorkijk naar 2020)

Ontwikkelingen beleid en regelgeving generiek

Ten tijde van het opstellen van dit Meerjarenplan, was de formatie van het nieuwe kabinet nog niet afgerond. Ook de begroting van het huidige demissionaire kabinet, was nog niet bekend. Dit maakt, dat er op dit moment ten aanzien van de verschillende beleidsterreinen geen concreet beeld van de ontwikkelingen in beleid en regelgeving aangaande onze uitvoering is. Wij hebben hier dan ook geen rekening mee gehouden. Zodra de nieuwe kabinetsplannen bekend zijn, zullen wij in overleg met SZW bekijken wat dit voor de SVB betekent.

Een aantal generieke ontwikkelingen is al wel te voorzien. Zo moet de SVB op 25 mei 2018 voldoen aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). De implementatie daarvan omvat het SV-domein, het PGB-domein en de interne organisatie. Wij zullen overgaan tot fasegewijze invoering vanaf 25 mei 2018. De AVG vraagt, na de implementatie van de benodigde wijzigingen, blijvende aandacht; bij alle toekomstige wijzigingen moet de SVB rekening houden met de AVG. Privacy by design zal een ontwerpprincipe moeten worden. Ook de ontwikkelingen rond schuldenproblematiek zullen in 2018 en in de jaren daarna een rode draad in onze uitvoering vormen. Daarnaast kunnen er uit ontwikkelingen in jurisprudentie wijzigingen voortvloeien ten aanzien van de wijze waarop wij uitvoering geven aan bestaande wet- en regelgeving.

Internationale ontwikkelingen en samenwerking

In de komende jaren worden met enkele landen besprekingen gevoerd voor nieuwe coördinatieverdragen. In ieder geval komen er verdragsbesprekingen over het aanpassen van de bestaande verdragen. Dit heeft betrekking op technische aanpassingen, aanpassing van de woonlandfactor en op de beperking van de export van de Kinderbijslag. De ontwikkelingen rondom de Brexit volgen we samen met de ketenpartners en het Ministerie van SZW op de voet. Voor onze uitvoering kan dit de komende jaren gevolgen hebben. SZW houdt rekening met alle scenario's.

De SVB is en blijft actief in Europese gremia, die betrekking hebben op de werking van de Verordeningen 883/04 en 987/10, zoals het Platform for Fraude and Error (NCP), European Social Insurance Partners (ESIP), de Administratieve en Technische Commissie en de werkgroepen en gremia rond de uitrol van het EESSI-systeem (zie hieronder). Ook blijft de SVB actief binnen de International Social Security Association (ISSA), maar dan voornamelijk binnen het Europese netwerk; de CEO van de SVB maakt in de periode 2018-2019 deel uit van de Steering Committee van het ISSA European Network.

Bijlage 3 – Aanvullende begrotingstabellen 2018

Tabellen specificatie opbouw begrotingen regelingen

Opbouw begroting SV-wetten x € 1 miljoen	Realisatie	Jaarplan	Begroting					
	2016	2017	2018	personeel	huisvesting automatisering	bureau	diensten	
Directe kosten								
Directe kosten DSV	120,3	119,6	112,1	102,5	-	0,0	3,8	5,8
Directe toerekening staven	2,7	-	5,1	2,4	-	1,5	-	1,1
IT kosten	28,0	29,5	13,2	11,2	-	2,0	-	-
	151,0	149,1	130,4	116,1	-	3,6	3,8	7,0
Indirecte kosten								
Werkplekautomatisering	4,9	6,6	10,1	-	-	10,1	-	-
Huisvesting	7,4	8,7	8,7	-	8,7	-	-	-
Overhead	50,5	56,7	40,4	43,2	0,1	-4,1	0,5	0,6
Change	-	-	28,9	18,9	-	10,1	-	-
	62,7	72,0	88,1	62,1	8,8	16,1	0,5	0,6
Totaal	213,8	221,1	218,5	178,2	8,8	19,6	4,3	7,6

Opbouw begroting PGB x € 1 miljoen	Realisatie	Jaarplan	Begroting					
	2016	2017	2018	personeel	huisvesting automatisering	bureau	diensten	
Directe kosten								
Directe kosten DPGB	57,7	42,1	40,2	37,3	-	-	1,1	1,7
Directe toerekening staven	3,3	-	2,6	2,6	-	-	-	-
IT kosten	6,7	8,5	6,1	4,2	-	1,9	-	-
	67,7	50,6	48,8	44,1	-	1,9	1,1	1,7
Indirecte kosten								
Werkplekautomatisering	2,5	2,3	4,0	-	-	4,0	-	-
Huisvesting	3,9	3,1	3,4	-	3,4	-	-	-
Overhead	5,7	7,5	5,8	6,3	-	-0,9	0,1	0,4
Change	-	-	1,9	1,4	-	0,5	-	-
	12,2	12,9	15,1	7,7	3,4	3,6	0,1	0,4
Totaal	79,9	63,5	64,0	51,8	3,4	5,5	1,2	2,1

Opbouw begroting V&O x € 1 miljoen	Realisatie	Jaarplan	Begroting					
	2016	2017	2018	personeel	huisvesting automatisering	bureau	diensten	
Directe kosten								
Directe kosten V&O	8,2	7,5	7,1	5,4	0,1	0,0	0,2	1,3
Directe toerekening staven			0,8	0,8	-	-	-	-
IT kosten	0,9	1,0	0,8	-	-	0,8	-	-
	9,1	8,4	8,7	6,2	0,1	0,8	0,2	1,3
Indirecte kosten								
Werkplekautomatisering	0,2	0,2	0,3	-	-	0,3	-	-
Huisvesting	0,2	0,2	0,3	-	0,3	-	-	-
Overhead	0,6	0,9	0,9	0,8	-	0,0	0,0	0,0
Change	-	-	-	-	-	-	-	-
	1,0	1,4	1,4	0,8	0,3	0,3	0,0	0,0
Totaal	10,1	9,8	10,1	7,1	0,4	1,1	0,2	1,3

Opbouw Opsporing onverzekerden x € 1 miljoen	Realisatie	Jaarplan	Begroting					
	2016	2017	2018	personeel	huisvesting	automatisering	bureau	diensten
Directe kosten								
Directe kosten WLZ	-	-	1,6	1,6	-	-	-	-
IT kosten	-	-	0,2	-	-	0,2	-	-
	-	-	1,8	1,6	-	0,2	-	-
Indirecte kosten								
Werkplekautomatisering	0,3	0,1	0,2	-	-	0,2	-	-
Huisvesting	0,1	0,2	0,2	-	0,2	-	-	-
Overhead	1,9	2,3	0,6	0,6	-	0,0	0,0	0,0
Change	-	-	-	-	-	-	-	-
	2,3	2,5	1,0	0,6	0,2	0,2	0,0	0,0
Totaal	2,3	2,5	2,8	2,2	0,2	0,4	0,0	0,0

Opbouw begroting TNS x € 1 miljoen	Realisatie	Jaarplan	Begroting					
	2016	2017	2018	personeel	huisvesting	automatisering	bureau	diensten
Directe kosten								
Directe kosten	-	-	0,3	-	-	-	-	0,3
IT kosten	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	0,3	-	-	-	-	0,3
Indirecte kosten								
Werkplekautomatisering	-	0,0	0,0	-	-	0,0	-	-
Huisvesting	-	0,0	0,0	-	0,0	-	-	-
Overhead	0,5	0,4	0,0	0,0	-	-0,0	0,0	0,0
Change	-	-	-	-	-	-	-	-
	0,5	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal	0,5	0,4	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3

Tabellen specificatie kosten per wet en kosten per klant

Overzicht kosten per wet x € 1 miljoen	Realisatie 2016 *	Jaarplan 2017	Begroting 2018	Mutatie t.o.v Jaarplan 2017
SV				
AOW	102,8	113,5	114,1	0,6
Anw	10,1	9,8	8,8	-1,1
AKW	65,6	65,6	60,6	-4,9
AIO	22,2	22,4	24,6	2,2
Overige SV regelingen	8,3	9,8	10,4	0,6
	209,0	221,1	218,5	-2,6
Niet SV				
PGB	77,3	63,5	64,0	0,5
V&O	10,2	9,8	10,1	0,3
Overige niet SV regelingen	3,9	3,2	3,0	-0,1
Dekking opbrengsten derden **	6,9	6,8	5,7	-1,1
	98,3	83,2	82,8	-0,4
Totaal	307,3	304,3	301,3	-3,0

* Exclusief dotaties aan voorziening.

** Huurinkomsten, vertaalwerk, juridische diensten etc..

Kosten per klant	Realisatie	Jaarplan	Begroting	Mutatie t.o.v	%
x €1 miljoen	2016	2017	2018	Jaarplan 2017	
SV					
AOW	30,3	33,1	33,0	-0,1	-0,3%
Anw	297,7	299,9	285,0	-14,9	-5,0%
AKW	34,2	34,2	31,8	-2,4	-6,9%
AIO	513,4	555,0	563,6	8,7	1,6%
Overige SV regelingen	4.578,7	5.900,5	6.447,2	546,7	9,3%
Niet SV					
PGB	617,0	448,2	505,6	57,4	12,8%
V&O	366,0	439,2	483,0	43,7	10,0%
Overige niet SV regelingen	3.023,0	2.476,7	2.188,5	-288,2	-11,6%

Tabel uitvoeringskosten versus uitkeringslasten

Uitvoeringskosten ten opzichte van uitkeringslasten	Uitv. Kosten uvk	Uitk. Lasten ukl	Uvk als	Uitv. Kosten uvk	Uitk. Lasten ukl	Uvk als
x €1 miljoen	Jaarplan 2017	Jaarplan 2017	% van Uvl	2018	2018	% van Uvl
SV						
AOW	113,5	36.530,0	0,3%	114,1	37.345,0	0,3%
Anw	9,8	413,0	2,4%	8,8	387,0	2,3%
AKW	65,6	3.333,3	2,0%	60,6	3.351,0	1,8%
AIO	22,4	241,3	9,3%	24,6	262,0	9,4%
overige regelingen	9,8	69,7	14,0%	10,4	67,0	15,5%
	221,1	40.587,3	0,5%	218,5	41.412,0	0,5%
Niet SV						
PGB	63,5	2.200,0	2,9%	64,0	2.321,0	2,8%
V&O	9,8	276,4	3,5%	10,1	235,7	4,3%
overige regelingen	3,2	3,2		3,0	2,6	
Dekking opbrengsten derden	6,8	nvt		5,7	nvt	
	83,2	2.479,6		82,8	2.559,3	
Totaal	304,3	43.066,9		301,3	43.971,3	

Bijlage 4 - KPI's en stuurgegevens

Prestatie indicatoren voor 2018-2020

Hierna worden de doelen beschreven die de SVB op langere termijn nastreeft inclusief wanneer wij tevreden zijn met het resultaat (KPI's) en hoe we dit monitoren (stuur-indicatoren):

1. Een goede dienstverlener blijven

Een goede dienstverlener zijn betekent ook dat de diensten in een goede kwaliteit-prijs verhouding worden uitgevoerd. Hoewel de klant niet rechtstreeks betaalt voor onze diensten, wordt via de premie en belastinginning wel degelijk betaald voor de uitvoeringskosten. Het doel is om zo efficiënt mogelijk de uitvoering vorm te geven.

We zijn tevreden (financieel perspectief) als we:

- gedurende de komende 5 jaar een kostendaling (efficiencyverbetering) bereiken van gemiddeld 1,5 procent per jaar op de kosten per klant van de afzonderlijke regelingen.

We zijn tevreden (klant perspectief) als de volgende resultaten (KPI's) zijn bereikt:

- tijdigheid van betalingen: Een stijging ten opzichte van 2017. Hier is nog geen streefwaarde voor afgesproken. In 2018 wordt, op basis van cijfers over 2017 een goede definitie, streefwaarden en groeipad voor de komende jaren vastgesteld;
- tijdigheid van beschikkingen (nationaal én internationaal): Als we voor alle regelingen voldoen aan de wettelijke norm van afhandeling. Dit is 96 procent tijdige afhandeling binnen 6 weken. Voor de AKW internationaal geldt dat we groeien van 94 procent in 2018 naar 96 procent in 2019;
- rechtmatige dienstverlening SV-weten: Als we voldoen aan de minimumnorm van 99 procent, zoals de SUWI wet die stelt. In 2016 voldeden alle wetten met uitzondering van de OBR (Overbruggingsregeling AOW) aan deze norm. Voor 2018 geldt dat ook deze wet gaat voldoen aan de norm.
Daarnaast willen we dat (in 2019 – 2020) de rechtmatigheid voor nationale en internationale dienstverlening op gelijk niveau (boven de norm) komt. Aan de hand van kerncijfers wordt het trendmatige inzicht gegeven in de ontwikkeling van de rechtmatigheid;
- PGB betalingen binnen 10 dagen en een rechtmatigheid van 97 procent.

Verder zijn we zijn tevreden als we:

- een 8 van de klanten ontvangen (DSV) en een 7 (DPGB);
- er een trendmatige daling is van de bezwaar -en klachtenintensiteit: dit als indicatie van “in één keer goed”;
- meer continu onze klanttevredenheid meten: naast een kwantitatieve manier van meten van ons klanttevredenheid wordt ook kwalitatief onderzoek naar deelaspecten ingericht. 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 klantcommunity, website feedback, testen van brieven, gesprekken voeren met doelgroepen over hun ervaringen en specifieke behoeften, etc.
- er stijgende trends zijn in onze digitale bereikbaarheid en beschikbaarheid van de kanalen waarmee klanten ons kunnen benaderen;
- er digitaal klantcontact is waar kan, en fysiek klantcontact is waar dat nodig is;
- als het aantal budgethouders dat gebruik maakt van MijnPGB stijgt;
- klanttevredenheid is van (de hulpbehoevende) klanten over de service en samenwerking met andere instanties;
- de klanten beter worden geholpen in lijn met de bedoeling.

2. Wij zijn wendbaar en waarborgen onze continuïteit

We zijn tevreden (KPI) als we een kwalitatief goede IT-organisatie hebben:

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

Verder zijn we tevreden als:

- de kwaliteitsevaluatie op het proces u-toetsen heeft uitgewezen dat de voorspelkracht van U-toetsen over invoertijd en kosten is vergroot. En de gerealiseerde implementatietijd voldoet aan de verwachtingen van de opdrachtgever.
- uit medewerkerstevredenheidsonderzoeken 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 (hoger rapportcijfer).

We meten de resultaten middels een aantal stuur-indicatoren, en zijn tevreden als:

- er een trendmatige stijging is in het percentage digitale afhandeling (de zogenaamde "STP: straight through processing").
- er innovaties worden geïmplementeerd die ontwikkeld zijn vanuit het innovatielab.
- uit externe expert opinions op IT blijkt dat de IT-organisatie de uitdagingen van de toekomst aankan.
- met betrekking tot medewerkers:
 - o Er een stijging is van het mobiliteitspercentage van medewerkers;
 - o Er een trendmatige daling van het verzuim is;
 - o een evenwichtige personeelssamenstelling is bereikt;
 - o er een hogere tevredenheid is van medewerkers over huisvesting en werkplekondersteuning, op basis van het nieuwe werken.

3. Wij zijn een proactieve ketenpartner

We zijn tevreden als we (KPI):

- uitvoering hebben gegeven aan een businesscase ketensamenwerking, (welke in 2018 is opgesteld), waarmee de dienstverlening aan de klant is verbeterd, zodanig dat zij hun gegevens maar één keer hoeven aan te leveren en gegevens meervoudig worden gebruikt.

Prestatie indicatoren voor 2018

Voor 2018 geldt dat we met betrekking tot de afgesproken indicatoren en groeipaden een aantal concrete normen nastreven. Deze zijn in onderstaande tabel weergegeven:

Prestatie-indicatoren voor 2018		Streefwaarden in procenten	Gemiddelde Realisatie in procenten
		2018	2016
Goede dienstverlening tegen aanvaardbare kosten			
1a	Tijdigheid betalingen	99,9	99,9
1b	Tijdigheid beschikkingen		
	- Nationale tijdigheid * algemene afspraak	AOW, AKW, Anw, AIO, TAS, REM, OBR	99
	- Internationale tijdigheid * specifieke afspraak	AOW, Anw AKW	96 94
2	Rechtmatigheid		
	- Nationale dienstverlening	99	nvt*
	- Internationale dienstverlening	op basis van meting nog bepalen ntb	nvt*
3	Klantgerichte uitvoering		
	- Klanttevredenheidsonderzoek	Rapportcijfer	8
4	Efficiency per wet		
	- daling kosten per klant (excl. beleidswijzigingen-projecten)	AOW, AKW, AIO, Anw	1,5
Verhogen continuïteit / wendbaarheid			
5	Nastreven van "de bedoeling"	Kwalitatieve indicator	Maatschappelijk rendement uitvoering verhogen: focus op schulden**
6	Kwalitatief goede U-toetsen	Kwalitatieve indicator	procesevaluatie einde 2018
7	Gezonde IT-organisatie		externe reviews
8	Gezonde werkgemeenschap	MTO meting	hoger dan vorige meting
Intensiveren ketensamenwerking			
9a	Verbeteren gegevensuitwisseling	Kwalitatieve indicator	Contacten intensiveren Verbeterde uitwisselingen
	Businesscase		Opleveren + 1e
9b	ketensamenwerking		resultaten realiseren

*) Vanaf 2018 wordt onderscheid gemaakt in de rechtmatigheid van onze nationale en de rechtmatigheid van onze internationale dienstverlening. Tot 2018 is deze splitsing niet voor alle wetten gemaakt.

**) SVB rapporteert (primair via de opdrachtgeverskolom) over de wijze waarop inbedding van klantsignalen vanuit de uitvoering in beleid plaatsvinden.

Prestatie indicatoren	Niet SV regelingen	Streefwaarden in procenten	Gemiddelde Realisatie in procenten
		2018	2016
Goede dienstverlening			
1	Tijdigheid		
	Betalingen	PGB	94
	Gevalsbehandeling	V&O wetten (gemid.)	95
2	Rechtmatigheid	PGB	In ontwikkeling.
		V&O	95
3	Klantgerichte uitvoering KTO	PGB	7,0.
		V&O	8,0
	Verhogen continuïteit / wendbaarheid		
4	Kostenontwikkeling PGB	budget PGB kosten per klant	64,0 mln. € 506
	Kostenontwikkeling V&O	kosten per klant**	79,9 mln. € 617
	Intensiveren ketensamenwerking		€ 483
			€ 366

**) exclusief Backpay regeling

Bijlage 5 - Risicomanagement

De opzet van deze paragraaf is zodanig dat de paragraaf, conform het verzoek in de Meibrief, ook separaat op het eigenaaroverleg kan worden geagendeerd. Op deze wijze is het mogelijk om op basis van ieders verantwoordelijkheid het goede gesprek over risicobeheersing te kunnen voeren.

Daartoe wordt onderscheid gemaakt tussen de ontwikkeling van het risicomanagement proces en de belangrijkste risico's die voor ons liggen.

Ontwikkeling risicomanagement

Risicomanagement binnen de SVB is in de basis op orde en dienstbaar aan het goed focussen op en het bewaken van de realisatie van de doelstellingen. Dat is ook bevestigd in de audit, die eind 2016 is uitgevoerd. Risicomanagement vindt plaats op drie niveaus:

- gekoppeld aan P&C: per directie wordt een risicoregister bijgehouden, gekoppeld aan de managementcontracten; de onderkende risico's worden daarbij op SVB-niveau, t.b.v. DT en RvB, periodiek verzameld, besproken, gemonitord en geactualiseerd;
- in projecten: bij de start wordt een risicoanalyse (veelal op basis van een CRSA) uitgevoerd; de periodieke rapportage kent standaard een risicoparagraaf;
- op operationeel niveau (inrichting AO): voor de primaire processen zijn de risico's en daartoe getroffen maatregelen geanalyseerd en vastgelegd.

Voor 2018 maakt de SVB een verbeterslag die vooral bestaat uit de volgende ontwikkelingen:

- versterking van de sturing op risico's, door versterking van de dialoog ('het goede gesprek' zodat de risico's meer worden doorgrond) en het meer nadrukkelijk kiezen, prioriteren en volgen van (effect van) gewenste maatregelen (van risicoanalyse naar risicomanagement);
- meer focus voor de bestuurlijke, strategische risico's, zowel gekoppeld aan strategie van de SVB (als geheel) als de totale veranderagenda en bijbehorende projectportfolio (van interne, 'te vermijden risico's' naar het volledige palet);
- versterking besturing door betere integratie van risicomanagement in het geheel van governance en control-middelen (GRC), inclusief de verbetering van de onderlinge relatie tussen de diverse niveaus en gebieden van risicomanagement en daarop aanwezige control-functies (van impliciet naar expliciet gestructureerd).

De risico's

Uitgaande van de strategische doelen, wordt hieronder ingegaan op de grootste risico's en onze respons daarop. Veel van de responses zijn ook meer uitgebreid in de voorgaande hoofdstukken beschreven. Het op orde hebben van risicomanagement betekent niet dat we alle risico's kunnen incalculeren. Maar ook onvoorspelbare omstandigheden, vaak buiten onze directe invloedssfeer, vragen om beheersmaatregelen

Daarbij merken wij op dat de risico's nog kunnen veranderen afhankelijk van het aantal en de aard van wijzigingen in wet- en regelgeving in het nieuwe kabinetsbeleid en het beroep dat dat zal doen op ons verandervermogen. Ook mogelijke veranderingen in de rol van de SVB in de PGB-keten kunnen invloed hebben.

Wij zijn een goede dienstverlener

- Onvoldoende signaleren en werken volgens 'de bedoeling'

De SVB wil graag het maatschappelijk rendement in de uitvoering verhogen, door steeds uit te gaan van de bedoeling van de wet. Dit vereist voor velen een verschuiving van focus. Risico is dat het belang niet door iedereen wordt gezien en dat productiviteit belangrijker wordt geacht. Om dat te voorkomen is er 'de Garage' en worden door de RvB 'de bedoeling' en de beoogde effecten daarvan intensief uitgedragen.

-
- Onvoldoende ontwikkeling medewerkers

De veranderingen in de wijze van dienstverlening (meer complex werk, meer maatwerk, redeneren vanuit 'de bedoeling') stellen hoge eisen aan de kennis en houding van de medewerkers. Risico is dat medewerkers hierin onvoldoende mee kunnen, zich onvoldoende ontwikkelen, waardoor het beoogde niveau van dienstverlening niet overal zal worden bereikt. Zodoende worden, op basis van strategische personeelsplannen en vlootschouwen, gerichte interventies ontwikkeld, op het gebied van leiderschap, continue verbeteren en leren van elkaar.

- Schending van privacy(wetgeving)

De eisen op het gebied van privacy nemen toe, terwijl maatschappelijk tevens sprake is van verminderde acceptatie van schendingen van de privacy. Gezien onze taken en de intensieve uitwisseling van gegevens is er het (rest)risico van het (te laat ontdekken van) onrecht verstrekken of lekken van gegevens, met name voor de niet reguliere uitwisselingen. Wij hebben daartoe een groot aantal maatregelen getroffen, waaronder de implementatie van de nieuwe wetgeving (AVG). De kans is echter reëel dat de SVB niet per mei 2018 zal kunnen voldoen aan alle eisen vanuit de AVG. Op basis van de impactanalyse wordt, ook in overleg met vergelijkbare organisaties, gekeken naar de meest effectieve oplossing.

- Onrechtmatige betalingen

De rechtmatigheid en tijdigheid van de dienstverlening blijven zeer belangrijke elementen van de 'goede dienstverlening'. Wij bewaken dit scherp. Voor het sociale domein menen we deze aspecten voldoende te beheersen, zodat op dit punt geen toprisico is gedefinieerd. Voor PGB is dit anders; doordat relatief veel werk handmatig wordt verricht, is er een grotere kans op (accuratesse)fouten en daardoor onrechtmatige betalingen. Daarbij is voor de DPGB-medewerkers, komende uit een tijd van coulance, waarin alle aandacht was gericht op tijdig uitbetalen, de spanning tussen rechtmatigheid en 'de bedoeling' een uitdaging. Belangrijke maatregelen in dit kader zijn de modernisering van de IT evenals gerichte controles door de 1e en 2e lijn en bespreking van de resultaten daarvan.

Hierbij wordt opgemerkt dat dit risico groter blijft en langer blijft bestaan doordat het nieuwe portaal (met alle benodigde functionaliteiten en koppelingen) niet per 1 januari 2018 gereed is. Wij komen daar later in deze paragraaf op terug.

Wij zijn wendbaar en borgen onze continuïteit

- Onvoldoende mobiliteit (door- en uitstroom)

De SVB heeft, vooral in de dienstverlening in het sociaal domein en in de staven, medewerkers met een gemiddeld hoge leeftijd en langdurig dienstverband. Daarbij zal een krimp in de formatie optreden. Risico voor zowel het vergroten van de wendbaarheid als voor een beheerste opvang van de krimp, is een onvoldoende mobiliteit van de medewerkers. De SVB is zodoende gestart met een uitgebreid programma Mobiliteit, waarin medewerkers actief worden aangespoord en gefaciliteerd om hun mobiliteit, en daarmee de door- en uitstroom, te vergroten. Ook de strategische personeelsplannen en cao ondersteunen het vergroten van de mobiliteit.

Voor het PGB-domein geldt bovenstaande niet. Daar ligt de focus meer op de vraag of de SVB de jonge, hoogopgeleide medewerkers aan zich kan binden, gezien de komende verhuizing naar Utrecht, de aantrekkende arbeidsmarkt en het op grote schaal verdwijnen van werk door de nieuwe IT-ondersteuning.

- Onvoldoende realisatiekracht, slagvaardigheid

De SVB heeft een relatief beperkte slagvaardigheid. Besluitvorming is over het algemeen zorgvuldig, maar langzaam; veel acties duren langer dan gepland en verwacht, ook doordat veel acties en veranderingen tegelijkertijd onderhanden zijn en focus ontbreekt. Dit is een aspect van onze cultuur. Om de realisatiekracht te versterken, wordt expliciet gestuurd op het sneller en meer direct met elkaar bespreken van zaken en daarbij komen tot (vragen om) besluiten. Ook het werken met resultaatverantwoordelijke teams en het sturen op output dragen hiertoe bij.

-
- Cyberaanvallen (bedreiging continuïteit, integriteit en vertrouwelijkheid)

Door de snelle ontwikkelingen op het gebied van cyberbissico's, is het risico hoog dat de SVB niet in staat is een cyberaanval tijdig te detecteren en/of op adequate wijze te mitigeren. Dat kan leiden tot operationele verstoringen en tot onbevoegde toegang tot (ook privacygevoelige) gegevens. In 2017 zal de SVB voldoen aan de Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst (BIR); de implementatie hiervan heeft ook een sterke preventieve werking gehad. De BIR zien wij als basis. In het 1e tertaal van 2017 is de gewenste intensivering van de informatiebeveiliging in kaart gebracht en vastgesteld door de RvB. Daarmee zijn weliswaar stappen gezet, maar de komende jaren blijven extra investeringen nodig om de informatiebeveiliging op het gewenste niveau te krijgen.

- Uitval systemen als gevolg van achterlopen updates aan infrastructuur

Doordat de afgelopen jaren prioriteit is gegeven aan het op orde krijgen van de dienstverlening met minimale middelen en aan vernieuwing, is sprake van een achterstand in de IT-infrastructuur. Hierdoor komt de continuïteit van de IT en, in het verlengde daarvan, van de dienstverlening in gevaar. De gewenste inhaalslag is in het 1e tertaal van 2017 grondig in kaart gebracht (in de vorm van een 3-jarig programma en het doorzetten van de ingezette sourcing-strategie) en door DT en RvB bevestigd.

- Projecten/portfolio niet volgens plan opgeleverd

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

De governance op deze portfolio is en wordt verder verbeterd. Voor projecten en verbeteracties, zal het management (in haar business owner-rol) scherper en sneller keuzes afdwingen van wat wel en niet gedaan zal worden, zodat de aanwezige realisatiekracht niet "versnipperd" wordt. Er is op dit moment een realistisch geachte planning (Roadmap) van alle geselecteerde projecten. Ook heeft Gartner, op verzoek van de SVB, vastgesteld dat het IT-plan (2018-2020) haalbaar is, mits de portfolio gradueel wordt opgebouwd en de benodigde opschaling zorgvuldig wordt gepland.

De IT (verander) capaciteit wordt toegewezen en beheerst in de clusterboards Sociaal, Zorg en Generiek, ondersteund door het Portfoliobureau, die de planning en voortgangsbewaking coördineert en adviseert over gewenste bijsturing. De RvB volgt de ontwikkelingen op de voet en heeft de belangrijkste projecten aangewezen als 'RvB-projecten' waar zij zelf direct de voortgang bewaakt.

- Wijziging financieringsstructuur

Voor de komende jaren neemt het reguliere budget af (door taakstellingen en volumekortingen) en wordt een groter deel gefinancierd middels projectgelden. Dat kan leiden tot frictiekosten voortvloeiend uit afbouwplannen en tot tekorten als nieuwe funding van projecten vertraagd. De genoemde focus op mobiliteit en proactieve sturing op de portfolio zijn hiertoe belangrijke maatregelen.

Wij zijn een proactieve ketenpartner

- Niet optimale samenwerking en governance Trekkingsrechten PGB

Om de dienstverlening aan de klant beter en efficiënter te kunnen uitvoeren, acht de SVB het, net als de andere Ketenpartners, noodzakelijk de IT ter ondersteuning van Trekkingsrechten PGB te verbeteren. Een belangrijk deel van de beoogde verbetering is echter buiten de SVB is belegd, met pluriforme afhankelijkheden binnen de keten, terwijl er geen sprake is van een gebruikelijke projectgovernance. Hierdoor is er nog steeds een nadrukkelijk risico dat de beoogde verbetering niet of niet efficiënt en snel tot stand komt. Inmiddels is duidelijk dat 1 januari 2018 als implementatiedatum niet wordt gehaald en dat de SVB in 2018 door moet met de huidige IT-omgeving. Daarbij kan de tijdigheid en rechtmatigheid van betalingen in gevaar komen, met

imagoschade voor de SVB, en blijft de uitvoering ongewenst duur. Om dit risico te verkleinen vindt frequent overleg plaats en zal de SVB de risico's en potentiële gevolgen expliciteren.

- Ketenpartners hebben andere prioriteiten

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

De mate waarin de SVB de (rest)risico's aanvaardbaar vindt dan wel deze verder zal mitigeren, wordt expliciet door het Directieteam besproken, afhankelijk van de mate waarin wordt verwacht dat deze de strategische doelen negatief zullen beïnvloeden. De hoogte van de risico's en het effect van de getroffen maatregelen zullen expliciet worden gevolgd.