

# Verslag van de tweede visitatie van de SVB

September 2010

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding 5</b>
1.1	Achtergrond 5
1.2	Werkwijze 7
1.3	Opzet rapportage 7
<b>2</b>	<b>Algemene observaties 9</b>
2.1	Inleiding 9
2.2	Observaties 9
<b>3</b>	<b>Kwaliteit 13</b>
3.1	Definitie 13
3.2	Zelfevaluatie 13
3.3	Observaties 14
<b>4</b>	<b>Prijs/prestatie 17</b>
4.1	Definitie 17
4.2	Zelfevaluatie 17
4.3	Observaties 18
<b>5</b>	<b>Responsief handelen en participatie 21</b>
5.1	Definitie 21
5.2	Zelfevaluatie 22
5.3	Observaties 26
<b>6</b>	<b>Transparantie 31</b>
6.1	Definitie 31
6.2	Zelfevaluatie 31
6.3	Observaties 32
<b>Bijlage</b>	<b>Reactie van de SVB op de observaties van het Visitatiecollege 35</b>
	Inleiding 35
	Reactie SVB 35

# Inleiding

## 1.1 Achtergrond

In november 2000 heeft een aantal Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's) waaronder de Sociale Verzekeringsbank (SVB) het Handvest Publieke Verantwoording opgesteld. In dit Handvest geven de deelnemende organisaties aan dat ze zich niet willen beperken tot het afleggen van verantwoording die nodig is voor uitoefening van de ministeriële verantwoordelijkheid, maar zich ook publiek willen verantwoorden voor hun handelen en voor de kwaliteit van de dienstverlening.

De beginselen uit het Handvest zijn geconcretiseerd in het zogeheten 'Tastbaar Arrangement'. Het arrangement voorziet in een instrument waarmee organisaties hun relatieve positie kunnen bepalen. Publiek Verantwoorden wordt hierin opgevat als leerproces en veronderstelt een maatstaf te zijn die recht doet aan het ontwikkelperspectief van de organisaties in hun specifieke maatschappelijke omgeving.

Dit leerproces start met een zelfevaluatie door de organisatie. Deze zelfevaluatie omvat een positiebepaling voor vier thema's, te weten:

- kwaliteit: het informeren van de omgeving over kwaliteitseisen, uitkomsten van kwaliteitsmetingen en het functioneren van het kwaliteitssysteem;
- prijs/prestatie: het beoordelen en toetsen of producten, diensten en dienstverlening worden geleverd volgens de specificaties en tegen de afgesproken prijs/prestatieverhouding;
- responsief handelen en participatie, inhoudende:
  - het actief betrekken van de omgeving bij de ontwikkeling van de organisatie en de kwaliteit van de diensten en de dienstverlening;
  - het openstaan voor de (beleids)wensen van de politieke principaal t.a.v. het beleidssysteem;
  - het openstaan voor ontwikkelingen in de samenleving en die effectief en doelmatig vertalen in maatschappelijke doelstellingen en daarover verantwoording afleggen;
- transparantie: het actief inzicht verschaffen in de inrichting van de organisatie, de werkzaamheden, de verdeling van verantwoordelijkheden, doelstellingen en beleid, aangegane verplichtingen, voornemens, handelen en presteren.

De zelfevaluatie wordt voor elke visitatie herhaald. Zo ontstaat er een ontwikkelingslijn rond het publiek verantwoorden van de betrokken organisatie in haar eigen maatschappelijke context. De scores in de zelfevaluatie van de SVB zijn uitgedrukt als een percentage op een range van nul tot en met 100. De waardering die aan peilscores gegeven wordt, is de volgende:

- 0% de SVB is nog volledig intern gericht.  
Dit is het startpunt voor het publiek verantwoorden. De indicatoren met deze score worden nog volledig ingevuld naar de inzichten van de SVB, zonder dat de belanghebbende erbij is betrokken.
- 20% de SVB luistert naar de klant of opdrachtgever.  
Dit is de eerste trede. De indicatoren met deze score worden door de SVB ingericht, naar de wensen zoals de SVB van de klant of opdrachtgever heeft begrepen.
- 40% de SVB vertelt aan de klant of opdrachtgever.  
Dit is de tweede trede. Nadat de SVB van de klant heeft begrepen wat het zou moeten doen, deelt de SVB aan de klant of opdrachtgever mede wat SVB met de vraag gaat doen.



- 60% de SVB is aanspreekbaar door de klant of opdrachtgever.  
Dit is de derde trede. Nadat de SVB aan de klant heeft verteld wat het gaat doen met de wensen van de klant, is de SVB hierop vervolgens ook aanspreekbaar door de klant. Is de SVB zijn belofte wel nagekomen?
- 80% de SVB is afrekenbaar voor de klant.  
Dit is de vierde trede. Nadat de SVB op prestaties door de klant kan worden aangesproken, wordt bij deze trede de SVB ook op zijn prestaties afgerekend.
- 100% de SVB is publiek stuurbaar.  
Dit is het eindpunt voor het publieke verantwoorden. Het publiek bepaalt wat de SVB gaat doen en op welke manier. De SVB is hierop aanspreekbaar, afrekenbaar en zelfs stuurbaar.

De zelfevaluatie is opgebouwd aan de hand van de thema's uit het Handvest. Van elk thema wordt, na een algemene beschouwing op het thema, de huidige positie van de SVB bepaald ten opzichte van de indicatoren uit de checklist van het Tastbaar Arrangement. Vervolgens wordt een kwalitatieve toelichting gegeven op deze positiebepaling, aan de hand van de door de SVB gehanteerde instrumenten.

Nadat de zelfevaluatie is afgerond bezoekt een onafhankelijk Visitatiecollege de organisatie. Het Visitatiecollege beoordeelt op basis van het arrangement de positie van de organisatie ten opzichte van de waarden uit het Handvest, waarbij de zelfevaluatie als vertrekpunt wordt gehanteerd. Tevens adviseert het Visitatiecollege de organisatie over de gewenste leercurve. Het Visitatiecollege vormt zich een oordeel op basis van de verkregen informatie en spreekt zich in zijn aanbevelingen uit over de gewenste leercurve, rekening houdend met een noodzakelijk evenwicht in de ontwikkeling van de organisatie. Het Visitatiecollege richt zich in zijn aanbevelingen in het bijzonder op de relaties en mogelijke discrepanties in de instrumentatie en operationalisering van de thema's uit het Handvest.

De SVB heeft in 2005 een eerste zelfevaluatie gemaakt en is daarop door het Visitatiecollege bezocht. In september 2010 heeft de tweede visitatie plaatsgevonden bij de SVB. Het onderliggende rapport bevat de bevindingen van het Visitatiecollege ten aanzien van de visitatie bij deze organisatie.

Het Visitatiecollege vindt dat gezegd mag worden dat de door de SVB uitgevoerde en opgestelde zelfevaluatie voorbeeldig is wat betreft opzet, volledigheid en duiding van de indicatoren in hun SVB context en in tijd. De zelfevaluatie van 2005 is als een nulmeting gekozen. Hieruit blijkt volgens het Visitatiecollege dat de SVB de visitatie door het Visitatiecollege serieus neemt en er voor zichzelf, zijn klanten en zijn ketenpartners toegevoegde waarde uit wil halen. De SVB zou kunnen overwegen de zelfevaluatie in relatie met het onderliggende rapport van het Visitatiecollege openbaar te maken.

## 1.2 Werkwijze

Om te komen tot deze rapportage heeft het Visitatiecollege een groot aantal documenten bestudeerd en gesproken met vertegenwoordigers, stakeholders en opdrachtgevers van de SVB. De meeste gesprekken hebben plaatsgevonden op 8 september 2010. Daaraan voorafgaand is ook gesproken met de principaal en een andere departementale opdrachtgever. Al met al gaat het om (vertegenwoordigers van):

- **CAK;**
- **Cliëntenraad;**
- **Centrale Ondernemingsraad SVB (COR);**
- **FVP;**
- **Inspectie voor Werk en Inkomen;**
- **Lijnmanagement SVB;**
- **Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu;**
- **Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid;**
- **Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport;**
- **Nationale Ombudsman;**
- **Raad van Bestuur (RvB) SVB;**
- **Raad van Inspiratie Burgerpolis;**
- **Stafmanagement SVB;**
- **Voormalige Raad van Advies SVB.**

Vervolgens is de onderliggende rapportage in conceptvorm opgesteld. Deze is voor wederhoor aan de SVB voorgelegd. De opmerkingen van de SVB zijn daarna in de definitieve rapportage verwerkt, althans voor zover het Visitatiecollege de opmerkingen kan onderschrijven. De definitieve rapportage wordt aangeleverd aan de Handvestgroep Publiek Verantwoorden die zorg draagt voor publicatie ervan, onder andere via de website van de Handvestgroep, [www.publiekverantwoorden.nl](http://www.publiekverantwoorden.nl)

## 1.3 Opzet rapportage

Het rapport kent een opbouw waarbij grotendeels aansluiting is gezocht bij de thematiek van het Handvest Publiek Verantwoorden, dat wil zeggen dat achtereenvolgens op de thema's kwaliteit, prijs/prestatie, responsief handelen/participatie en transparantie wordt ingegaan. Per hoofdstuk wordt allereerst een definitie gegeven van het thema en worden de indicatoren benoemd, vervolgens wordt kort aangegeven hoe de SVB zichzelf in de zelfevaluatie op het thema heeft gescoord, waarbij wordt verwezen naar de score uit de hierboven uiteengezette systematiek die de SVB heeft gehanteerd. Met nadruk wordt gesteld dat dit een korte samenvatting van die zelfevaluatie is. Daarna volgen de observaties van het Visitatiecollege op deze thema's (inclusief suggesties voor verbeteringen). Alvorens deze themagewijze observaties te behandelen, geeft het Visitatiecollege eerst een aantal algemene observaties die in het volgende hoofdstuk aan de orde komen.

De gevisitatieerde organisatie wordt in de gelegenheid gesteld een reactie op de definitieve rapportage te formuleren. Deze reactie is als bijlage bij dit rapport gevoegd.

# Algemene observaties

## 2.1 Inleiding

Het Visitatiecollege verricht zijn werkzaamheden op basis van de thematiek van het Tastbaar Arrangement. De observaties van het College zijn dan ook goeddeels ondergebracht in deze verdeling. Het Visitatiecollege heeft daarnaast ook zaken waargenomen die minder goed in deze onderverdeling van de thematiek onder te brengen zijn. Deze meer algemene observaties komen in dit hoofdstuk aan de orde.

## 2.2 Observaties

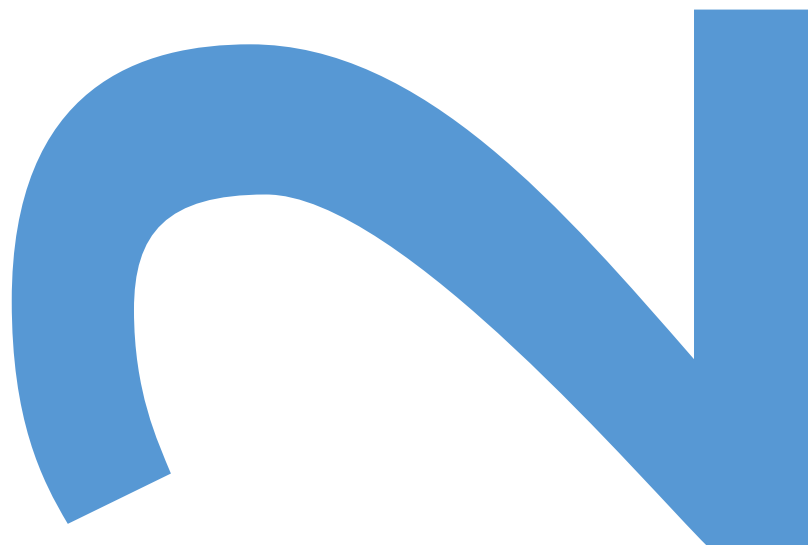
Het Visitatiecollege is onder de indruk van de SVB. Na bestudering van de zelfevaluatie, de gevraagde en toegezonden stukken en na evaluatie van de gevoerde gesprekken is de conclusie van het Visitatiecollege dat de SVB op dit moment één van de beste publieke dienstverleners in Nederland is. In een stabiele omgeving is er hard gewerkt en is een klantgerichte, responsieve en transparante organisatie ontstaan die vrij eenvoudig nieuwe taken aankan en ogenschijnlijk probleemloos moeilijke veranderings-trajecten in bedrijfsvoering, dienstverleningsconcept en de daarbij betrokken IT-systemen aankan.

Het Visitatiecollege vindt het van belang op te merken dat naar zijn waarneming de faam van de SVB intern niet heeft geleid tot een vorm van zelfgenoegzaamheid die gevaar oplevert voor de toekomstige kwaliteit. De kritische opmerkingen die hieronder hier en daar volgen zijn geen vorm van spijkers op laag water zoeken, maar bedoeld als bijdragen tot toekomstige continuïteit van excellentie.

In het heden is er geen vuiltje aan de lucht. Zou de toekomst in handen van de SVB liggen, zou in de toekomst er naar alle waarschijnlijkheid ook geen vuiltje aan de lucht zijn. De interne drijfveren voor verdere verhoging van efficiency, effectiviteit en innovatie zijn ruim aanwezig. Echter, de toekomst is niet in handen van de SVB. Er pakken zich wolken samen die zeer waarschijnlijk de huidige stabiele wereld van de SVB sterk gaan beïnvloeden. Grote bezuinigingen en fundamentele veranderingen in kerntaken van de SVB; flexibilisering van de AOW en de Kinderbijslag worden door meerdere partijen waaronder de principaal genoemd. De uitstekende staat van het functioneren van de SVB geeft het Visitatiecollege het vertrouwen dat ook in die toekomst de SVB goed blijft functioneren. Maar de SVB zal zich er goed van bewust moeten zijn dat dan zijn al jarenlange en geïnternaliseerde ambitie van excellent dienstverlenerschap onder grote druk komt te staan. Er komt een periode aan waar de SVB in hoog tempo onder grote politieke druk complex beleid moet implementeren op een niet altijd voor de klant en de uitvoerder meest comfortabele wijze. Dat vergt additionele kwaliteiten van de SVB die ontwikkeld moeten worden. Zoals beleid kunnen implementeren met nog net voldoende aandacht voor de dienstverlening. Dit lijkt mede gezien de bemerkingen van de principaal in het gesprek dat het Visitatiecollege met hem heeft gehad, een cruciale variabele voor de toekomst te worden. Het Visitatiecollege tracht in zijn observaties een evenwicht te bewaren tussen lof voor de SVB van nu en de waarschuwing voor hetgeen zeer waarschijnlijk komen gaat.

### Nieuwe taken

De SVB heeft de afgelopen jaren verschillende nieuwe taken opgedragen gekregen dan wel deze nieuwe taken zelf geaccepteerd en bij de principaal, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, onder de aandacht gebracht. Het Visitatiecollege heeft in het algemeen de indruk, dat acceptatie van nieuwe taken met een verantwoorde vorm van risicomanagement hebben plaats gevonden.



Het Visitatiecollege is gebleken dat de principaal nieuwe taken in eerste instantie ziet als een risico. Pas als dit risico is beheerst, kan naar zijn oordeel van kansen voor betere dienstverlening of efficiëntere inrichting van overheidsbrede uitvoeringsprocessen gesproken worden. Daarbij kijkt de principaal met name naar hoe het de Belastingdienst is vergaan. Het is in de ogen van de principaal dus zaak alleen die taken bij de SVB te plaatsen die aansluiten bij de kerntaken, de SVB expertise. Het Visitatiecollege sluit zich daarbij aan. De SVB is zich daarvan bewust en het hanteert dit criterium in zijn ambities om voor zijn klanten en/of opdrachtgevers een completere dienstverlening aan te bieden en/of een efficiëntere uitvoering van uitkeringsprocessen voor de overheid te realiseren. Voorbeelden zijn de additionele bijstand voor >65 op grond van de WWB, PGB WMO, FVP, PUR<sup>1</sup>, het mantelzorgcompliment en de Remigratiewet. De SVB heeft er sinds de eerste visitatie een groot aantal taken bij gekregen. De beste organisatie, die organisatie die ook het beste imago heeft, worden meestal ook nieuwe taken gegund.

<sup>1</sup> WWB: Wet Werk en Bijstand, PGB WMO: Persoonsgebonden budget Wet Maatschappelijke Ondersteuning, FVP: Financiering Voortzetting Pensioenverzekering, PUR: Pensioen- en Uitkeringsraad betreffende pensioenuitkering voor oorlogsslachtoffers van de Tweede Wereldoorlog

Het Visitatiecollege herkent dit maar beziet de ambities ook met een oog op de toekomst. In tijden van grote bezuinigingen tegelijkertijd nieuwe taken uitrollen, is een bijna paradoxale beweging en moeilijk te realiseren. Overigens kunnen nieuwe taken ook gebruikt worden om een gedeelte van de effecten van komende bezuinigingen op te vangen. Het Visitatiecollege raadt de SVB dan ook aan om zijn criterium 'taken die aansluiten bij de kerntaken' nauwgezet te gebruiken. Ingeval van gelijktijdige grote bezuinigingen is het immers erg moeilijk om buiten het centrum van zijn aanwezige expertise liggende kennis en ervaring op te bouwen.

#### Bezuinigingen en de toename beleidsdynamiek

SVB heeft grote ambities richting zijn klanten. 'No wrong door' en maatwerk zijn enkele termen in dat kader. In het gesprek van het Visitatiecollege met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de principaal, kwamen efficiencyverbetering, snelle invoering van een complexe AOW regeling en bezuinigingen als de hoofdthema's voor de komende jaren aan de orde.

De SVB streeft naar excellentie in de dienstverlening maar dat moet gaan veranderen, is de mening van de principaal. De principaal geeft aan dat snelheid en kostenbeheersing van beleidsimplementatie de komende tijd veel belangrijker worden en dat gaat in de ogen van de principaal niet samen met het streven naar excellentie. De SVB is al jaren bezig om excellente dienstverlening centraal te stellen in zijn bedrijfsvoering, een stap terug naar meer soberheid in dienstverlening om snelheid en kostenbeheersing mogelijk te maken, is dan erg moeilijk. Het Visitatiecollege dringt bij de SVB aan op het naar de principaal toe verduidelijken dat een verbeteringstrajecten als "Tien voor Service" en de Integrale Serviceteams (IST) weliswaar gericht zijn op een verbetering van de dienstverlening maar ook de bron zijn van reeds behaalde en nog te behalen efficiency vergroting en verbetering van de technische mogelijkheden om nieuw beleid snel te implementeren. De principaal maakt klaarblijkelijk deze verbinding niet en dat kan in tijden van grotere budgettaire druk tot onnodige vergroting van spanning op de relatie zorgen.

#### Interne governancestructuur

Recent heeft de top van de SVB veel aandacht voor de interne governance aan de dag gelegd. Structuur en functionering aan de top zijn geconsolideerd, zo te horen naar tevredenheid van de top zelf. Wellicht is nader te onderzoeken hoe de organisatie in den brede hiernaar kijkt. Het Visitatiecollege ziet de concernbrede inzet voor een deel

van hun tijd van vestigingsdirecteuren óók als een goede manier om meer samenhang en collegialiteit in de top van de SVB te verkrijgen. Wel dringt het Visitatiecollege erop aan de Raad van Bestuur een vinger aan de pols houdt wat betreft de belastbaarheid van enkele vestigingsdirecteuren. Zij kunnen slechts op één plaats tegelijk zijn, of op hun vesting in den lande dan wel in Amstelveen. Slaat de slinger teveel door naar Amstelveen, dan vervreemden zij van hun eigen vestiging met alle gevolgen van dien.

Het Visitatiecollege heeft ook nog een opmerking over de spanning tussen procesverantwoordelijkheden en lijnverantwoordelijkheden. De procesverantwoordelijke dient door onderhandeling en overtuiging zijn collega's te bewegen tot middelen- en capaciteitsinzet. De procesverantwoordelijke heeft echter geen bevoegdheden die zijn procesverantwoordelijkheden dekken. Het is tot nu toe goed gegaan, is het Visitatiecollege verteld. Echter voordat spanningen en belangen toe nemen, is het goed procesbevoegdheden en procesverantwoordelijkheden met elkaar in lijn te brengen. Juist om te voorkomen dat in tijden van grote personele en budgettaire spanning onderlinge conflicten ontstaan.

#### Human Resources

Het IST programma is een grote investering in onder andere de opleiding van de medewerkers. IST leidt tot allround en breed inzetbare medewerkers in de dienstverlening. Een effect van allround zijn en brede inzetbaarheid is een geringe interne arbeidsmobiliteit. Het Visitatiecollege is in dit kader ook ontevredenheid tegengekomen ten aanzien van de primaire arbeidsvoorwaarden<sup>2</sup>. Iets dat het Visitatiecollege verbaasde. Bij nadere uitleg, onder andere door de Centrale Ondernemingsraad, lijkt deze ontevredenheid voort te komen uit de keuze voor de brede inzetbaarheid van medewerkers. Daardoor is ook een meer glijdende wijze van verantwoordelijkheidstoedeling ontstaan zonder dat meer verantwoordelijkheid direct een salarisverhoging tot gevolg heeft.

<sup>2</sup> SVB Hoofdrapportage Medewerkertevredenheidsonderzoek, september 2009

De SVB vergrijst. De SVB spant zich in om met behulp van dynamische personeelsplanning adequaat te werven op het punt van diversiteit van leeftijd, van geslacht en van culturele oriëntatie. Het Visitatiecollege beveelt aan om deze inspanningen met kracht voort te zetten en een communicatierijk proces te blijven organiseren zodat ook de managers op de werkvloer goed begrijpen waarom een bepaalde wervingsstrategie wordt gevolgd. Ook is nuance nodig: het is niet in alle gevallen wijs om zo jong en zo vrouwelijk mogelijk te werven. Aanpassing bij specifieke situaties vereist fine tuning.

# Kwaliteit

## 3.1 Definitie

Kwaliteit: het informeren van de omgeving over kwaliteitseisen, uitkomsten van kwaliteitsmetingen en het functioneren van het kwaliteitssysteem.

Indicatoren zijn:

- 1 De organisatie heeft voor alle producten/productgroepen, diensten en dienstverlening externe kwaliteitseisen geformuleerd;
- 2 De organisatie raadpleegt (een vertegenwoordiging van) en vraagt de afnemers naar hun oordeel over de inhoud van de eigen externe kwaliteitseisen alvorens de organisatie deze vaststelt;
- 3 De door de organisatie geformuleerde externe kwaliteitseisen zijn openbaar en op een eenvoudige en snelle wijze te vinden op de website van de organisatie;
- 4 De afnemer wordt in de dienstverlening actief uitgenodigd om kennis te nemen van de informatie m.b.t. de kwaliteitseisen;
- 5 De resultaten van de eigen externe kwaliteitsmetingen zijn openbaar en worden besproken met (een vertegenwoordiging van) de afnemers;
- 6 Voor producten/productgroepen, diensten en dienstverlening, waarvoor externe kwaliteitseisen zijn geformuleerd, zijn (op basis van kwaliteitsmetingen) ontwikkeldoelstellingen geformuleerd. Deze worden besproken met (een vertegenwoordiging van) de afnemers.

## 3.2 Zelfevaluatie

De SVB scoort zichzelf in de zelfevaluatie op dit onderwerp iets hoger dan in 2005. Van 80% naar 85%. Het Visitatiecollege vond in 2005 nadrukkelijk dat de SVB zijn kwaliteit te laag inschatte. Het is echter te kort door de bocht de huidige score alleen als een reactie op de eerdere te lage score te kwalificeren.

De SVB heeft sinds 2005 grote stappen gezet in haar in 2002 gestarte strategische veranderprogramma 'Tien voor service'. Zo zijn de zes SVB dienstverleningprincipes de kern van het bedrijfsvoeringmodel van de SVB, is er in 2006 gestart met een opleidingsprogramma voor alle medewerkers en managers van de serviceteams van de SVB en is de doelstelling van de eigen SVB Academie gekoppeld aan de strategische doelen van de SVB. Naast 'Tien voor service' zijn integraal kwaliteitsmanagement in de vorm van het gebruik van het INK-model en procesmanagement van onder andere IT-architectuur de middelen waarlangs de SVB streeft naar klantgerichte, zelfs klantcentrische dienstverlening. De SVB probeert in het najaar van 2010 INK-certificering te bemachtigen.

Op de eerste indicator scoort de SVB 80%. Een kleine verhoging ten opzichte van 2005. De verhoging zit daarin dat in 2008 naar de klanten van de SVB toe een servicegarantie is ingevoerd. Verder bestaan de externe kwaliteitseisen voornamelijk uit met het ministerie van SZW en ander opdrachtgevers zoals VWS, CVZ afgesproken eisen. Verder laat de zelfevaluatie hier zien dat de SVB intern de toetsing van deze kwaliteitseisen oppakt door kwaliteitssystemen, audits, risicomanagement, informatiebeveiliging, benchmarks, klachtenmanagement, frauderegistratiesystemen en structurele centrale en decentrale klantonderzoeken. Frappant punt uit de klantonderzoeken is dat SVB klanten wonend in Nederland minder tevreden zijn over de totale dienstverlening dan klanten wonend in het buitenland. Overigens speelt dit verschil zich af op de hoge niveaus van respectievelijk 7,6 en 8,4.

De tweede indicator is ten opzichte van 2005 nieuw en staat op 80%. De SVB kent een cliëntenraad die bestaat uit leden voorgedragen door organisaties van ouderen, werknemers en minderheden. De helft van de cliëntenraad bestaat uit individuele klanten van de SVB. De cliëntenraad is gesprekspartner van de Raad van Bestuur van de SVB.



Ketenpartners van de SVB worden met name in de Manifestgroep benaderd om SVB dienstverlening en de eigen kwaliteitseisen te toetsen. Met het ministerie van SZW worden de prestatie-indicatoren in het kader van de planning- en controlcyclus besproken.

De derde indicator wordt met 90% gescoord. In 2005 stond deze nog op 60%. Deze indicator is ten opzichte van 2005 aangescherpt. Het gaat er in de nieuwe indicator op dat er *actief* openbaar wordt gemaakt. Een stijging van deze omvang is opmerkelijk. De stijging komt voort uit veelvuldige en continue aandacht in alle uitingen naar de klant van de SVB voor de servicegarantie.

De vierde indicator staat op 80%. Hiervoor wordt naar de in de klantuitingen en servicekantoren zichtbare servicegarantie verwezen.

Indicator vijf staat ook op 80%. In 2005 stond deze indicator op 60%. Viermaands-rapportages en het jaarverslag worden met het ministerie van SZW besproken. Deze rapportages worden ook aan de Tweede Kamer aangeboden en zijn dus openbaar. Dit gebeurt ook met het jaarplan en meerjarenbeleidsplan en zijn dus ook openbaar. Deze plannen worden tevens op de website van de SVB openbaar gemaakt. De jaarverslagen worden door middel van een specifiek publieksversie van het jaarverslag aan het brede publiek aangeboden. Het jaarverslag en de resultaten van externe kwaliteitsmetingen worden met de cliëntenraad besproken.

De zesde indicator wordt gescoord op 80% gescoord. De ontwikkelingsdoelen uit het meerjarenbeleidsplan en het jaarplan worden met de cliëntenraad besproken.

### 3.3 Observaties

#### Observaties

Alle gesprekspartners van het Visitatiecollege; de principaal, andere (departementale) opdrachtgevers en ook de klanten verenigd in de cliëntenraad van de SVB roemen de degelijkheid, de stabiliteit en de hoge kwaliteit van de SVB en haar dienstverlening. De SVB informeert haar opdrachtgevers nauwgezet en uitvoerig over het verloop en de resultaten van de aan de SVB toevertrouwde taken. Het Visitatiecollege is nog niet eerder in haar 10-jarige bestaan zo'n eensgezinde en hoge mate van tevredenheid van zowel klanten als de principaal en andere opdrachtgevers tegengekomen. De principaal is trots op de SVB.

Het vernieuwingstraject "Tien voor service" en ook de implementatie van integrale serviceteams worden gezien als verdere toewijding van de SVB om zichzelf als excellente dienstverlener te positioneren en zich verder te ontwikkelen.

De cliëntenraad van de SVB wordt door de SVB door actief voorzien van informatie over veranderingen en vernieuwingen die de klanten van de SVB raakt. Deze open communicatie met haar klanten door de SVB is voorbeeldig. Zo worden ook uitvoerings-toetsen in de cliëntenraad besproken. Wat het Visitatiecollege wel wil suggereren is de mogelijkheid voor de SVB om eventueel nieuwe taken met de Cliëntenraad te bespreken. Het is in de relatie met de klanten van de SVB van belang om draagvlak en begrip vanuit de cliëntenraad te hebben voor de reden waarom de SVB een nieuwe taak op zich neemt. Elke vergadering van de cliëntenraad wordt door de voorzitter van de Raad van Bestuur van de SVB bijgewoond en dat wordt gewaardeerd, ook door het Visitatiecollege. De SVB kent een hoge kwaliteit en toewijding voor dienstverlening ten

behoefte van haar klanten. Klanten die veelal in hoge mate van de SVB afhankelijk zijn voor hun maandelijkse inkomen en dus levensonderhoud.

#### Klachten

De inzichten vanuit de gesprekken omtrent de kwaliteit van de SVB wordt bevestigd door de Nationale Ombudsman. De SVB doet het zo goed; er zijn zo weinig klachten dat de SVB in het jaarlijkse klachtonderzoek van de Nationale Ombudsman geen enkele rol meer speelt en ook niet meer onderzocht wordt.



# Prijs/prestatie

## 4.1 Definitie

Definitie: het beoordelen en toetsen of producten, diensten en dienstverlening worden geleverd volgens de specificaties en tegen de afgesproken prijs/prestatieverhouding. Dit is uitgewerkt in de volgende indicatoren:

- 1 een systeem is beschikbaar met informatie over de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding op basis waarvan een oordeel kan worden gegeven;
- 2 in dit systeem wordt ook per product/productgroep inzicht gegeven in de prijsopbouw en –ontwikkeling en de kostprijsopbouw en –ontwikkeling van dat product;
- 3 de afnemer wordt in de dienstverlening actief uitgenodigd om kennis te nemen van die informatie;
- 4 deze informatie is eenvoudig benaderbaar en qua opzet afgestemd op de klantenbehoefte;
- 5 onderdeel van deze informatie is duidelijkheid naar de afnemers over zijn rechten/mogelijkheden indien niet conform de specificaties wordt geleverd;
- 6 op basis van de beschikbare informatie voert de organisatie zelf een toets uit naar de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding;
- 7 het oordeel van de organisatie inzake de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding wordt extern getoetst.

## 4.2 Zelfevaluatie

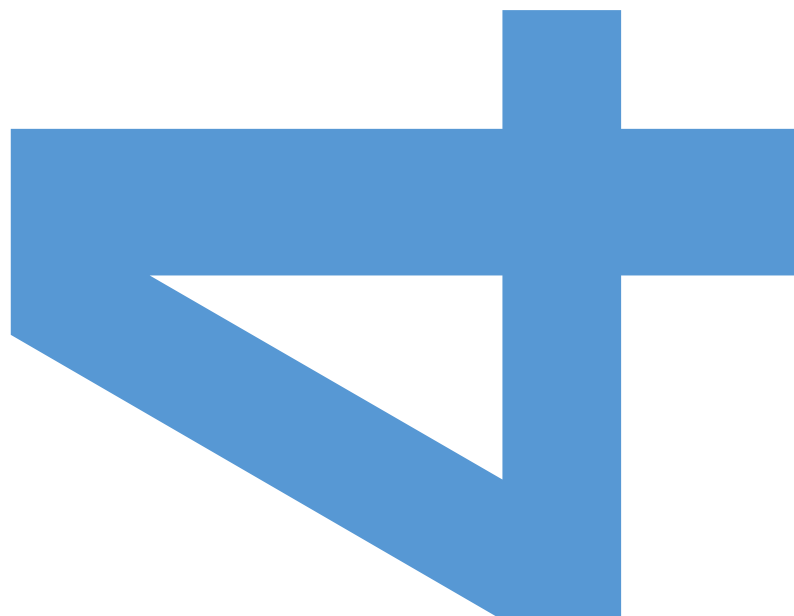
De SVB scoort zichzelf hetzelfde nu als in 2005. Het was en is 80%. Het Visitatiecollege vond in 2005 echter dat de SVB weliswaar eerste stappen had gezet maar een grotere transparantie in de prijs/prestatieverhoudingen moest nastreven naar klanten en opdrachtgevers. De SVB vult het streven naar een goede prijs/prestatieverhouding als volgt in: "Omdat de SVB geen diensten levert waar de klant voor moet betalen. (...) vertaald in de plicht tegenover de maatschappij om de uitvoeringskosten van de aan haar toevertrouwde regelingen zo laag mogelijk te houden."

De eerste indicator staat op 90% en komt van 80%. Vanaf 2007 is in overleg met het ministerie van SZW door een kostaccounting model inzicht verkregen in de meerjarige kosten van producten/wetten en deze te bepalen. Ook wordt dit model gebruikt om inzicht te krijgen in de totale kosten per wet. De SVB rapporteert expliciet over prijs/prestatieaspecten in het jaarverslag: ontwikkeling van kosten per klant of per regeling en de prestatie-indicator 'efficiency'.

Dit kostaccounting model is er in een 'zware' variant voor bespreking met het ministerie van SZW en 'lichte' variant voor inzichten op een hoger, algemener niveau. De SVB gebruikt intern een nog gedetailleerder model (KBBS) om te komen tot kostprijsinzichten.

De tweede indicator bij dit onderwerp is door de SVB op 80% gesteld. De derde indicator staat op 70%. Deze indicatoren zijn nieuw. De motivatie voor beide scores zit besloten in de motivatie van de eerste indicator.

De vierde indicator is op 60% gesteld door de SVB. De uitvoeringskosten worden in het publieksjaarverslag als percentage van de totale uitkeringslasten van een regeling weergegeven. De prijsopbouw van de PGB WMO dienstverlening aan gemeenten en de PGB AWBZ dienstverlening wordt uitvoerig met de gemeenten en CVZ gecommuniceerd. Deze gegevens worden ook opgenomen in de formele SUWI versie van het jaarverslag dat aan de Tweede Kamer wordt aangeboden en uit dien hoofde ook openbaar is.



Indicator vijf staat op 90%. Klanten worden bij alle besluiten in de zin van de AWB gewezen op de mogelijkheid van bezwaar en beroep. Klanten worden geattendeerd op de mogelijkheid om klachten in te dienen en als dat tot niets leidt een klacht bij de Nationale Ombudsman in te dienen. Mocht de SVB de normen genoemd in de servicegarantie niet halen, wordt de klant geadviseerd wat zij kunnen doen.

De zesde indicator is op 80% gezet. De SVB heeft eigen interne dashboards die de kwaliteit van dienstverlening nauwlettend volgt. De SVB kent ook een eigen interne accountantsdienst die controles en operationele audits uitvoert. Een externe accountant vormt een extra waarborg waar de SVB vrijwillig voor kiest. De wet SUWI schrijft namelijk geen onafhankelijk externe toetsing door een externe accountant voor.

Indicator zeven is door de SVB op 90% gezet. De SVB laat haar eigen leveringsprestaties en prijs/prestatieverhoudingen toetsen in Rijksbrede Benchmark verband en een maandelijkse benchmark in het kader van het rendement van het vermogenbeheer. Dit laatste ten behoeve van de stichting Financiering Pensioenvoortzetting (FVP). Tevens doet de SVB al enkele jaren mee aan onderzoeken in het kader van 'beste werkgever van het jaar'.

### 4.3

#### Observaties

#### Observaties

De prestaties van de SVB en de kwaliteit daarvan staan buiten kijf. Als al eerder aangegeven, er komt een beeld van toewijding aan kwaliteit en persoonlijke dienstverlening naar voren. Het goede goed doen, is wat de SVB kenmerkt.

De SVB kent met haar principaal een planning & controlecyclus die start met de zogenaamde meibrief die door de principaal aan de SVB wordt verzonden. In deze meibrief worden de randvoorwaarden voor de uitvoering van de aan de SVB toevertrouwde taken weergegeven. Zo bestaan er prestatie-indicatoren waarover er op gezette tijden wordt gerapporteerd. Een standaard gedegen proces dat met de nodige onderlinge informatiestromen en financiële modellen is omringd.

Uit de gesprekken die het Visitatiecollege heeft gevoerd met verschillende opdrachtgevers komt wel naar voren dat men de SVB 'duur' vindt. Hoe men dan dat 'duur' beredeneert, is het Visitatiecollege niet duidelijk geworden. Immers daar waar een rekening-courant bij een bank zo'n € 40,- per jaar kost, is dan zo'n € 41,- per jaar voor een AOW uitkering<sup>3</sup> veel? Wel raadt het Visitatiecollege de SVB aan de kostenomvang en ontwikkeling transparant en breed te communiceren en bij taken met kleine volumes, scherp in de gaten te houden.

Overigens blijkt wel dat het 'duur' gevoel niet resulteert in vertrek naar een andere (publieke) dienstverleners. Kennelijk, en dat blijkt ook uit een aantal gesprekken, wordt de degelijkheid, de stabiliteit, de kwaliteit en de positie van de SVB belangrijker geacht. Dat verwondert niet daar het ook hier vaak gaat om taken die het maandelijks inkomen, het levensonderhoud van veelal zwakkere groepen in de maatschappij betreft. Daar 'stunt' je niet mee.

Het Visitatiecollege heeft in de gesprekken enerzijds dit subjectieve beeld van de SVB gezien maar anderzijds ook grote behaalde en nog te behalen besparingen in zijn bedrijfsprocessen vastgesteld. 'Tien voor service' heeft tot nu toe al honderden fte bespaard. Bij volledige implementatie van 'Tien voor service' en de integrale service

teams (IST) wordt nog meer bespaard. De SVB kijkt nu ook naar de effecten op de omvang van de staforganisatie naar aanleiding van de verminderde omvang in de lijnorganisatie. De door de SVB geuite verwachting is dat ook hier besparingen mogelijk zijn. Dit wordt mede ingegeven door onderzoek van de Rijksbrede Benchmarkgroep.

De SVB kent zware en uitgebreide controles rondom rechtmatigheid en betrouwbaarheid. Deze controles vergen veel aandacht, inspanning en kosten. De SVB geeft aan dat hier mogelijkheden aanwezig zijn voor kostenbesparing. Dan moeten echter door de principaal wel meer risico's en minder strenge normen aanvaard worden. Het Visitatiecollege dringt aan op onderling overleg over de mogelijkheden op dit gebied. Indien met aanvaardbare risico's aanzienlijke kostenbesparingen mogelijk zijn zonder dat de voorzieningen- en dienstverleningniveaus worden aangetast, zou dat de acceptatie van bezuinigingen elders, daar waar het de SVB en/of de klant wel pijn doet, bevorderen.

In gesprek met de Raad van Bestuur van de SVB werd aan een vergelijking van de kosten tussen de SVB en andere 'social insurance agencies' in onze buurlanden gerefereerd. Daaruit blijkt dat de SVB een kostenniveau voor zijn organisatie kent van 0,7% van de totale uitkeringsgelden die de SVB verdeelt. Internationaal is het gemiddelde daarvan 2%. De SVB is in die vergelijking dus tweeënehalf maal kosteneffectiever dan de naaste collega's.

Er dringt zich bij het Visitatiecollege het volgende beeld op, namelijk dat de SVB haar zaken; haar bedrijfsvoering, dienstverleningsprocessen en ook haar (staf)ondersteuning zo goed op orde heeft dat er bij de SVB veel mogelijk is om de SVB de kwaliteit te laten creëren zoals de SVB nu doet. Zoals veel aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers en management, implementatie van een ambitieus traject voor IT vernieuwing dat het nieuwe integrale dienstverleningconcept ondersteunt en ontwikkeling van concepten zoals de Burgerpolis. Er kan dan extern een beeld ontstaan dat de SVB een "rijke" organisatie is waar zonder schade bij de kernactiviteiten veel verondersteld 'vet' is weg te snijden. Gezien de te verwachten brede bezuinigingen vraagt het Visitatiecollege dringend aandacht voor deze ietwat paradoxale dynamiek.

Het volgende geeft het Visitatiecollege in dit kader ook mee. De SVB ontwikkelt meer en meer maatwerk in haar dienstverlening. Maatwerk brengt een grotere complexiteit en dus een grotere politieke gevoeligheid met zich mee. Daarenboven is maatwerk duurder dan bulk en dat in tijden van verwachte bezuinigingen. Daardoor zal er meer spanning in de relatie met de principaal ontstaan. Het Visitatiecollege vraagt dan ook voortdurende aandacht voor de overigens verder goede verhoudingen met de principaal.

<sup>3</sup> SUWI jaarverslag 2009, blz. 27, kosten exclusief Inhaalslag VVA.

# Responsief handelen en participatie

## 5.1 Definitie

Responsief handelen en participatie: het actief betrekken van de omgeving bij de ontwikkeling van de organisatie en de kwaliteit van de diensten en de dienstverlening; het openstaan voor de (beleids)wensen van de politieke principaal ten aanzien van het beleidssysteem; het openstaan voor ontwikkelingen in de samenleving die effectief en doelmatig vertalen in maatschappelijke doelstellingen en daarover verantwoording afleggen.

Concreet in indicatoren betekent dit voor de **omgeving**:

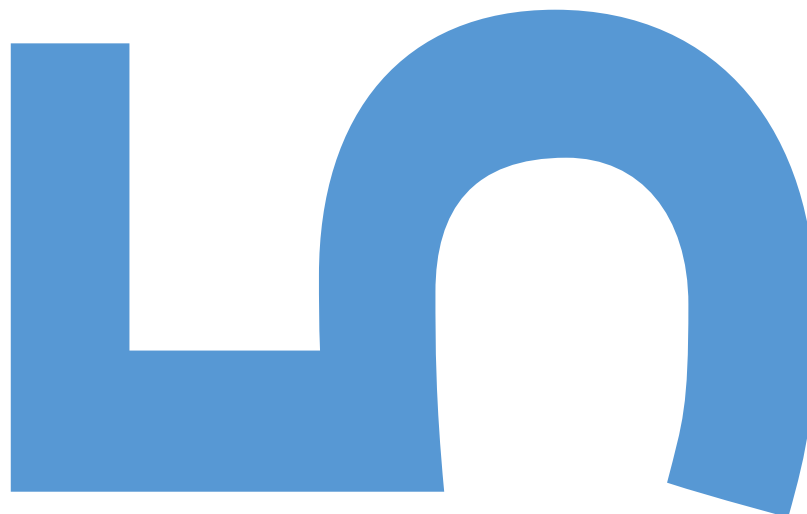
- 1 De organisatie heeft een zorgvuldige analyse gemaakt van de klanten en stakeholders in de samenleving en toetst de actualiteit daarvan gestructureerd;
- 2 De organisatie heeft per klanten/stakeholdersgroep de belangen en bevoegdheden in de relatie met de organisatie helder omschreven, hierover overleg gevoerd met de desbetreffende belanghebbenden en de overlegstructuur hierop afgestemd.
- 3 Gestructureerd en regulier informeren van de omgeving;
- 4 Omgeving gestructureerd en regulier vragen om een oordeel;
- 5 Als organisatie oordeel van de omgeving gestructureerd en regulier vertalen in ontwikkelingsdoelstellingen;
- 6 In overleg met de omgeving regulier en gestructureerd ontwikkelingsdoelstellingen formuleren;
- 7 De omgeving beslist, binnen de door de wetgever bepaalde grenzen, mee over ontwikkelingsdoelstellingen.

Ten aanzien van de **principaal** kent het Tastbaar Arrangement de volgende indicatoren:

- 1 De organisatie heeft een functie gecreëerd voor de vertaling van de beleidsagenda van de politiek verantwoordelijke in doelen voor de eigen organisatie;
- 2 De organisatie kan de agenda van de politiek verantwoordelijke voor (die dienstverlening door) het ZBO op redelijke termijn realiseren;
- 3 De organisatie draagt proactief bij aan de agenda van de politiek verantwoordelijke voor (de dienstverlening door) het ZBO;
- 4 De organisatie draagt pro-actief bij aan de beleidsagenda van de politiek verantwoordelijke voor het gehele beleidssysteem
- 5 De organisatie verantwoordt zich over de effectiviteit en doelmatigheid van bovengenoemde fasen.

Voor de **samenleving** worden de volgende indicatoren gebruikt:

- 1 De organisatie heeft een functie gecreëerd gericht op het verkrijgen van informatie over ontwikkelingen in de samenleving;
- 2 De organisatie vertaalt de ontwikkelingen in de samenleving in de eigen doelstellingen;
- 3 De organisatie levert een bijdrage aan de realisatie van maatschappelijke doelstellingen;
- 4 De organisatie vertaalt ontwikkelingen in de samenleving op een effectieve en doelmatige wijze in maatschappelijke doelstellingen;
- 5 De organisatie legt publiekelijk verantwoording af over de eigen effectiviteit en doelmatigheid in bovengenoemde fasen.



## 5.2 Zelfevaluatie

De SVB scoort zichzelf op transparantie en responsief handelen iets hoger dan in 2005.

### De omgeving

De eerste indicator staat op 70%. De SVB maakt periodieke analyses van omvang en samenstelling van klantgroepen in prognoses per wet en vestiging. Dit om de bezetting op de verschillende kantoren te kunnen plannen. In verschillende congrespublicaties van de SVB worden naar aanleiding van het thema van het betreffende congres uitgebreide analyses opgenomen. Ten behoeve van haar in het buitenland wonende klanten is alle expertise op één plek bij elkaar gebracht: Kenniskruispunt Buitenland. De dienstverlening van dit onderdeel van de SVB zal in de toekomst mogelijk ook aan andere overheidsorganisaties worden aangeboden. Het masterplan klantcommunicatie geeft de kaders weer voor klantcommunicatie per klantgroep van de drie 'grote' regelingen (AOW, Anw en AKW). Zo kent de SVB drie klanttypen: de zorgeloze, de natuurlijke manager en de noodgedwongen regelaar. Klanttypen die overigens geen vaststaande indeling van klantgroepen inhoudt. Een zorgeloze kan in eens een noodgedwongen regelaar worden als er ergens een fout gemaakt wordt. De SVB houdt tweejaarlijks een imago-onderzoek. De spontane bekendheid van de SVB stijgt licht en daar wordt bewust aan gewerkt. Ook ten aanzien van stakeholders wordt er een analyse gemaakt en met de gemeenten is een specifiek relatiemanagement ingericht.

De SVB zet de tweede indicator op 40%. Naar aanleiding van overleg met opdrachtgever, ketenpartners, cliëntenraad en de COR wordt er een stakeholderanalyse gemaakt als opmaat voor een gericht stakeholderbeleid.

De derde indicator is 75%. De SVB informeert middels verschillende publicaties haar omgeving. Het publieksjaarverslag wordt specifiek ingericht en vormgegeven ten behoeve van bredere verspreiding dan het formele SUWI jaarverslag. Het blad 'Uw AOW/Anw', de website, brochures, mailings en advertenties in kranten worden hiervoor gebruikt. Klanten in het buitenland ontvangen twee keer per jaar een internationale nieuwsbrief en brochures in verschillende talen. Klanten kunnen voor informatie de negen servicekantoren of de website bezoeken. Informatie is opvraagbaar via telefoon, e-mail of brief. De SVB onderhoudt contacten met vertegenwoordigingen van klanten zoals ANBO en NMI en participeert in samenwerkingsverbanden en initiatieven om doelgroepen beter te informeren zoals het Grensinfopunt (voor grensarbeiders) en zijn er zes SVB kantoren op of bij ambassades.

De vierde indicator staat ook op 75%. Zoals reeds eerder aangegeven doet de SVB structureel en regelmatig klantonderzoek. De SVB benadert vier doelgroepen gericht om te verduidelijken wat ze doet: het Nederlands publiek, opdrachtgevers, pers en de eigen medewerkers. De SVB doet dit middels publicaties in vakbladen, kennisuitgaven zoals de congrespublicatie bij het jaarcongres van de SVB, etc. Daarnaast is er een commissie Verzekeringsaangelegenheden (CVA). Deze commissie is in 1995 op initiatief van de SVB opgericht om de SVB, het UWV, het CVZ, de Belastingdienst en de ministeries van SZW en VWS in één platform bijeen te brengen. Doel van het platform is onderlinge afstemming van elkaars beleid op het gebied van toepasselijke wetgeving in grensoverschrijdende situaties.

De Raad van Advies heeft sinds de herijking van de SUWI wetgeving per 1 januari 2009 geen formele rol maar. Gezien de belangrijke meerwaarde die dit orgaan heeft, wordt er echter een nieuwe Raad van Advies opgericht. Bevindingen van Nationale Ombudsman, Inspectie Werk en Inkomen en Algemene Rekenkamer worden door de SVB ter harte genomen en waar mogelijk opgevolgd.

De vijfde indicator staat op 65%. Klachtafhandeling is direct binnen de serviceteams gepositioneerd. Doel is klachten zoveel mogelijk informeel en telefonisch af te handelen en omdat afhandeling in het serviceteam plaatsvindt, is de afhandeling sneller en leert de medewerker van de reactie van de klant. Mocht een klant toch niet tevreden zijn, gaat de klacht het formele traject in. De SVB doet mee in wetenschappelijke onderzoek bijvoorbeeld naar vraagstukken rond klantbehoefte, integratie van diensten en technologische mogelijkheden.

De zesde en de zevende indicatoren staan beide op 55% en kennen een gezamenlijke motivering. De cliëntenraad is dé sparringpartner om nieuw beleid te toetsen. Ook de nieuwe Raad van Advies zal naar verwachting een dergelijke rol gaan spelen. De SVB participeert in het programma Modernisering GBA, programma's van ICTU en het Routerings Instituut (inter)Nationale InformatieStromen (RINIS) middels RINIS wisselt de SVB elektronisch gegevens uit met haar ketenpartners. Dit is een uitstekend middel om uitvoeringsprocessen nog efficiënter te maken.

### De principaal

De SVB geeft aan meerdere opdrachtgevers en dus meerdere principalen te hebben. Echter in de literatuur wordt de principaal onderscheiden van overige (departementale) opdrachtgevers. De principaal kent een politieke verantwoordelijkheid voor in dit geval de SVB en dat is het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De SVB concentreert zich in de zelfevaluatie dan ook op de relatie met het ministerie van SZW maar de evaluatie geldt grosso modo ook voor andere opdrachtgevers.

De eerste indicator stond in 2005 op 90% en blijft daar in 2010 op staan. De SVB kent een aparte directie voor de relatie met het ministerie van SZW en het beleggen van de wensen van het ministerie binnen de SVB (afdeling Bestuurlijke en Strategische Zaken). De SVB hecht aan een goede relatie met de principaal. Soms echter komt deze relatie onder druk te staan. Tegengestelde belangen, verschillen van inzicht kunnen de reden zijn. De SVB is zich hiervan bewust en stelt zich dan steeds constructief op. De SUWI-sturingsfilosofie van het ministerie van SZW kent een aantal government-governance principes rondom beleid, sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden. Daarenboven is er door het ministerie gekozen voor het zogenaamde '4-R-model' (Richting, Ruimte, Rekenschap en Resultaat). De jaarplancyclus is de kern van het geheel van sturing. Daarbij is er een uitgebreid stelsel van afspraken in het kader van de planning- en controlcyclus met de SUWI-organisaties. Deze planning- en controlecyclus is in feite het middel waarlangs het ministerie afspraken maakt met de SVB over beleidsprestaties en beleidseffecten en het beoordelen daarvan.

De SVB kent twee typen overleg met het ministerie van SZW. De Raad van Bestuur spreekt de staatssecretaris viermaal per jaar in het Bestuurlijk Overleg. Ook vindt er periodiek overleg plaats op directieniveau. Dit naast allerlei (informele) overleggen op bestuurlijk en ambtelijk niveau.

De SVB verstrekt het ministerie alle informatie die zij nodig heeft voor het bepalen en beoordelen van beleid. De SVB maakt ook prognoses en analyses voor het ministerie van SZW. Het aantal uitvoeringstoetsen van regelingen stijgt. Dit is een effect van de toenemende dynamiek in de regelgeving door toenemende individualisering.

Een belangrijk punt in de relatie met het ministerie van SZW is de herbezinning van taken van de Inspectie Werk en Inkomen (IWI). IWI gaat zich meer en meer toeleggen

op systeemtoezicht. Doel ervan is onafhankelijk toezicht bieden in de effectiviteit van de uitvoering in samenhang met het beleid. Relevante ontwikkelingen hierbij zijn de professionalisering van de uitvoering, selectiever toezicht en ministeriele verantwoordelijkheid en publieke belang. Waarbij door het ministerie van SZW de laatste ontwikkeling zo ingevuld lijkt te gaan worden dat het bestaan van een publieke belang ministeriele verantwoordelijkheid lijkt in te houden. De verantwoordelijk directeur-generaal bij het ministerie van SZW doet nu onderzoek naar een systeem van risico-management dat gekenmerkt wordt door twee invalshoeken: 1) risico's met gevolgen voor beleid en 2) politieke risico's met betrekking tot incidenten in de bedrijfsvoering.

Binnen SZW is voor het uitvoeren van deze opdracht een project 'Risicogericht Aansturen' gestart. Eindrapportage wordt eind 2010 verwacht.

De tweede indicator stijgt van 80% naar 90%. De beleidsagenda van de principaal staat in het functioneren van SVB voorop. Uitvoeringstoetsen geven aan of beleidswijzigingen realiseerbaar zijn, wanneer en tegen welke kosten en met welke gevolgen elders in beleid het ministerie van SZW rekening moet houden. Dit levert wel eens wat spanning op in de onderlinge relatie zeker als er bezuinigd moet worden.

De derde indicator stijgt ook van 80% naar 90%. De SVB is een uitvoeringsinstantie en haar bemoeienis met het totstandkomen van beleid is daardoor beperkt. De politieke agenda is daar het leitprincipe. Vanuit die invalshoek wordt de totstandkoming van beleid door de SVB wel met haar kennis en ervaring van uitvoeringsprocessen en de klant gevoed.

De vierde en vijfde indicator staan beide op 80%. De vierde indicator is in voorgaande uitleg reeds gedeeltelijk aan de orde gekomen. Een belangrijke toevoeging is het jaarlijkse SVB congres waar de SVB mogelijke innovaties en onderzoeken presenteert aan een breder, professioneel, ambtelijk en ook politiek publiek. Zo was in voorjaar 2010 de (toenmalige) staatssecretaris enthousiast over de burgerpolis. Door de demissionaire status van het kabinet nu is van verdere uitleg en verduidelijking helaas niets gekomen. De uitvoeringstoetsen van de SVB worden door het ministerie van SZW hogelijk gewaardeerd. Waarbij toch ook soms spanningen ontstaan omdat er door de SVB gewezen wordt op politiek minder gewenste effecten en aspecten in de uitvoerbaarheid van voorgenomen beleid. De verschillen in dominante logica bij het ministerie van SZW (beleid en politieke dynamiek) en de SVB (klant en rechtmatigheid/continuïteit) komen hier dan tot uiting. De SVB zoekt dan naar wegen om de SVB zijde effectief naar voren te brengen.

#### **De samenleving**

De SVB scoort zichzelf hier in 2010 op 85%. In 2005 stond deze indicator nog op 65%. De SVB ziet zich verbonden met de samenleving. De SVB kan haar taak alleen dan goed doen als de SVB weet wat er leeft onder burgers, wat hun veranderende wensen zijn en hoe de maatschappij zich ontwikkelt. De SVB deelt haar kennis actief met andere (internationale)organisaties, netwerken en overheden. De SVB neemt actief deel aan discussies rondom de toekomst van de sociale zekerheid. In dat licht moet ook de burgerpolis gezien worden.

De eerste indicator staat op 90% en de tweede indicator op 80%. De SVB is een van de 'founding fathers' van de Manifestgroep, Rijksbrede Benchmarkgroep en ook de Handvestgroep Publiek Verantwoorden. In het kader van de Manifestgroep, het project

'Levensgebeurtenissen Als verbindende Factor' (LEAF) richt de SVB zich op IT-hulpmiddelen die de burger en zijn leven (zogenoemde life-events) als uitgangspunt nemen voor de dienstverlening. Dit gebeurt in het kader van het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening (NUP). Resultaten van samenwerking in de Manifestgroep zijn DIGID, life-event portals zoals [www.newtoholland.nl](http://www.newtoholland.nl), [www.onderwijsbijverdienen.overheid.nl](http://www.onderwijsbijverdienen.overheid.nl) en [www.overlijden.overheid.nl](http://www.overlijden.overheid.nl), en de generieke elektronische berichtenbox. De SVB kent een kanalenmanagement waarin klantkenmerken gebruikt worden om specifieke communicatiekanalen zo op deze burger af te stemmen dat de effectiviteit van het gebruik van dat communicatiekanaal het grootst is.

De derde en vierde indicator staan op 90%. De SVB stelt jaarlijks een onderzoekplan op en voert deze uit. De belangrijkste onderzoeken worden op SVB conferenties gepresenteerd.

De SVB is leidend partner in het Europese netwerk van de International Social Security Association (ISSA). SVB is ook lid van Network for Studies om Pensions, Aging and Retirement (Netspar). Bij ISSA leidt kennisdeling tot verbetering van de dienstverlening door aangesloten uitvoeringsorganisaties aan hun klanten, bij Netspar dat een wetenschappelijk netwerk is, leidt dit tot verrijking van de wetenschappelijke basis van het functioneren van de SVB.

Een belangrijke activiteit in dit kader is de twinning met IND van 2005 tot 2009. Op basis van onderzoek gedaan door de Algemene Rekenkamer en de Nationale Ombudsman is de SVB verzocht door de uitwisseling van haar kennis, kunde en ervaring op verschillende bedrijfsvoeringgebieden mee te helpen de IND te leren een betere dienstverlener te zijn.

In 2009 is de twinning geëvalueerd en de uitkomst was dat IND veel geleerd had en zijn achterstanden had weten weg te werken met behulp van de expertise van de SVB. Overall conclusie was dat de in het SZW domein opgebouwde expertise gebruikt kon worden binnen het Nederlandse openbaar bestuur. De SVB is daar erg trots op. Op zijn beurt heeft de SVB geleerd van de twinning met name het openen van de blik naar buiten op de 'werkvloer'. Hierdoor is een duurzame relatie met de ketenpartner IND tot stand gekomen.

Ook op het vlak van duurzaamheid is de SVB actief. De SVB heeft in 2009 haar energieverbruik en CO<sub>2</sub>-uitstoot in kaart gebracht. De SVB neemt deel aan een CO<sub>2</sub> benchmark, verbruikt groene stroom en alle pc's gaan automatisch uit aan het eind van de werkdag. Al het papier bij SVB voldoet aan het FSC-keurmerk. SVB medewerkers worden verder bewust gemaakt van duurzaamheid en de SVB zal de 100% rijksnorm voor duurzame inkoop proberen te realiseren.

De Burgerpolis wil een overall zicht bieden van de burger op zijn sociale zekerheid. Dat overzicht is nu vaak zoek. De 'Raad van Inspiratie' die ten behoeve van de Burgerpolis in het leven is geroepen, bestaat uit personen uit verschillende instellingen en organisaties, bewaakt het Burgerpolis gedachtegoed en creëert draagvlak ervoor. Een 'Coalitie van Welwillenden' helpt bij de daadwerkelijk realisering van de Burgerpolis. Binnen de SVB is 'Burgerpolis' een bekend en erkend begrip, innovaties moeten bijvoorbeeld 'Burgerpolisproof' zijn.

De vijfde indicator stijgt van 40% in 2005 naar 80% in 2010. Publieke (horizontale) verantwoording aan burgers, klanten en verder aan bijvoorbeeld ketenpartners krijgt

vorm in het publieksjaarverslag, velen overleggen, evaluatieonderzoeken, benchmarks etcetera. Ook de visitatie van het visitatiecollege van de Handvestgroep draagt daaraan bij. Aanbevelingen komend uit de Rijksbrede Benchmark van de Rijksbrede Benchmarkgroep zijn door de Raad van Bestuur ingebed in lopende ontwikkelingen bij de SVB.

### 5.3 Observaties

#### Omgeving

De SVB geeft zichzelf hier relatief lage scores. Dat was niet nodig geweest. Uit de gesprekken die het Visitatiecollege heeft gevoerd komt geen beeld van een gebrek aan aandacht en responsiviteit naar voren. Er is weliswaar nog geen stakeholderbeleid maar de facto blijkt dat met name de Raad van Bestuur dat al heeft opgepakt.

De SVB percipieert zichzelf als organisatie zonder al te grote naamsbekendheid buiten de klantgroepen die het bedient. Overigens beoordeelt de principaal dit anders. De SVB heeft volgens SZW een meer dan neutraal beeld, het is duidelijk positief. De SVB hoeft zich niet extra in te spannen om zich te onderscheiden, vindt SZW. De SVB is zelfverzekerd en geeft duidelijk aan wat er wel en wat er niet kan. Het Visitatiecollege ziet beide standpunten als waar. De SVB is maatschappijbreed een ietwat onbekende reus. Echter in de domeinen van de uitvoeringsorganisaties, de overheid en 'Den Haag' staat de SVB als uitstekend bekend en heeft het een prima imago. Het is voor het Visitatiecollege de vraag of deze dichotomie erg is. Zeker er nu woelige tijden aankomen is deze combinatie van 'onbekende bekendheid' misschien juist wel prima.

#### Principaal

De SVB deed het in 2005 goed en doet dat nog steeds. Het vasthouden van de goede uitvoering (tijdigheid en rechtmatigheid) is echt een prestatie, vindt de principaal. Op elk gegeven moment werken tussen de 10 en 20 medewerkers bij de principaal in een relatie met de SVB. Beleidsinterventie en politieke aandacht doen de aantallen variëren.

De SVB is vanaf het eerste moment betrokken bij de beleidfase dus voordat de uitvoeringstoets is uitgebracht. Voorzien wordt dat de komende jaren er meer en nauw contact met SVB zal zijn door grote wijzigingen in de AOW en de kinderbijslag. Deze regelingen ontwikkelen zich van basisvoorzieningen naar beleidsinstrumenten met de daarbij behorende dynamiek. Ook van de ontwikkeling van alleen bulkwerk naar meer maatwerk verwacht de principaal dat de betrokkenheid van de SVB in het beleidsproces verder zal intensiveren. SZW is helaas nog geen "vader cq moeder" van de SVB innovatie, zoals het Visitatiecollege in 2005 wel adviseerde maar de onderlinge openheid is zeer verbeterd. Het Symfonieproject in 2007 was in feite 'groot relatieonderhoud'.

Zoals hierboven al is vastgesteld, kent de SVB een gedegen proces van planning & controle waarin op gezette tijden gezamenlijk door de SVB en de principaal vastgestelde prestatie-indicatoren wordt gerapporteerd.

Wat het Visitatiecollege echter opviel in zijn gesprek met de principaal was dat er vanuit de principaal niet duidelijk op verbeterthema's (zoals kwaliteitsverbetering, efficiencyverhoging) gestuurd wordt. Ook de herijking van prestatienormen en de herijking van financiële normen gebeurt meer op basis van historie, intuïtie en onderling overleg dan dat gebruik gemaakt wordt van objectieve vergelijkingen. Het Visitatiecollege raadt de SVB aan om deze beide punten zelf op te pakken. Juist nu er budgettaire spannende tijden aankomen. Dan is een meer objectieve en navolgbare

wijze van bepaling van financiële kaders en prestatienormen een mogelijke bescherming tegen onmogelijke eisen op beide vlakken.

In de toekomst zal de principaal haar sturing meer en meer op basis van risicoanalyse baseren. Deze risicogerichte sturing is er voor de SVB maar ook voor UWV en de principaal. Het Visitatiecollege heeft eerst reserves gehad ten aanzien van een aan het Visitatiecollege gepresenteerd conceptmodel. In dit conceptmodel werden alleen de politieke en beleidsrisico's, de 'Haagse' risico's geadresseerd. In gesprek met de Raad van Bestuur van de SVB werd het Visitatiecollege gelukkig kenbaar gemaakt dat er recent een doorontwikkeling is waarin ook op uitvoering en dienstverlening gerichte risico's in het sturingsmodel geadresseerd worden. Het Visitatiecollege ziet eigenlijk ook niet in hoe een serieus sturingsinstrument voor een organisatie als de SVB anders zou kunnen.

Door schade en schande bij grote ICT projecten elders in de overheid wijs geworden, worden ICT en zeker ICT veranderingen door de principaal gezien als operationele en financiële risico's en dus ook als politieke risico's. Deze onderwerpen krijgen daarom extra aandacht vanuit IW1 en auditdienst. Kwalitatieve en ook kwantitatieve aspecten zijn hier erg belangrijk om te borgen door de SVB.

#### Samenleving

De SVB is goed verbonden met de (internationale) samenleving. Al vindt de SVB zelf dat haar naamsbekendheid beter zou kunnen. Uit de gesprekken met stakeholders, opdrachtgevers en principaal komt niet direct een duidelijke behoefte naar voren om daaraan veel te doen. De door de SVB genoemde arbeidsmarktoverwegingen snapt het Visitatiecollege overigens wel. Wellicht zijn specifiek daarop gerichte communicatie inspanningen voldoende.

De twinning van de SVB met de IND is bestuurlijk een belangrijk onderwerp dat het Visitatiecollege in zijn visitatie van de IND die in november 2010 gepland staat, zal behandelen.

Waar het Visitatiecollege hier dieper op in wil gaan is de Burgerpolis. Juist vanwege de kansen voor de SVB en het sociale stelsel zoals we dat heden ten dage in Nederland kennen maar ook vanwege de door het Visitatiecollege waargenomen risico's voor de SVB.

*"Is het een gemeenschappelijk informatiecentrum, een statusoverzicht, of een nieuw sociaal contract tussen burger en overheid? De door de SVB gelanceerde Burgerpolis is het allemaal."*

*Veel mensen zijn het zicht op het stelsel van de sociale zekerheid kwijtgeraakt. De burgerpolis wil het stelsel transparant en inzichtelijk maken, bijvoorbeeld door informatie te geven over:*

- de persoonlijke gevolgen van wets- en beleidsregels voor de burger;
- wat de overheid voor de burger kan regelen en
- wat de overheid voorschrijft aan sociale partners.

*De Burgerpolis haakt in op de behoefte aan transparantie, aan gepersonaliseerde en persoonsgebonden informatie, aan gevalideerde gegevens die inzicht geven in de eigen situatie. Kortom: de burgerpolis biedt zicht op zekerheid en daarmee toegang tot het recht op die zekerheid."*<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Homepage  
[www.burgerpolis.nl](http://www.burgerpolis.nl)

Het Visitatiecollege heeft de Burgerpolis in de visitatie veel aandacht geschonken. Dat behoort ook het geval te zijn, nu de SVB in haar middellange termijnstrategie zichzelf ziet als de beheerder van de burgerpolis, de burgerpolis in 2013 beschouwt als HET dienstverleningsconcept en daarom alle burgers van Nederland (en nog anderhalf miljoen meer) als klant. Het Visitatiecollege onderschrijft de aantrekkelijkheid van de burgerpolis als concept, maar is er niet gerust op.

Juist omdat het een concept is dat grote voordelen kan bieden als middel om de complexiteit van de Nederlandse structuren van sociale zekerheid en aanverwante onderwerpen te duiden; als middel om oplossingen te vinden om deze complexiteit te verminderen en efficiency en effectiviteit van het stelsel te vergroten, en als middel om burgers, klanten en overheden kwalitatief beter van dienst te zijn. Veel aandacht juist ook omdat de SVB in de zelfevaluatie en ook in de gevoerde gesprekken aangeeft dat het Burgerpolisconcept een leidraad is voor zijn toekomstig handelen. Binnen de SVB is Burgerpolis een bekend en erkend begrip, zo dienen innovaties bijvoorbeeld 'Burgerpolisproof' te zijn.

Maar de Burgerpolis houdt ook een belofte in aan de klant, de burger die zeer complex en misschien te complex is om gestand te kunnen doen. De verstrekking van geaggregeerde informatie is geen activiteit zonder consequenties, maar lokt vragen uit. Om meer informatie, en om advies. Het blote feit dat er een overzicht komt van sociale rechten maakt dat er bij geconstateerde financiële lacunes iets als een zorgplicht ontstaat. Een zorgplicht zoals die bij banken reeds bestaat. Deze zorgplicht omvat advisering om de geconstateerde financiële lacunes zoveel mogelijk te mitigeren. Het Visitatiecollege wijst hier nadrukkelijk op omdat het organiseren van deze adviesfunctie veel voeten in de aarde heeft en er in de communicatie over de Burgerpolis nadrukkelijk gewag wordt gemaakt van de Burgerpolis cq de SVB als informatiecentrum over hetgeen in de Burgerpolis staat.

Waarbij het volgens het Visitatiecollege maar de vraag is of deze belofte gestand gedaan kan worden. Niet alleen omdat de totstandbrenging van de Burgerpolis in de huidige nog vrij statische beleidsomgeving van de SVB bestuurlijk, technisch, logistiek en juridisch uiterst complex is maar omdat deze operatie met name in een toekomst valt waarin de beleidsdynamiek van de SVB op haar kerntaken sterk zal toenemen. Het Visitatiecollege kent het antwoord niet maar dringt bij de SVB aan op nadere diepgaande analyse. Immers omdat de Burgerpolis zoveel belofte in zich houdt, worden er grote verwachtingen gewekt, verwachtingen die snel geschaad kunnen worden. Dit heeft dan ontegenzeggelijk repercussies op de goede naam en faam van de SVB. In dit licht is het wellicht verstandig om samen met de overige partners in de Burgerpolis speciaal voor de borging van een op te richten informatiepunt Burgerpolis maar ook als producent van de Burgerpolis in gezamenlijkheid een rechtspersoon op te richten en gezamenlijk de verantwoordelijkheid te dragen voor het succes van de Burgerpolis.

De Burgerpolis houdt volgens het Visitatiecollege mede door het gebruik van het woord 'polis' een belofte in die als een garantie overkomt. Waarvan het volgens het Visitatiecollege de vraag is of die garantie ten aanzien van de genoemde rechten kan en mag worden gegeven. Een regeltje als: aan dit overzicht mogen geen rechten worden ontleend, is al evenzeer problematisch. Het Visitatiecollege beveelt heroverweging van de term polis aan.

Een ander niet onbelangrijk punt is ook: is het overzicht van sociale rechten compleet en wie garandeert dat? En wie is aansprakelijk bij onvolledigheid?

Deze belangrijke aspecten van de Burgerpolis worden nog niet voldoende geadresseerd, vindt het Visitatiecollege.

Het Visitatiecollege vindt het concept van de Burgerpolis gezien de grote complexiteit ervan met name interessant als er grote baten zijn. Bijvoorbeeld door de schuldhulpverlening drastisch te verminderen of als de Burgerpolis de mogelijkheid biedt het Nederlandse sociale stelsel beter in te richten waardoor efficiency en effectiviteit van dat stelsel sterk vergroot worden. Een volwassen maatschappelijke kosten-batenanalyse is dan ook zeker op zijn plaats.

Het Visitatiecollege is van oordeel, dat de SVB er wijs aan zou doen om zijn toekomststrategie niet al te zeer afhankelijk te maken van de realisatie van de Burgerpolis zolang voornoemde kwesties niet zijn opgelost.



# Transparantie

## 6.1 Definitie

Transparantie: het actief inzicht verschaffen in inrichting van de organisatie, de werkzaamheden, de verdeling van verantwoordelijkheden, doelstellingen en beleid, aangegane verplichtingen, voornemens handelen en presteren.

Dit is in het Tastbaar Arrangement uitgewerkt in drie indicatoren, te weten:

- 1 voldoen aan de eisen uit wetten, regelingen, protocollen en contracten;
- 2 op verzoek informatie verschaffen;
- 3 omgeving pro-actief informeren.

## 6.2 Zelfevaluatie

De SVB scoort zichzelf ten aanzien van het geheel van transparantie iets hoger dan in 2005. Van 80% naar 90%.

De eerste indicator was en blijft op 90% staan. De SVB en ook het ministerie van SZW leggen van oudsher sterke nadruk op rechtmatigheid. Dit is het belangrijkste ijkpunt voor het beoordelen van de prestaties van SVB door het ministerie. De SVB voldoet nadrukkelijk aan de SUWI-wet. In de uitvoering maakt de SVB gebruik van een handboek de zgn. 'Beleidsregels'. Deze 'Beleidsregels' worden jaarlijks aangepast naar aanleiding van jurisprudentie en wijzigingen in regelgeving. Naast publicatie van de 'Beleidsregels' in de Staatscourant zijn deze verkrijgbaar in boekhandels en via de SVB website. Ze liggen ook ter inzage op alle vestigingen van de SVB. Er is ook een digitale variant geheten 'Paradocs'. Deze is niet openbaar.

De juistheid, volledigheid en tijdigheid van het verwerken van wijzigingen in de 'Beleidsregels' wordt verantwoord in de 'verantwoording omtrent het beheer van de interne rechtmatigheidcyclus SVB'. Deze verantwoording wordt elk jaar aangeboden aan de Inspectie voor Werk en Inkomen.

De SVB kent een eigen Interne Accountantsdienst die verschillende rechtmatigheidscontroles uitvoert op de jaarrekening, IT-processen, totstandkomen van sturings- en beleidsinformatie en verklaringen, managementletters en rapporten van bevindingen.

De SVB kent Integriteitsregels die voor de Raad van Bestuur gelden. Deze regels gaan in op hoe om te gaan met mogelijke belangenverstrengeling, nevenfuncties en declaraties. Een afgeleide van de Integriteitsregels geldt ook voor alle medewerkers.

De jaarverslagen van de SVB voldoen aan de criteria voor de Kordestrofee. Deze trofee is in 1997 en 2006 door SVB gewonnen. In het juryrapport van 2007 werd de jarenlange hoge kwaliteit van het SVB jaarverslag vermeld. Alle opdrachtgevers van de SVB ontvangen een verantwoording over de uitvoering.

De tweede indicator staat nu op 85% en kwam van 60%. Dat is een aanzienlijke stijging. De SVB beantwoordt vragen vanuit haar omgeving. Burgers, (maatschappelijke) organisaties en de politiek krijgen antwoord op hun vragen. De grens in het kader van privacy is de Wet Openbaarheid Persoonsgegevens.

Burgers kunnen via website, telefoon, brief hun vragen stellen of bij één van de vestigingen terecht. Pers en (maatschappelijke) organisaties worden door de afdeling Corporate Communicatie te woord gestaan. De politiek krijgt antwoorden door de directie Bestuurlijke en Strategische Zaken. Ook ambtenaren van het ministerie van SZW of andere ministeries vinden hier hun aanspreekpunt. Coördinatie van alle uitvoeringstoetsen vindt hier ook plaats.





De derde indicator staat op 90%. De SVB kent een consistent en langdurige wijze van optreden en presenteren. Dit maakt de organisatie in haar positie sterk. Communicatie intern en extern wordt daarom nauwkeurig door de afdeling Corporate Communicatie geregisseerd. Stakeholderanalyse zal hierbij behulpzaam zijn. Op dit moment ligt het accent met name op gemeenten, klanten en burgers, Interne verandercommunicatie, Imago (met name op rol en gedrag van de top van de SVB) en op Innovatie en duurzaamheid van de SVB.

Er is een masterplan communicatie dat de ontwerpprincipes van de SVB communicatie aangeeft. Aan de hand hiervan wordt alle communicatie vormgegeven zoals beurzen, magazines, arbeidsmarktcampagnes en ook klantcommunicatie over wijzigingen en wet- en regelgeving.

### 6.3 Observaties

Uit de vele publicaties, congressen en de gesprekken met belanghebbenden in de brede omgeving van de SVB en de Nationale Ombudsman in het bijzonder, ziet het Visitatiecollege een SVB met open ramen. Een SVB dat heel bewust met de omgeving interacteert.

Het Visitatiecollege ziet dat de SVB zich tracht te profileren en dat mede doet met een transparantie naar klanten, opdrachtgevers, burgers en de maatschappij. De SVB doet dat erg goed. De SVB zelf heeft met name richting burgers en de maatschappij nog eigen twijfels of het genoeg is. Mede ingegeven door arbeidsmarktoverwegingen. Het Visitatiecollege heeft hierboven al aangegeven dat specifiek op de arbeidsmarkt gerichte communicatie kan voldoen. De verdere 'onbekende bekendheid' van de SVB zal gezien de komende bezuinigingen en veranderingen in de kerntaken van de SVB en de spanningen die deze combinatie zal geven, juist een zegen blijken te zijn.

## Bijlage: reactie van de SVB over de observaties van het Visitatiecollege

### Inleiding

De visitatierapporten worden gepubliceerd onder verantwoordelijkheid van de Handvestgroep Publiek Verantwoorden. Dit maakt het mogelijk dat niet alleen de observaties van het Visitatiecollege, maar ook de reactie van de gevisiteerde organisatie tegelijkertijd worden gepubliceerd. Daarmee wordt tevens de cirkel van publieke verantwoording rond gemaakt: de gevisiteerde organisatie geeft immers in de reactie aan op welke wijze de observaties van het Visitatiecollege tot aanpassingen zullen leiden.

### Reactie van de SVB

Geacht Visitatiecollege,

Met interesse en genoegen heb ik het door u opgestelde visitatierapport tot mij genomen. Namens de Raad van Bestuur spreek ik mijn waardering uit voor de inspanningen van het College die geleid hebben tot bevindingen en aanbevelingen. In het rapport wordt een voor de SVB herkenbaar beeld geschetst.

De Raad van Bestuur is trots op de conclusie dat de SVB op dit moment één van de beste publieke dienstverleners in Nederland is, zonder dat sprake is van zelfgenoegzaamheid. Dit is een compliment dat ik namens de ca. 3340 SVB-medewerkers graag in ontvangst neem. Het geeft ons een goede uitgangspositie voor de komende periode waarin zich - in de woorden van het visitatiecollege - "wolken samenvakken die zeer waarschijnlijk de huidige stabiele wereld van de SVB sterk gaan beïnvloeden". Het Visitatiecollege doelde in september jl. daarbij op de grote bezuinigingen en de fundamentele veranderingen in de kerntaken van de SVB, welke door het inmiddels missionaire kabinet inderdaad zijn aangekondigd.

In dit verband ben ik blij met de waarschuwing door het Visitatiecollege dat het hoge niveau waarop de SVB al haar zaken op orde heeft, gemakkelijk tot het misverstand kan leiden dat er dus "vet" weggesneden kan worden. De hoge mate van kosteneffectiviteit van de SVB in een internationale vergelijking met onze zusterorganen alsmede de relatief lage kosten voor een AOW-uitkering (zo'n € 41 per jaar) zijn indicaties die op het tegendeel wijzen. Wij zullen het advies van het Visitatiecollege oppakken om te streven naar meer objectieve vergelijkingen ten aanzien van efficiency en kwaliteitsverbetering.

Ik ben niet geschrokken van de bewering van de principaal dat snelheid en kostenbeheersing van beleidsimplementatie de komende tijd veel belangrijker gaat worden, wel dat deze in de ogen van de principaal niet samengaat met het streven naar excellentie. Wij zullen in de komende periode heel nadrukkelijk moeten kijken naar de zaken die wij nog wel en welke wij niet meer zullen doen. Daarbij blijft de klant bij ons centraal staan. Mijns inziens hoeft het streven naar excellente dienstverlening niet in strijd te zijn met snelheid en kostenbeheersing - integendeel. Uw advies is om overleg te voeren met het ministerie over de mogelijkheid van kostenbesparingen door het aanvaarden van meer risico's en minder strenge normen - wat mij betreft een advies dat wij ter harte willen nemen als één van de mogelijkheden om het huidige dienstverleningsniveau overeind te houden in een periode van krappere budgetten.

Ten aanzien van de Burgerpolis uit het Visitatiecollege de zorg dat dit door het gebruik van het woord "polis" als een garantie overkomt, waardoor een zorgplicht zou kunnen ontstaan zoals die bij de banken reeds bestaat. Hieraan kleven volgens het Visitatiecollege risico's en het beveelt heroverweging van de term polis aan. Welnu: dit advies neem ik ter harte maar vereist tevens afstemming met de medebetrokkenen bij het




initiatief Burgerpolis, in het bijzonder de Raad van Inspiratie. Het is immers allang niet meer zo dat de Burgerpolis een initiatief van louter en alleen de SVB is en dat alleen de SVB de beheerder van de Burgerpolis wil worden: een groot aantal partijen draagt hier inmiddels actief aan bij en de SVB zal op termijn slechts één van de medebeheerders van het concept Burgerpolis zijn. Ook over het punt van de rechtspersoon en de gezamenlijk te dragen verantwoordelijkheid zal de Raad van Inspiratie zich moeten buigen. Ik zal uw advisering op dit punt aan de Raad doorgeleiden.

Wij hebben ons beraden over uw advies het rapport zelfevaluatie in relatie met het onderliggende rapport van het Visitatiecollege openbaar te maken. Met het oog op de optimale transparantie naar maatschappij, klanten en opdrachtgevers welke wij nastreven, willen wij hierop ingaan. Wij stellen voor dat u op de website van de Handvestgroep een link naar het rapport opneemt.

Niet alle door het college geformuleerde conclusies zijn in het voorgaande aan de orde gekomen. Ook de punten die in deze brief niet van een reactie zijn voorzien zullen de nodige aandacht krijgen van de Raad van Bestuur.

Hoogachtend,  
Sociale Verzekeringsbank



Mw. drs. N.A. Vermeulen MBA  
plv. voorzitter

De Handvestgroep Publiek Verantwoorden bestaat (tijdens het verschijnen van deze rapportage) uit de volgende organisaties:

- Centraal Orgaan opvang Asielzoekers
- Centrum Indicatiestelling Zorg
- College voor Zorgverzekeringen
- DUO
- IND
- Kadaster
- Kamer van Koophandel Nederland
- ProRail
- RDW
- Sociale Verzekeringsbank
- Staatsbosbeheer
- UWV

Het Visitatiecollege dat in opdracht van de Handvestgroep de visitaties uitvoert bestaat uit vijf personen, die in wisselende teams visitaties doen. Deze visitatie is uitgevoerd door:

- Harm Bruins Slot
- Roel in 't Veld
- Peter van Zunderd
- Kaspar van den Ham (secretaris)

Voor meer informatie over deze rapportage of over de Handvestgroep Publiek Verantwoorden kunt u contact met Kaspar van den Ham opnemen via (050) 316 93 60.

© 2010 Handvestgroep Publiek Verantwoorden