

Handvestgroep Publiek Verantwoorden

Verslag van de visitatie van
Sociale Verzekeringsbank

december 2005

Inhoudsopgave

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Inleiding | 1 |
| 1.1 | Achtergrond | 1 |
| 1.2 | Werkwijze | 2 |
| 1.3 | Opzet rapportage | 3 |
| 2 | Algemene observaties | 4 |
| 2.1 | Inleiding | 4 |
| 2.2 | Observaties | 4 |
| 3 | Kwaliteit | 6 |
| 3.1 | Definitie | 6 |
| 3.2 | Zelfevaluatie | 6 |
| 3.3 | Observaties | 7 |
| 4 | Prijs/prestatie | 8 |
| 4.1 | Definitie | 8 |
| 4.2 | Zelfevaluatie | 8 |
| 4.3 | Observaties | 9 |
| 5 | Responsief handelen en participatie | 11 |
| 5.1 | Definitie | 11 |
| 5.2 | Zelfevaluatie | 12 |
| 5.3 | Observaties | 14 |
| 6 | Transparantie | 17 |
| 6.1 | Definitie | 17 |
| 6.2 | Zelfevaluatie | 17 |
| 6.3 | Observaties | 17 |
| | Bijlage: reactie van de SVB over de observaties van het Visitatiecollege | 19 |
| | Inleiding | 19 |
| | Reactie SVB | 19 |

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

In november 2000 heeft een aantal Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's), het Handvest Publieke Verantwoording opgesteld. In de loop der jaren hebben ook andere organisaties, zoals de Sociale Verzekeringsbank (SVB) zich aangesloten. In dit Handvest geven de deelnemende ZBO's 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.

Aan de zelfevaluatie, tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur, liggen beschouwingen op scores van individuele medewerkers uit alle lagen van de SVB ten grondslag.

De scores in de zelfevaluatie zijn uitgedrukt als percentages op een range van nul tot en met honderd. 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. De score die de SVB zichzelf geeft op de verschillende thema's wordt aangegeven in een afbeelding (het zogenoemde 'spinnenweb').

Nadat de zelfevaluatie is afgerond bezoekt een onafhankelijk Visitatiecollege het ZBO. Het College beoordeelt op basis van het arrangement de positie van het ZBO ten opzichte van de waarden uit het Handvest, waarbij de zelfevaluatie als vertrekpunt wordt gehanteerd. Tevens adviseert het College het ZBO 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 het ZBO. Het College 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.

In oktober 2005 heeft de visitatie plaatsgevonden bij de SVB. Het onderliggende rapport bevat de bevindingen van het Visitatiecollege ten aanzien van de visitatie bij deze organisatie.

1.2 Werkwijze

Om te komen tot deze rapportage heeft het Visitatiecollege een groot aantal documenten bestudeerd en gesproken met vertegenwoordigers en partners van de SVB. De meeste gesprekken hebben plaatsgevonden op 6 oktober 2005. Daar omheen is ook gesproken met een aantal externe stakeholders. Al met al gaat het (in alfabetische volgorde) om (vertegenwoordigers van):

- ANBO
- Belastingdienst
- Cliëntenraad
- FVP
- Inspectie voor Werk en Inkomen
- LOM
- Ministerie van Justitie
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Ondernemingsraad SVB
- Raad van Advies SVB
- Raad van Bestuur (RvB) SVB
- Raad voor Werk en Inkomen
- Stafmanagement SVB

- Stichting 'Weduwen in de kou'
- UWV
- Vestigingsmanagement SVB

Het Visitatiecollege heeft zijn eerste voorlopige observaties aan het einde van de dag teruggekoppeld aan de RvB van de SVB, alsmede aan andere geïnteresseerden waarmee tijdens de visitatie is gesproken. Vervolgens is de onderliggende rapportage in conceptvorm opgesteld. Deze is voor wederhoor aan de SVB voorgelegd. De opmerkingen van de SVB zijn in de definitieve rapportage verwerkt, althans voor zover het Visitatiecollege de opmerkingen kan onderschrijven.

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

2 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 heeft geconstateerd dat de zelfevaluatie van de SVB een hoog realiteitsgehalte heeft. De gesprekspartners zijn het erover eens dat de scores op de diverse dimensies in grote lijnen een goede inschatting zijn, inclusief de relatief lage score voor omgevingsgerichtheid. De enige aantekening hierbij is dat de SVB zich naar het oordeel van het College te laag heeft gescoord op de dimensie kwaliteit. Dit had ook volgens de gesprekspartners hoger gemogen. Het College heeft per saldo een positief totale oordeel over de zelfevaluatie.

Het beeld over 'the state of art' van de SVB loopt uiteen. Het College heeft zich sterk bezig gehouden met twee gelijktijdig aanwezige werkelijkheden. De verschillen tussen die werkelijkheden betreffen bijvoorbeeld de tegenstelling saai versus betrouwbaar, klantgericht versus uitkeringenfabriek of innovatief versus gedegen. De gesprekspartners binnen en buiten de SVB hanteren, ook na ondervragingen, ieder hun eigen beeld van de werkelijkheid. Het onderscheid tussen feit en verzinsel is dus niet adequaat. Soms domineert de indruk, dat strevingen worden gepresenteerd als resultaten. De een zegt dat de SVB nu al een klantgerichte organisatie is, de ander vindt dat een ambitie voor de SVB. De een vindt dat de SVB voorop loopt in innovaties, de ander meent dat de SVB vooral erg goed is in het verrichten van bulkwerk.

Het Visitatiecollege spreekt hierover geen oordelen uit, maar constateert alleen het bestaan van deze verschillende werkelijkheden. De SVB moet zich ook van het bestaan daarvan bewust worden. En de SVB moet er vervolgens effort in steken om ervoor te zorgen dat de beelden overeen gaan komen met de door de leiding van de SVB gepercipieerde werkelijkheid. Waarbij is aan te tekenen dat sommige van die werkelijkheden prima naast elkaar kunnen bestaan (bijvoorbeeld de werkelijkheid van een organisatie die operational excellence heeft bereikt en een organisatie die innoveert), zolang die werkelijkheden maar onderdeel zijn van een en dezelfde werkelijkheid.

Per saldo heeft het Visitatiecollege een positief beeld van de SVB. De SVB is een van de beste uitvoeringsorganisaties in het land die in stilte heel veel klanten tijdig en betrouwbaar bedient. Vanuit deze goede basis staat de SVB in de nabije toekomst wel voor grote

uitdagingen. Uitdagingen betreffende het klantdenken (zie ook paragraaf 5), de relatie met de principaal (zie ook paragraaf 5) en de inzet van de mogelijkheden van corporate communication (zie ook paragraaf 6).

Tot slot van deze paragraaf wil het College de indruk verwoorden dat er een kwalitatieve kloof bestaat tussen de RvB van de SVB en de rest van de organisatie. De hechtheid van de RvB is imposant, de beelden van de RvB waar het heen moet met de organisatie zijn helder. Echter, er bestaat veel variëteit in de lagen onder de RvB. Het College is van oordeel dat die kwalitatieve kloof in de visie op de klant en de richting van de organisatie moet worden gedicht, om het risico weg te nemen dat de RvB te ver voor de troepen uitloopt en na verloop van tijd, achterom kijkend, moet constateren dat er niemand meer volgt.

3 Kwaliteit

3.1 Definitie

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

Indicatoren zijn:

- de door het ZBO geformuleerde kwaliteitseisen zijn openbaar;
- het ZBO heeft voor alle producten, diensten en dienstverlening externe kwaliteitseisen geformuleerd;
- de resultaten van externe kwaliteitseisen zijn openbaar;
- voor producten, diensten en dienstverlening waarvoor externe kwaliteitseisen zijn geformuleerd, zijn (op basis van kwaliteitsmetingen) ontwikkeldoelstellingen geformuleerd.

3.2 Zelfevaluatie

Op het totale thema 'kwaliteit' geeft de SVB zich in de zelfevaluatie een score van 60 procent op de range tussen 0 en 100.

Voor de eerste indicator "openbaarheid van geformuleerde kwaliteitseisen" wordt in de zelfevaluatie een score van 30 procent gegeven; op de tweede indicator "het ZBO heeft voor alle producten diensten en dienstverlening externe kwaliteitseisen geformuleerd" wordt een score van 70 procent genoteerd. De SVB heeft, aldus de zelfevaluatie, een toenemende aandacht voor kwaliteit. De kwaliteitseisen zijn echter voornamelijk gericht op de besturing en beheersing van de processen het afleggen van interne en externe (verticale) verantwoording. Kwaliteitseisen aan producten en dienstverlening, vanuit de individuele klant geredeneerd, zijn niet of nauwelijks geëxpliciteerd.

De derde indicator "de resultaten van externe kwaliteitsmetingen zijn openbaar" scoort 80 procent. In de kwartaalrapportages en het jaarverslag wordt verantwoording afgelegd aan de principaal. De verantwoordingen worden ook aangeboden aan de Tweede Kamer en worden gepubliceerd op de website en zijn daarmee openbaar. Sinds 2003 geeft de SVB ook een jaarbericht uit dat bestemd is voor een breder publiek. Vanaf 2005 wordt er een Burgerverslag gepubliceerd.

Op de laatste indicator uit dit thema, "voor producten, diensten en dienstverlening waarvoor externe kwaliteitseisen zijn geformuleerd, zijn (op basis van kwaliteitsmetingen) ontwikkeldoelstellingen geformuleerd" scoort de SVB zichzelf 80 procent. In de zelfevaluatie geeft SVB aan dat in het meerjarenbeleidplan ontwikkeldoelstellingen op het gebied van kwaliteit worden geformuleerd.

De ambities van de SVB betreffen het verbeteren van de dienstverlening aan de klant en het beter inrichten van de communicatie naar de klant. In dit kader heeft de SVB 2005 ook uitgeroepen tot het jaar van de Klant.

3.3 Observaties

In deze visitatie zijn er weinig gesprekspartners geweest die zich in negatieve zin hebben uitgelaten over de wijze waarop de SVB haar diensten verleent. Voorzover er aarzelingen werden uitgesproken, zijn die bijna altijd terug te leiden tot de keuzen die de wetgever heeft gemaakt.

Het oordeel van de SVB over zichzelf op het thema kwaliteit wordt dan ook, zoals hierboven ook al aangegeven, door de gesprekspartners en het Visitatiecollege als te laag ingeschat.

Bij die algehele tevredenheid wordt wel een kanttekening geplaatst. De SVB is prima in staat het bulkwerk te verrichten, de zogenoemde 'gladde zaken'. Het moment waarop wordt uitbetaald en het bedrag dat wordt uitbetaald, kloppen altijd. De SVB kan hierop dus ook erg trots zijn. Echter, met de gevallen die niet passen binnen de geijkte processen, lijkt de SVB veel meer moeite mee te hebben. De invoering van het PGB lijkt nu, maar wel eerst na vijf jaar, op orde te zijn. Ook in de reguliere processen doet zich soms de noodzaak tot maatwerk voor. Wanneer er wordt geschat om hoeveel gevallen het gaat, komt dat uit op zo'n 10 procent. SVB-besluiten hebben echter wel bij falen in individuele gevallen kan grote gevolgen.

De reactie van de SVB bij maatwerk lijkt te zijn (voor de goede orde, er is hier geen uitputtend empirisch onderzoek over beschikbaar) om er eerst weer 'gladde zaken' van te maken. Wanneer dat niet lukt, lijkt de SVB veel moeite te hebben om de zaken goed te behandelen. Dit is verontrustend, vooral omdat het aantal zaken dat niet volgens de simpele methode te behandelen is, alleen maar toeneemt. Wil de SVB in de toekomst zo goed blijven presteren als nu, dan zal er meer aandacht aan moeten worden besteed aan het vraagstuk om ook de moeilijker gevallen snel en goed te bedienen.

4 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:

- 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;
- op basis van de beschikbare informatie voert het ZBO zelf een toets uit naar de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding;
- het oordeel van het ZBO inzake de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding wordt extern getoetst.

4.2 Zelfevaluatie

Op de schaal van 0 tot 100 geeft de SVB zichzelf een totaalscore van 80 procent op dit thema. De SVB benadrukt dat de klant niet betaalt voor de dienstverlening, maar dat deze wordt gefinancierd door het Rijk. De SVB ziet dit thema dan ook vooral als een opdracht om de uitvoeringskosten zo laag mogelijk te houden.

Voor wat betreft de eerste indicator ("er is een systeem beschikbaar met informatie over de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding op basis waarvan een oordeel kan worden gegeven") scoort de SVB zichzelf 80 procent. De SVB plant, begroot en verantwoordt volgens het VBTB-model met behulp van een sterk gedetailleerd kostprijsmodel.

Op de tweede indicator ("uitvoeren van een toets naar de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding") scoort de SVB zichzelf in de zelfevaluatie 80 procent. De SVB beschikt over een set van interne normen en prestatie-indicatoren op basis waarvan wordt gestuurd. Daarnaast controleert een eigen accountantsdienst de kosten per wet.

De derde indicator "het oordeel van het ZBO inzake de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding wordt extern getoetst" krijgt ook een score van 80 procent. De SVB meet zich met enige regelmaat aan andere organisaties om na te gaan op welke punten verbeteringen mogelijk zijn. Met name is er sprake van drie benchmarks: de Rijksbrede Benchmark onder uitvoeringsorganisaties, de Gartner-benchmark naar ICT-aspecten en benchmark naar vermogensbeheer.

In de zelfevaluatie geeft de SVB aan voortdurend te streven naar efficiënte uitvoeringsprocessen. De genoemde ambities en ontwikkeldoestellingen worden dan ook in dit kader geformuleerd.

4.3 Observaties

Specifieke opdrachtgevers van kleinere regelingen zijn tevreden met de wijze waarop de SVB haar diensten verleent en ook over de daarbij geldende prijs/prestatieverhouding. De SVB pakt de opdrachten serieus op en voert de regelingen uit op de afgesproken wijze. Er is tevredenheid over de samenwerking. Tevredenheid die ook bij de vertegenwoordigers van klanten wordt aangetroffen.

Ondanks dit positieve beeld heeft het Visitatiecollege wel enkele aarzelingen over de vraag of de redeneringen binnen de SVB en gepresenteerd in de zelfevaluatie over de ontwikkeling van prijs/prestatieverhoudingen wel alle correct zijn. Deze aarzelingen komen op in het licht van het hoge algemene prestatieniveau van de SVB. De nuchterheid gebiedt te zeggen dat de thans reeds door de SVB bereikte transparantie veel groter is dan op de Haagse departementen.

Allereerst, hoe kan het dat bij het samenvoegen van 23 naar 9 vestigingen er alleen is bespaard op de kosten voor management? Bij een dergelijke operatie zou toch veel meer efficiencywinst verwacht mogen worden. De realisatiecijfers geven echter een ander beeld.

Ten tweede zou ook verwacht mogen worden dat bijvoorbeeld een toenemend gebruik en benutting van technologische innovatie en van ICT tot lagere kosten leiden. Ook dit is niet het geval; er is sprake van een, weliswaar beperkte, maar toch aanwezige groei van 1 procent per jaar in het kostenniveau.

Een derde aarzeling betreft het ontbreken van inzicht over de kosten die gemoeid zijn met de hierboven genoemde behandeling van de niet-gladde zaken. De cijfers van het leveren van maatwerk vallen weg in de grote getallen. Of de SVB daar efficiënt in opereert is dus niet na te gaan, het inzicht ontbreekt..

Een laatste aarzeling komt voort uit het bestaan van wantrouwen op dit punt bij de grootste opdrachtgever van de SVB. Bij SZW overheerst het gevoel dat er te weinig inzicht is in de materie.

Het is niet aan het Visitatiecollege om te toetsen of kostenstijgingen wel of niet terecht zijn. Hetzelfde geldt voor de vraag in welke mate de prijs/prestatieverhouding voor moeilijker gevallen mag afwijken van de gladde zaken. Het is echter wel aan het College om te beoordelen of er verklaringen gegeven kunnen worden voor deze zaken en of de omgeving transparantie ervaart. Dit heeft het College slechts zeer beperkt aangetroffen. Ook niet wanneer daar in gesprekken om werd gevraagd. Het zal niet verbazen dat dit beeld aandacht vraagt. De SVB dient dus te proberen om een nog betere transparantie te

Verslag van de visitatie van de SVB
Handvestgroep Publiek Verantwoorden

bereiken. Overigens heeft het Visitatiecollege er goede notie van genomen dat de SVB in de afgelopen periode heeft geïnvesteerd in een traject om betere bedrijfsvoeringcijfers te krijgen en dat, wanneer dit een succesvol traject is, al goede stappen gezet worden die leiden naar het gevraagde inzicht.

5 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 t.a.v. 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:

- gestructureerd en regulier informeren van de omgeving;
- omgeving gestructureerd en regulier vragen om een oordeel;
- als organisatie oordeel van de omgeving gestructureerd en regulier vertalen in ontwikkelingsdoelstellingen;
- in overleg met de omgeving regulier en gestructureerd ontwikkelingsdoelstellingen formuleren;
- 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:

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

Voor de samenleving worden de volgende indicatoren gebruikt:

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

5.2 Zelfevaluatie

De omgeving

In de zelfevaluatie geeft de SVB zichzelf een score van 66 procent op dit thema.

Voor wat betreft de indicator "gestructureerd en regulier informeren van de omgeving" ligt de score op 70 procent. Er zijn diverse instrumenten om klanten te informeren over de ontwikkelingen die hen aangaan.

Op de indicator "de omgeving gestructureerd en regulier vragen om oordeel" scoort de SVB zichzelf 70 procent. De SVB voert klanttevredenheidsonderzoeken uit, waarvan de resultaten tot verbeteractiviteiten leiden. Verder wordt er tijd gestoken in het professionaliseren van de call centers en worden klanten op ad hoc basis om meningen gevraagd bij de ontwikkeling van nieuwe diensten. Op basis van de resultaten van het periodieke imago-onderzoek onderneemt de SVN (profilerings)activiteiten. Tenslotte vergaart de SVB feed back via gremia als de Cliëntenraad, de Commissie Verzekeringsaangelegenheden en de Raad van Advies.

In de zelfevaluatie wordt voor de derde indicator ("als organisatie het oordeel van de omgeving gestructureerd en regulier vertalen in ontwikkeldoelstellingen") de score van 50 procent gegeven. De adviezen van Cliëntenraad en Raad van Advies alsmede de resultaten van het imago-onderzoek wegen zwaar in de oordeelsvorming van de SVB.

Op de vierde indicator ("in overleg met de omgeving gestructureerd en regulier ontwikkeldoelstellingen formuleren") geeft de SVB zichzelf de score van 50 procent. De Cliëntenraad en Raad van Advies worden beschouwd als sparring-partners om nieuw beleid te toetsen. Participatie in het initiatief 'Manifest in Uitvoering' en RINIS zijn andere door de SVB genoemde toelichtingen op de score.

De laatste indicator ("de omgeving beslist, binnen de door de wetgever bepaalde grenzen, mee over ontwikkeldoelstellingen") scoort 40 procent. De invloed van Cliëntenraad en Raad van Advies vormen van deze score de grondslag.

Voor wat betreft de ambities op dit vlak kijkt de SVB met veel interesse naar het programma Andere Overheid en haakt hier door middel van concrete activiteiten (bijvoorbeeld gaan verstrekken van een uitkeringspecificatie of opzetten van een pensioenregister) op aan.

De principaal

Op het thema responsief handelen en participatie, gerelateerd aan de principaal, scoort de SVB zichzelf 80 procent. Uitgesplitst naar de indicatoren levert dit het volgende beeld op.

Op de eerste indicator ("het ZBO heeft een functie gecreëerd voor vertaling van de beleidsagenda van de principaal in de doelen voor de eigen organisatie") scoort de SVB zichzelf 90 procent. De SVB hecht zeer aan een goede relatie met de principaal en heeft onder andere voor het beleggen van de wensen van het ministerie binnen de SVB een aparte afdeling ingericht. Vanuit de expertise probeert de SVB bijdragen te leveren aan beleidsvorming..

Voor de tweede indicator, "het ZBO kan de agenda van de principaal voor (de dienstverlening door) het ZBO op redelijke termijn realiseren", geeft de SVB zichzelf 80 procent. In het functioneren van de SVB staat de beleidsagenda van de principaal voorop. Door middel van uitvoeringstoetsen wordt aangegeven op welke wijze de SVB een beleidswijziging kan realiseren...

De derde indicator, "het ZBO draagt pro-actief bij aan de agenda van de principaal voor (de dienstverlening door) het ZBO", krijgt ook een score van 80 procent. De SVB is een uitvoeringsorganisatie van de principaal waardoor de bemoeienis met de beleidsagenda beperkt is. Wel gebeurt dat vanuit de eigen expertise en klantkennis.

De vierde indicator ("het ZBO draagt pro-actief bij aan de beleidsagenda van de principaal voor het gehele beleidssysteem") scoort 70 procent. Voor de toelichting verwijst de SVB naar de eerder genoemde participatie in het "Manifest in Uitvoering".

De ambitie van de SVB is gelegen in een betere betrokkenheid bij de beleidsvorming omtrent de wetten die de SVB uitvoert. Echter, wel vanuit een bewustzijn dat de principaal in eerste instantie de verantwoordelijkheid draagt voor de beleidsvorming.

De samenleving

Op het thema responsief handelen en participatie, gerelateerd aan de samenleving, geeft de SVB zichzelf in de zelfevaluatie een totaalscore van 70 procent. Uitgesplitst naar indicatoren levert dit het volgende beeld op.

De indicator "het ZBO heeft een functie gecreëerd gericht op het verkrijgen van informatie over de ontwikkelingen in de samenleving" scoort 70 procent. De SVB beschikt over twee afdelingen die de ontwikkelingen in de samenleving nauwkeurig volgen. Daarnaast wordt er onderzoek verricht, participeert de SVB in het expertisecentrum Netspar en wordt er informatie verzameld op basis van klachtenmanagement, klanttevredenheidsonderzoek en de adviezen van Raad van Advies en Cliëntenraad.

De tweede indicator ("het ZBO vertaalt de ontwikkelingen in de samenleving in eigen doelstellingen") krijgt een score van 80 procent. Door middel van het uitvoeren van onderzoek is de SVB in staat te reageren op ontwikkelingen. Ook samenwerking met belangengroeperingen maakt dit mogelijk.

De indicator "het ZBO levert een bijdrage aan de realisatie van maatschappelijke doelstellingen" krijgt ook een score van 80 procent. Participatie in het project 'deregulering' van SZW en het zo laag mogelijk houden van uitvoeringskosten vormen de toelichting op deze score.

Op de vierde indicator ("het ZBO vertaalt ontwikkelingen in de samenleving op een effectieve en doelmatige wijze in maatschappelijke doelstellingen") wordt 70 procent gescoord. De SVB participeert in Twinning-projecten waarbij expertise wordt ingezet ten behoeve van consultancy-projecten op het terrein van sociale zekerheid. Daarnaast organiseert de SVB visiedebatten. Ook deelname aan het Handvest Publiek Verantwoorden is een uiting van deze betrokkenheid.

De laatste indicator ("het ZBO legt publiekelijk verantwoording af over de eigen effectiviteit en doelmatigheid van de hierboven genoemde fasen") krijgt een score van 40 procent. Er wordt geen gestructureerd verantwoording afgelegd. Wel zijn elementen terug te vinden in het jaarbericht en het burgerjaarverslag.

De SVB heeft een intern rapport opgesteld waarin de visie op veranderingen in de sociale zekerheid is verwoord. Hiermee wordt rekening gehouden in de ambities. Daarnaast is er een visiedocument opgesteld voor de periode tot 2010 en is een strategisch adviseursfunctie gecreëerd.

5.3 Observaties

De principaal

Het Visitatiecollege heeft zich sterk bezig gehouden met de vraag hoe de relatie tot de principaal in elkaar steekt. Gezien de samenstelling van het team uit het College dat deze visitatie heeft uitgevoerd, en de dominante aanwezigheid van de relatie tussen SVB en SZW in vergelijking tot de andere stakeholders, is dat ook niet verwonderlijk.

Externe gesprekspartners van de het College, dus niet van de SVB zelf afkomstig, hebben te verstaan gegeven dat zij van oordeel zijn dat het departement kwalitatief onvoldoende is toegerust om de relatie met de SVB adequaat te onderhouden.

Het College is verbaasd dat de principaal kennelijk helemaal niet trots is op de SVB. De staatssecretaris noch het hoger ambtelijk echelon lopen als een trotse pauw door Den Haag om daar breed te verkondigen over wat voor uitstekende uitvoeringsorganisatie ze met de SVB kunnen beschikken. Het College heeft zich gebogen over de vraag hoe dat nu eigenlijk komt. De voorlopige conclusie is dat er sprake is van 'entrapment': bij beide partijen lijkt de beeldvorming bepaald te worden door stereotypen.

Bij de principaal lijkt de mening te leven dat de SVB veel onderneemt vanuit 'scoringsdrift'. De principaal wordt verrast zo niet overrompeld door de ideeën van de SVB. Terwijl de SVB activiteiten onderneemt vanuit een houding dat er geïnnoveerd moet worden om de dienstverlening te verbeteren en de organisatie scherp te houden. En doordat de principaal vervolgens verrast is en daardoor terughoudend reageert gaat bij de SVB de gedachte heersen dat vernieuwing niet mag of mogelijk is, zeker niet zolang die uit de koker van de SVB zelf komt.

Daarnaast zou het voor de politieke top van SZW natuurlijk een belangrijke vraag moeten zijn of Nederland er meer bij gebaat is om een goed presenterende organisatie in de publieke sector tot speerpunt voor innovaties te maken in het belang van het verbeteren van het imago van de publieke dienstverlening, of om door te gaan met het 'klein houden' van uitvoeringsorganisaties. Staatsmanschap kan zich ook uiten in trots op geleverde prestaties in het eigen domein.

De vraag die uit bovenstaande observatie voortvloeit is of de SVB wel op een strategische wijze investeert in de relatie met de principaal. Dat er wordt geïnvesteerd, staat buiten kijf. Maar of deze investeringen wel diep, systematisch of consequent genoeg zijn, is de vraag. Innoveren is prima en moet de SVB ook zeker doen. Alleen al het beter aansluiting krijgen bij de politieke wensen lijkt geen overbodige luxe. De principaal vader van de innovatie maken in plaats van de principaal verrassen maakt dat de innovatie meer kans van slagen heeft en ook meer dan nu zal worden gewaardeerd.

Alhoewel het College in deze rapportage niet het departement adviseert, wil het wel SZW in overweging geven ook goed na te denken over de wijze waarop het zelf in de relatie met SZW investeert. Alleen wanneer beide partijen op een strategisch juiste wijze de relatie gaan onderhouden, kan deze verbeteren.

De positie van de Raad van Advies (RvA) is in dit kader ook van belang. De RvA zit dicht aan tegen de RvB van de SVB. Terwijl de RvA, volgens zijn voorzitter, ook een adviesrol heeft richting de minister. Wanneer de RvA een positie zou kiezen waarbij hij zich zichtbaar kritischer en veeleisender opstelt richting RvB SVB, zou de raad het aan overtuiging bij het departement winnen. De RvA zou niet moeten worden gezien als een beschermende wal die voor de poort van de SVB ligt, maar als kritische partner die mede kan zorg dragen voor een noodzakelijke verdieping van de relatie tussen principaal en SVB.

Overigens: het is het Visitatiecollege opgevallen dat in het afgelopen jaar de SVB het departement met meer empathie heeft benaderd wat betreft het toetsen van de visie 2010. Deze wijziging van strategie getuigt van een goede leercurve die dus ook doorgezet moet worden.

De klant

Het Visitatiecollege twijfelt eraan of de klantoriëntatie c.q. de klantgerichtheid van de SVB wel voldoende goed doordacht is en doorgedrongen in de gehele organisatie.

De twijfels zijn allereerst ontstaan doordat het erop lijkt alsof de aard van de relatie met de klant sterk bepaald wordt door de principaal. Ten dele is die binding natuurlijk door de desbetreffende wetgeving zelf ontstaan. AOW en AKW vestigen een relatie tussen overheid en burger. De SVB behartigt die relatie. Het College spreekt in deze gevallen het liefst over een cliënt.

Daarnaast is het onduidelijk of de SVB wel voldoende de consequenties heeft doorgrond van de gebonden relatie met de klant. Binnen de opdracht is de SVB zelfstandig verantwoordelijk voor de vormgeving van de relatie met de cliënt. De precisie in de kennis over de clientèle ontbreekt bij de SVB. Bijvoorbeeld kennis over hoe klanten de relatie met de SVB willen onderhouden, zeker gezien het gegeven dat het klantenbestand van de SVB steeds diverser en ingewikkelder te bedienen wordt.

Zo worden in de toekomstvisie 2010 uitspraken gedaan over het toekomstige vestigingsbeleid, echter, zonder dat de ideeën hierover voldoende verbonden lijken te zijn met het denken over de klant van de toekomst.

Bovendien heeft het Visitatiecollege geconstateerd dat SVB'ers nog veelal denken in "de klant als product" in plaats van "de klant als partner". Het is, zo lijkt het gedachtegoed te zijn, van belang dat het product en resultaat goed zijn. Echter, hoe de SVB dat doet zou voor de klant niet belangrijk zijn. Een berekening bijvoorbeeld van de aanspraken op toekomstige AOW wordt alleen verstrekt als er nadrukkelijk door de klant om wordt gevraagd.

Al deze factoren tezamen sterken het College in het oordeel dat verdere verdieping in dit onderwerp op zijn plaats is. Dit is gezien de ambities van de SVB om een klantgerichte organisatie te zijn (die zelfs 2005 betitelt als 'jaar van de klant') des te actueler.

6 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:

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

6.2 Zelfevaluatie

De SVB geeft zichzelf een totaalscore van 80 procent (op een range tussen 0 en 100 procent) op het thema transparantie, hetgeen als gemiddelde op de onderstaande indicatoren tot stand is gebracht.

Voor wat betreft de eerste indicator "voldoen aan eisen uit wetten, regelingen, protocollen en contracten" scoort de SVB zichzelf 100 procent. Er is, conform het SZW-beleid, een sterke nadruk op rechtmatigheid. Dit vormt dan een belangrijk ijkpunt voor wat betreft het beoordelen van de prestaties. Daarnaast maakt de SVB gebruik van beleidsregels, die ook voor derden beschikbaar zijn. De eigen accountantsdienst controleert op getrouwheid en rechtmatigheid. Tenslotte heeft de RvB een Regeling Integriteitsregels vastgesteld.

Op de tweede indicator "op verzoek informatie verschaffen" scoort de SVB zichzelf 90 procent. De SVB staat open voor vragen uit de samenleving waarbij, bij de beantwoording, de grenzen door de Wet Bescherming Persoonsgegevens worden gevormd.

De indicator "omgeving pro-actief informeren" krijgt 60 procent in de zelfevaluatie. De SVB hanteert diverse communicatie-instrumenten om de omgeving pro-actief te informeren, zoals onder andere het jaarverslag, de internetsite, (periodieke) uitgaven en folders en advertenties.

In de zelfevaluatie formuleert bij dit thema twee ambities, te weten het bieden van een uitkeringsspecificatie aan de klanten en het opzetten van een pensioenregister.

6.3 Observaties

De meeste opdrachtgevers zijn tevreden over de transparantie van de SVB. Alleen de grootste opdrachtgever, de principaal, geeft aan nog eens wel verrast te worden door initiatieven van de SVB. Daar is hierboven evenwel al voldoende over gezegd.

Ook twee belangrijke organen van de SVB, de Raad van Advies en de Cliëntenraad, spreken zich lovend uit over de transparantie van de SVB. De RvB informeert beide organen goed en staat open voor gevraagd en ongevraagd advies. Aan door de Cliëntenraad geïnitieerde thema-bijeenkomsten werkt de SVB altijd graag mee om gevraagde inzichten te verschaffen en de visies erover te delen.

De SVB is dus prima in staat de directe omgeving goed te informeren. Twijfels bestaan bij het College over de vraag of dat in bredere kring ook het geval is. Het Visitatiecollege is van oordeel dat de SVB meer en beter gebruik kan maken van het instrument corporate communicatie. Er is in Nederland veel onbekend over de SVB, over wat de SVB allemaal doet en kan en waarom dat gebeurt. In de afgelopen periode lijken er reeds stappen ondernomen te zijn, zoals met het organiseren van symposia over bijvoorbeeld de burgerpolis. Echter, de SVB lijkt publiciteit te zoeken met innovaties waarvan het nog maar de vraag is of deze een succes gaan worden. Terwijl de SVB belangrijke processen reeds geruime tijd op een wijze uitvoert waarop zij trots mag zijn. En juist deze successen worden maar al te vaak niet belicht. Dat de SVB wil innoveren en voorop wil lopen en daarmee 'goede pers' wil halen, is prima. Maar vergeten om het laaghangend fruit te plukken is jammer en een gemiste kans. Overwogen zou kunnen worden om corporate communicatie-strategie van de SVB er ook op in te richten om die goede dingen voor een helder voetlicht te brengen.

Beter gebruik van de corporate communicatie-middelen is ook nodig om de beelden over de verschillende werkelijkheden die er over de SVB bestaan, in overeenstemming te brengen met het beeld dat de SVB zowel intern als extern wil neerzetten. Bepaal wie je wil zijn, wat je gewenste imago is, en richt daar je boodschappen op in.

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 SVB

21 december 2005

Geacht visitatiecollege,

Met interesse en genoegen heb ik het door u opgestelde visitatierapport tot mij genomen. Dit rapport is een passende afronding van een proces dat voor de SVB in mei 2003 begon met het ondertekenen van het Handvest Publiek Verantwoorden en dat via de zelfevaluatie heeft geleid tot een visitatie in oktober jl.

Namens de Raad van Bestuur spreek ik mijn waardering uit voor de bevindingen en aanbevelingen van het college. In het rapport wordt een voor de SVB herkenbaar beeld geschetst.

De Raad van Bestuur is content met en trots op de constatering van het college dat de SVB een van de beste uitvoeringsorganisaties in het land is. Het is het resultaat van het commitment dat de SVB-medewerkers iedere dag tonen om onze klanten te bedienen op een manier waar ze recht op hebben.

Het merendeel van de opgemerkte punten hebben al een (zekere mate van) vervolg gekregen in de organisatie. Daarmee bevestigt het college het zelfbeeld van de SVB, ook door aan te geven dat de zelfevaluatie van de SVB een hoog realiteitsgehalte heeft.

De punten die voor ons van strategisch belang zijn wil ik nader toelichten.

Ontwikkeling van de organisatie

Door het rapport heen zijn op meerdere plaatsen constatering terug te vinden die te maken hebben met de visie van de Raad van Bestuur op de toekomst van de SVB en het hiervan afgeleide ontwikkelplan SVB 10.

Deze visie heeft te maken met de overtuiging dat de SVB zich op tijd moet voorbereiden op toekomstige wensen van klanten. Hierbij gaat het dus niet om innoveren om 'te scoren', dan wel om voorop te willen lopen, maar om het beter kunnen uitvoeren van taken ten behoeve van klanten.

De SVB staat aan de vooravond van een veelomvattende ontwikkeling die gebaseerd is op deze visie. Het feit dat de visitatie op dit specifieke moment heeft plaatsgevonden kan m.i. een aantal bevindingen nader verklaren. Zo is de opmerking van het college over de kwalitatieve kloof tussen Raad van Bestuur en de rest van de organisatie hier grotendeels naar te herleiden. Het is onvermijdelijk dat een Raad van Bestuur aan het begin van een dergelijke operatie ´voor de troepen uitloopt´. Het advies van het college deze kloof te overbruggen heeft ons echter nog eens op het belang gewezen dat, nu het proces daadwerkelijk ingezet gaat worden, het naar elkaar toe groeien een terugkerend punt van aandacht moet zijn.

Ook de bevindingen en aanbevelingen ten aanzien van het klant-denken moeten in dit kader geplaatst worden. Met het beleidsmatig doordenken van de relatie met onze klanten (of gebonden klantrelaties zoals het college deze noemt) hebben wij grote vorderingen gemaakt. Zo zijn verschillende klantgroepen onderscheiden en er is onderzocht welke karakteristieken deze groepen hebben zodat daar gerichte dienstverlening voor kan worden ontwikkeld. Maar ook hier geldt dat het daadwerkelijk implementeren van dit beleid onderdeel is van het ontwikkelplan SVB 10 en dus nog plaats moet gaan vinden. Het is dus niet verwonderlijk dat er verschillen van inzicht bestaan, ook binnen de SVB, over dit thema en andere thema´s. Ook hiervoor geldt dat het college terecht de aandacht van de Raad van Bestuur vestigt op het bestaan van deze verschillende beelden.

Een laatste onderwerp dat duidelijk verband heeft met SVB 10 is het omgaan met maatwerk. De constatering van het college over PGB en andere voorbeelden van maatwerk onderschrijf ik niet. Zoals het college aangeeft zijn aarzelingen die uitgesproken worden over de dienstverlening van de SVB bijna altijd te herleiden tot keuzen die de wetgever heeft gemaakt. Dit is ook het geval geweest bij het inrichten van de PGB-uitvoering. Vanaf het moment dat het politieke- en beleidsproces stabiel werd is de uitvoering door de SVB ook goed te noemen. Verder is het m.i. oneigenlijk zogenaamd ´bulk´- en maatwerk met elkaar te vergelijken. Het feit dat het maatwerk van de SVB niet vergeleken is met maatwerk van andere organisaties bewijst niet dat dit maatwerk niet op een adequaat niveau wordt uitgevoerd. Het belang om maatwerk evenzeer als basiswerk te zien als bulkwerk onderschrijft de Raad van Bestuur echter geheel. Daarom is het verder ontwikkelen van de flexibiliteit van de organisatie onderdeel van SVB 10.

Relatie met principaal

Sinds enige tijd besteedt de SVB samen met SZW expliciet aandacht aan de relatie vanuit de constatering dat, onder meer door de komst van nieuwe bestuurders en medewerkers, de relatie verder uitgebouwd moet worden. Hiertoe worden specifieke bijeenkomsten georganiseerd, waarbij medewerkers en bestuurders elkaar beter leren kennen, is er een buddy-programma en worden stages georganiseerd. Dit vindt plaats naast de contacten die voortkomen uit de taakopdracht.

Het is dan ook verrassend dat het college de gesignaleerde afstand, die overigens herkenbaar is, interpreteert als ´entrapment´. Daardoor komt een negatieve invulling voorop te staan. De analyse van de Raad van Bestuur is dat het veel meer gaat om een voorbeeld van ´dominante logica´, waarbij de uit te voeren taken vragen om andere dominante benaderingen van de werkelijkheid. In dit geval gaat het om de focus van het departement op beleid en de politieke dynamiek en om de focus van de SVB op de klant en rechtmatigheid/continuïteit.

Deze ´dominante logica´ zal altijd spanning met zich meebrengen, maar dit is m.i. een gezonde spanning, wanneer daar in de relatie door beide partijen ook als zodanig op gestuurd wordt. Vandaar onze tevredenheid met het gezamenlijke initiatief om die relatie uit te bouwen.

De SVB heeft, als voorbeeld van deze leercurve, getracht over te brengen dat voor de ontwikkeling SVB 10 de steun van SZW en de principaal onontbeerlijk is; dat SVB 10 in feite een gezamenlijke ambitie is voor de SVB ten behoeve van de klanten van de SVB. De hoop dat de SVB daarin is geslaagd is door het college bevestigd. Toch zal de SVB naar aanleiding van de constatering van het college zichzelf opnieuw kritisch beschouwen om te bezien of de investeringen die zij pleegt systematisch, consequent en diep genoeg zijn.

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. Wij hopen in een volgende visitatie te kunnen laten zien dat wij geleerd hebben van de inbreng van het visitatiecollege.

Hoogachtend,
Sociale Verzekeringsbank

drs. E.F. Stoové
Voorzitter Raad van Bestuur

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

- Centraal Bureau voor de Statistiek
- Centraal Orgaan opvang Asielzoekers
- Centrale Financiën Instellingen
- Centraal Orgaan werk en inkomen
- College voor zorgverzekeringen
- IB-Groep
- Kadaster
- RDW
- Sociale Verzekeringsbank
- Staatsbosbeheer

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
- Hein van Oorschot
- Roel in 't Veld

Het College wordt ondersteund door twee secretarissen, te weten:

- Udo Oelen (Kadaster)
- Annette Koemans (RDW)

Voor meer informatie over deze rapportage of over de Handvestgroep Publiek Verantwoorden kunt u met één van de secretarissen contact opnemen. Hun telefoonnummers zijn 055-5285472 resp. 079-3458340