

Bedrijfscase Sociale Verzekeringsbank (SVB) uit het boek *Bedrijf der duizend eilanden, verdienen met interne communicatie*, Pim Elfferich, Uitgeverij Thema (2006). Het overnemen van (delen van) deze bedrijfscase voor scripties of andere publicaties is toegestaan met bronvermelding.

Tien voor service

Bouwen aan een kwaliteitsconcept voor 2010 bij de Sociale Verzekeringsbank

'Overheden moeten de tucht van de klant voelen'.

Erry Stoové, voorzitter van de Raad van Bestuur van de SVB

Hoe flexibel en klantvriendelijk kun je zijn bij het rechtmatig toepassen van wet- en regelgeving in het verstrekken van AOW- of ANW-uitkeringen? En bij het vaststellen van Kinderbijslag? In de visie van de Raad van Bestuur van de Sociale Verzekeringsbank valt er op dat terrein bij de SVB niet alleen nog een wereld te winnen, maar is het ook voor een gezonde toekomst van deze uitkeringsinstelling geboden om zich over een breed front te moderniseren en daarbij te denken en te handelen vanuit klantbehoeften. Het vormt de basis voor een kwaliteitstraject dat de SVB voor de komende jaren ontwikkeld heeft. Op weg naar 'een nieuwe SVB' in 2010 die de Raad van Bestuur voor ogen staat: SVB 10. Die *tien* staat ook voor het rapportcijfer, dat de SVB tegen die tijd met de kwaliteit van haar dienstverlening wil scoren.

De vertaling van een toekomstplan in een communicatieplan begint in 2003 met het vastleggen van de corporate story en de introductie van klantwaarden in de organisatie. Ook wordt een nieuwe huisstijl geïntroduceerd. De lancering van een sprekende pay-off is daarvan een onderdeel: Sociale Verzekeringsbank *voor het leven*. Tevens treedt de SVB actief naar buiten. Om de klantwaarden onder medewerkers tot leven te wekken en betekenis te geven wordt een dilemmaspel ontwikkeld met als titel 'Werken met je Waarden'. Met als spelleider een leidinggevende spelen door de hele organisatie medewerkers dit discussiespel waarbij de waarden, het werken en het gedrag bij de SVB centraal staan. Het spel biedt daarvoor een aantal aan de dagelijkse praktijk ontleende dilemma's die soms aanleiding zijn voor pittige discussies tussen de preciezen en de rekkelijken onder de medewerkers. Voor de eersten staan de regels en procedures voorop, voor de anderen de klantvriendelijkheid, met alle grijstinten die ertussen liggen.

Het Jaar van de Klant

Als vervolg op *Werken met je Waarden* wordt 2005 *Het Jaar van de Klant*. Wat betekenen de waarden in de praktijk van alle dag, in het contact met klanten? Daarvoor geeft de SVB intern op originele en opvallende wijze een gezicht aan de publieksgroepen die zij bedient. De 'Familie Verhaar' wordt geïntroduceerd. John Verhaar, zijn vrouw Sonja en hun kinderen Thomas en Sanne, hun familie, vrienden en kennissen vormen het levendige middelpunt van een intranet-ondersteund simulatiespel. Daarmee kunnen medewerkers binnen hun afdelingen gezamenlijk vanuit de klantwaarden van de SVB hun opvattingen over klantvriendelijkheid toetsen.

De ambitie van de Sociale Verzekeringsbank:

De SVB wil verder uitgroeien tot een autoriteit in het beheer van individuele sociale zekerheid. Onafhankelijk en onbetwist.

De waarden van de SVB ¹

- Onbetwist in uitvoering
- Verbonden met de samenleving
- Inspirerend in kennis
- Eerzaam

Uitstekende dienstverlening op maat

De vier organisatie ambities van de Sociale Verzekeringsbank zijn kort omschreven:

- *Voortreffelijke uitvoering van de primaire opdracht*
- *Excellente dienstverlening*
- *Investeren in talent en onderscheidend zijn op HRM-gebied ('de beste werkgever in openbaar bestuur worden')*
- *Investeren in de toekomst, tonen van innovatief gedrag, maatschappelijk betrokken*

Het in 2006 officieel begonnen kwaliteitstraject *Tien voor service* draagt daaraan bij door realisatie van de volgende doelen:

- *Betere dienstverlening aan de burger*
- *Flexibelere aansluiting op innovaties binnen de overheid, zoals authentieke registraties*
- *Lagere uitvoeringskosten bij een toenemende vergrijzing*

Voor de ruim 3.700 SVB-medewerkers betekent het niet alleen grote veranderingen in hun taakuitoefening en in de organisatorische inrichting van de SVB. Nog ingrijpender is ongetwijfeld de mentale omslag die het management en de medewerkers samen zullen moeten maken: van een op regelgeving en procedures georiënteerde, bureaucratische en centraal gestuurde organisatie, naar een moderne en omgevingsbewuste bedrijfsvoering. Uitstekende dienstverlening op maat staat daarbij voorop. Enerzijds door zoveel mogelijk efficiënte standaardprocessen, anderzijds door maatwerk waar dat nodig is of door de klant gewenst wordt. De twee peilers hiervoor zijn *allround Serviceteams* op de decentrale vestigingen en een gemoderniseerd, geautomatiseerd primair proces.

De uitgangspunten voor toekomstige excellente dienstverlening die de SVB wil gaan realiseren, zijn als volgt geformuleerd:

- *De SBV verrast klanten.*
Bijvoorbeeld door hun zaken sneller af te handelen dan ze verwachten.
- *De klant hoeft zijn verhaal maar één keer te doen.*
Hij kan voor alle zaken bij één loket terecht.
- *Persoonlijke aandacht voor klanten.*
Ruim 4,8 miljoen klanten van de SVB voelen zich uniek en zijn geen standaardgeval.
- *Via internet, de telefoon of aan de balie.*
Klanten kunnen contact met de SVB opnemen op de manier die ze zelf willen.

Aan het kwaliteitstraject is bovendien een fors efficiencydoel gekoppeld. Het volume uitkeringsgerechtigden zal de komende jaren sterk toenemen. Maar de uitvoeringskosten

van de SVB zullen op aanwijzing van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gelijk moeten blijven aan het huidige peil.

De SVB loopt voorop

Met het CWI² en het UWV³ is de Sociale Verzekeringsbank één van de drie grote zelfstandige bestuursorganen van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Deze geven uitvoering aan een aantal sociale verzekeringswetten op het terrein van werknemers- en volksverzekeringen. De SVB is de uitvoeringsinstelling voor onder meer de Algemene Ouderdomswet AOW, de Algemene Nabestaandenwet ANW en de Algemene Kinderbijslagwet AKW, om de meest bekende en meest omvangrijke werkterreinen te noemen⁴. In totaal heeft de SVB circa 4,8 miljoen klanten aan wie in 2005 ruim 28 miljard euro werd uitgekeerd. Met ruim 2,5 miljoen vormen de AOW-ers de grootste klantengroep. Door de vergrijzing zal hun aantal oplopen tot circa 4 miljoen in 2020.

Dienstverlening op hoog peil

Het startniveau voor de kwaliteitsverbetering van de dienstverlening ligt bij de SVB hoog. Vrij algemeen staat de SVB bekend als een instelling die het op een aantal fronten heel goed doet en dikwijls met ontwikkelingen voorop loopt, zoals uit enkele voorbeelden blijkt:

- De SVB kent een hoge mate van standaardisering en stabiele automatisering, en daardoor lage uitvoeringskosten per klant en relatief weinig fouten en klachten.
- De dienstverlening staat, in vergelijking tot veel andere overheidsinstellingen, op een behoorlijk hoog peil, zoals onder andere blijkt uit periodiek onderzoek naar klanttevredenheid.
- De SVB werkt met een aantal andere uitvoeringsorganisaties samen in De Manifestgroep (Manifest Innovatie in Uitvoering). Doelstellingen zijn betere dienstverlening, effectievere uitvoering en vermindering van administratieve lasten voor burgers. Gebruik van 'slimme ict' is daarbij een van de middelen. Dat leidde onder andere al tot invoering van DigiD, de authentieke Digitale Identiteit waarmee burgers zich bij een digitaal overheidsloket kunnen identificeren. Klanten van de SVB kunnen met een DigiD bijvoorbeeld aanvragen indienen, wijzigingen doorgeven en hun eigen gegevens raadplegen.
- De bank neemt deel aan de Rijksbrede Benchmarkgroep om haar eigen prestaties met die van anderen te kunnen vergelijken.
- Zij werkt samen met het in voorjaar 2006 opgerichte internationaal kenniscentrum voor onderzoek naar vergrijzing en pensioenen, het Lans Bovenberg Instituut.
- In 2004 won de SVB de Galjaardprijs voor innovatie in de overheidscommunicatie.
- De SVB is lid van de Handvest Publieke Verantwoording⁵ en werd in dat kader in 2005 door een externe commissie gevisiteerd.
- Begin 2006 was de SVB genomineerd voor de WebWijzerAward, een stimuleringsprijs die Burger@Overheid jaarlijks toekent aan de organisatie die de BurgerServiceCode het beste toepast.

Steeds meer overheidsinstellingen maken gebruik van de specifieke expertise van de SVB. De Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) heeft een driejarige overeenkomst met de SVB gesloten voor de ondersteuning bij het verbeteren van haar processen. Ook de Belastingdienst gebruikt de ruime ervaring van de SVB in betalingsverkeer met het buitenland. De SVB heeft namelijk klanten in circa 150 landen over de wereld, zoals Nederlandse emigranten, pensionado's, naar hun land van herkomst teruggekeerde allochtonen en vroegere gastarbeiders. Want ongeacht nationaliteit komt iedereen die een jaar of langer rechtmatig in Nederland heeft gewoond (of

gewerkt en loonbelasting betaald) in aanmerking voor een (gedeeltelijke) AOW-uitkering. Zo is er ook een grote groep *grensarbeiders*, onder wie veel Belgen en Duitsers.

240.000 AOW-rechthebbenden in 150 landen ter wereld

Naast de uitkeringen van 2,3 miljoen AOW-ers in Nederland verzorgt de SVB AOW-uitkeringen voor bijna 240.000 rechthebbenden in circa 150 landen ter wereld. België, Spanje en Duitsland zijn daarbij koplopers. Het kan Nederlanders betreffen die na hun pensionering in het buitenland zijn gaan wonen, maar ook Nederlandse ingezetenen die de afgelopen decennia geëmigreerd zijn. Veel voormalige gastarbeiders en andere allochtone Nederlanders keerden naar hun land van herkomst terug. Ook zij hebben vanaf hun 65^{ste} recht op een AOW-uitkering over de jaren dat zij in Nederland woonden. Van de duizenden AOW-uitkeringen die naar Spanje gaan, is de helft bestemd voor voormalige Spaanse gastarbeiders. Nederlandse pensionado's in Spanje vormen de andere helft.

Het internationale karakter van de activiteiten heeft ervoor gezorgd dat de SVB meer dan menige andere overheidsinstelling expertise heeft in betalingsverkeer met het buitenland. Ook is de SVB ten dienste van haar gemêleerde klantenkring binnen en buiten Nederland meertalig. Corresponderen en e-mailen is mogelijk in vele talen. Veel gebruikte communicatiemiddelen, zoals brochures, teksten op de website, mailings en andere correspondentie, worden standaard vertaald in zeven talen: Turks, Frans, Italiaans, Spaans, Portugees, Engels en Duits. De SVB heeft daartoe een afdeling Vertalingen die jaarlijks tienduizenden inkomende en uitgaande brieven vertaalt.

Met haar bijna vijf miljoen klanten beschikt de SVB verder over een kennisbank waaruit instanties als het Centraal Bureau voor de Statistiek, instellingen voor wetenschappelijk onderzoek of individuele onderzoekers en promovendi graag putten. Dat is ook wat de SVB actief wil bevorderen.

Waarom veranderen en moderniseren?

Een monopoliepositie, een vanzelf aangroeiend klantenbestand, een goede kwaliteitsscore in de beleving van klanten en opdrachtgever en een naar verhouding laag aantal klachten. Wat beweegt de SVB om desondanks een veel tijd en energie vergend kwaliteitsoffensief *Tien voor service* in te zetten?

Voor een deel gaat de SVB mee met de hoofdstroom van het programma *Andere Overheid* dat vanaf 2003 door de toenmalige Minister voor Bestuurlijke Vernieuwing Thom de Graaf werd ingezet. Dat programma heeft thema's als *betere dienstverlening aan burgers, minder bureaucratie, slagvaardige organisatie, andere werkwijze en modernisering*. Dat moet bijvoorbeeld leiden tot veel meer mogelijkheden tot selfservice-via-internet voor burgers. Verder moet de samenwerking tussen overheidsinstanties zo worden dat aan burgers niet meer door de ene instelling gevraagd wordt om persoonlijke gegevens die al bij een andere overheidsinstelling geregistreerd staan. Dit zijn de zogeheten *Basisregistraties*.

Om uiteenlopende andere redenen waren voor de Raad van Bestuur van de SVB verandering en modernisering al eerder gewenst. Zij formuleerde daarvoor in de toekomstvisie *SVB 10* de volgende uitdagingen:

- Het ontwikkelen van een excellente uitkeringsorganisatie, die niet alleen haar bestaande taken goed kan uitvoeren, maar als expertisecentrum de aangewezen

instantie is voor het uitvoeren van eventuele nieuwe taken op het gebied van persoonsgebonden financiële regelingen.

- Het maken van een efficiëncyslag. Het groeiende aantal AOW'ers en de grotere complexiteit en internationalisering van de AOW-uitvoering worden gerealiseerd met gelijkblijvende uitvoeringskosten.
- Aantrekkelijk blijven als werkgever. Inspelen op een snel krapper wordende arbeidsmarkt met te verwachten grote arbeidsmarktconcurrentie bij het binnenhalen van nieuw jong talent, hogere eisen aan persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden en grotere mobiliteit van medewerkers.
- Het inspelen op een groeiende servicebehoefte van mondige burgers die (met gebruikmaking van moderne communicatiemiddelen) hun eigen dossier kunnen beheren, om maatwerkoplossingen vragen en snel en effectief geholpen willen worden.

'Zoiets doe je hier toch niet'

In het programma *Tien voor service* ligt een groot accent op de noodzakelijke cultuurverandering binnen de SVB. Hoe lastig het realiseren van die cultuurverandering de komende jaren zal zijn, kan afgeleid worden aan de reacties van sommige medewerkers op het dilemmaspel. De 'spel'vorm werd soms ervaren als te frivool en wezensvreemd aan het SVB-eigene: *'Zoiets doe je hier toch niet, wat kost dat allemaal wel niet?'*. Al eerder moesten de medewerkers van de afdeling Corporate Communicatie even slikken toen zij op de SVB-vestigingen in het land eigenhandig de in 2003 ontwikkelde, nieuwe minibrochure met 'Het verhaal van de Sociale Verzekeringsbank' gingen uitdelen en ontdekten hoe sommige medewerkers de corporate story⁶ demonstratief in de prullenbak lieten vallen. Het gaat om incidenten die tekenend zijn voor de moeite die een deel van de SVB'ers heeft met de vernieuwing en met de daarbij gebruikte presentatievormen. *'Dat kom je in alle geledingen van de organisatie tegen'*, vertelt hoofd Corporate Communicatie Harriët Nipperus, *'zowel bij medewerkers als bij managers'*.

Met des te meer elan geven de leden van de Raad van Bestuur vorm aan hun voortrekkers- en voorbeeldrol in het gestarte veranderproces. Zo speelden zij samen met de aan hen rapporterende diensthooften als eersten het simulatiespel.

'Gelukkig waren wij als leden van de raad van bestuur erg eensgezind in het oplossen van de dilemma's en het maken van keuzes voor de beste oplossingen', aldus de voorzitter van de Raad van Bestuur drs. E.F. (Erry) Stoové. *'Anders hadden we echt een heel ander probleem gehad'*.

Langdurig omgaan met onzekerheden

Ook het management staat voor een krachttoer. Weliswaar heeft het einddoel voor 2010 een stevige contour, maar voor de weg ernaartoe bestaat geen in ijzer en beton gegoten blauwdruk. Die weg zal in vijf jaar al doende samen moeten worden uitgevonden. Soms zal een ingeslagen pad niet het juiste blijken te zijn. Dan moet het anders. Dat betekent het langdurig omgaan met onzekerheid in een werkomgeving waar juist blauwdrukken houvast boden en waar zekerheid soms een van de basismotieven was om hier te willen werken.

Deze omstandigheden vragen om een extra goede inzet van de interne communicatie. Het vergt steeds opnieuw het uitleggen en toelichten van de grote lijnen, het einddoel en het nut van de veranderingen. Het betekent voortdurend in gesprek zijn met de medewerkers van wie in de loop van het traject steeds meer participatie zal worden gevraagd en van wie straks een grotere mate van zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid wordt verlangd. Want zij zullen binnen hun Serviceteams individuele maatwerkoplossingen voor klanten moeten kunnen realiseren. Dat zal dan niet meer uitsluitend kunnen vanuit nauwkeurig omschreven mandaten en strakke

instructies, maar vooral vanuit de vraag wat binnen gegeven kaders het beste is voor de klant.

'Het accent wordt verlegd van het goed toepassen van regels naar het realiseren van een goed resultaat voor de klant', zegt Luc Boss, voorzitter van de Werkgroep Dienstverlening.

In 2006 is de Top-35 van de SVB (raad van bestuur en hogere managers) gestart met een intensief management development programma bij de Universiteit Nijenrode. Daarbij worden in meerdaagse sessies niet alleen de toekomstplannen geconcretiseerd, maar vormt tegelijk de eigen mentaliteitsverandering een voortdurend aandachtspunt. Want dat is een voorwaarde om *Tien voor service* succesvol handen en voeten te geven: van centrale sturing naar decentrale verantwoordelijkheid, van afwachtend naar pro-actief, van *mensen die regels dienen* naar *regels die mensen dienen*, van procedure-georiënteerd naar klantgeoriënteerd. Voor het management zelf: van *top down* dirigerend leiderschap naar een coachende rol.

'Het is mentaal hard werken. Soms teleurstellingen wegslikken omdat het nog niet geland is,' meent bestuursvoorzitter Erry Stoové, een van de architecten van het kwaliteitsproject. *'Dan lopen we allemaal enthousiast weg na drie dagen Nijenrode en krijg je een week later van iemand uit diezelfde groep de dringende vraag om een centrale dresscode voor warme zomerdagen'.* Stoové vertelt de anekdote als illustratie hoe ook sommige hogere managers nog graag vasthouden aan centrale regelgeving vanuit de raad van bestuur, zelfs als het om kledingvoorschriften gaat.

'Mentaliteitsbeïnvloeding is een proces van lange adem en taaie volharding'.

De tucht van de klant voelen

Van de uit vier leden bestaande Raad van Bestuur⁷ is drs. Erry Stoové (1947) de voorzitter, verantwoordelijk voor de portefeuille strategie. In 1974 startte Stoové zijn carrière in de publieke sector met een functie op het toenmalige Ministerie voor Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk Werk (CRM). Aansluitend gaf hij achtereenvolgens leiding aan de Sociale Dienst en de Gemeentelijke Geneeskundige Dienst van de gemeente Haarlem, en aan het Centraal Orgaan Opvang Asielzoekers (COA). Sinds 2002 geeft hij leiding aan de SVB.

Stoové speelde acht jaar lang een prominente rol in het project *Sociale Vernieuwing* dat begin jaren negentig werd ingezet. In 1999 werd hij uitgeroepen tot Overheidsmanager van het jaar. Op de website *Andere Overheid* is hij te vinden in de zogeheten Passiegalerij met het citaat: *Overheden moeten de tucht van de klant voelen.*

Zonder veel overdrijving kan Erry Stoové aangemerkt worden als de verpersoonlijking van de opvatting dat de burger centraal hoort te staan in de publieke dienstverlening. Dat besef ontkiemt, wanneer hij in 1987 de leiding van de Sociale Dienst in Haarlem krijgt.

'Ik merkte tot mijn verbijstering dat de gemeenteambtenaren eigenlijk geen idee hadden van de essentie van hun taak, namelijk hoe je de burger tegemoet moest treden. Ze waren gefixeerd op het correct vaststellen van uitkeringen aan de hand van de regels van het ministerie. De notie dat er achter die uitkeringen mensen van vlees en bloed schuil gingen was er nauwelijks. Laat staan het besef dat je de wettelijke regels heel intelligent zou kunnen interpreteren om er zo voor burgers het beste uit te halen', herinnert Stoové zich.

'Dat was bij mij voor het eerst dat de burger als persoon 'binnensloop' en zich nestelde in mijn denken. Dat besef voedde mijn ideeën over hoe je het als overheid eigenlijk hoorde te doen. Vanaf dat moment is dat ook de rode draad geworden: het bieden van goede dienstverlening. Telkens als ik daarna bij een nieuwe organisatie binnenkwam waren de kernvragen: 'Waarom doen we dit?' en 'Wat is daarvan de juiste concrete vertaling?'.

'Ook toen ik bij de SVB kwam werken was het eerste wat mij opviel dat de klant onzichtbaar was. Het zijn er ook heel veel, zo'n 4,8 miljoen, dus die kun je ook nauwelijks echt 'kennen' in je primaire proces. En wij zijn in de eerste plaats een beschikkingenfabriek. Maar ook een beschikking moet een uiting van respect zijn. We kiezen als SVB onomwonden voor de burger. Die boodschap ademen alle plannen in het kader van Tien voor service uit. Wat is logisch vanuit het gezichtspunt van de burger? Daar gaat het om. En we kiezen daarvoor omdat we ons werk doen voor de burger. Dat betekent dat wij ons niet moeten laten afremmen door onze procedures of te lang stil moeten staan bij waarom iets niet kan. Wij denken mee met en gaan op zoek naar het voordeel voor de klant. In het kwaliteitstraject Tien voor service speel ik daarom dikwijls de advocaat van de duivel. Bij nieuwe voorstellen stel ik de vraag: 'Wát wordt onze klant hier beter van, wordt hij er eigenlijk wel beter van of wordt hij onnodig lastig gevallen?'. Die rol speel ik uit diepe overtuiging.'

De 'slapende' regeling Zeeongevallenwet

De kleinste klantengroep van de SVB, ook het oudste in leeftijdsjaren, vormen de rechthebbenden van de Zeeongevallenwet. De SVB was in het verleden verantwoordelijk voor de ongevallenwet en voert nu de 'slapende' regeling Zeeongevallenwet uit. De jongste klant was in 2005 73 jaar, de oudste 100 jaar. Met deze wet konden mensen in de zeevaart- of zeevissersbedrijf zich verzekeren tegen bedrijfsongevallen. De wet stamt uit 1919 en werd in 1967 opgeheven. Daarna trad de WAO in werking. Er waren in 2005 nog 27 mensen die door een ongeval gedurende hun werk permanent schade overhielden en via de SVB hun Zeeongevallenwet krijgen.

Integrale afhandeling van klantaanleiding tot klantresultaat

Het realiseren van *excellente dienstverlening* volgens het concept van *Tien voor service* vraagt een herziening van de werkwijze op de negen regionale SVB-vestigingen. Nu zijn er per vestiging circa tien teams van ongeveer vijftien medewerkers. Tot nu toe waren deze teams georganiseerd rond de uitvoering van specifieke wetten: AOW en ANW, en de Kinderbijslag. Ook waren zij verdeeld in units met direct klantencontact (front office) en units voor de administratieve bewerking van klantendossiers (back office). In het concept *Tien voor service* worden deze scheidingen de komende jaren opgeheven. In het najaar van 2006 is de SVB begonnen met het herstructureren van de Serviceteams AKW (Kinderbijslag).

Aan het eind van het traject *Tien voor service* wordt iedere servicemedewerker geacht *iedere* klant over *elke* SVB-uitkering te woord te kunnen staan en zelfstandig, van a tot z, de gevraagde dienstverlening te kunnen bieden. *Integrale afhandeling van klantaanleiding tot klantresultaat*, zoals de SVB het formuleert. De ambitie reikt daarbij verder dan de bestaande taken: de SVB streeft naar een zodanige procesinrichting, dat in beginsel iedere nieuwe uitvoeringstaak in de toekomst snel en efficiënt kan worden opgepakt.

Het nieuwe serviceconcept en de daarmee gepaard gaande organisatorische herinrichting laten geen enkel onderdeel van de SVB ongemoeid. Over een breed front zijn aanpassingen nodig op het vlak van systemen en werkinstructies:

- Nieuwe inrichting van het primaire bedrijfsproces en de ondersteunende processen
- Goede aansluiting van de informatie van en aan ketenpartners⁸ op de SVB bedrijfsprocessen

- Bouw van één geïntegreerd automatiseringssysteem
- Nieuwe werkinstructies voor medewerkers
- Een andere aansturing en nieuwe beoordelingscriteria
- Een nieuw introductie-, opleidings- en begeleidingsrepertoire
- Modernisering van de website en verruiming van selfservicemogelijkheden

Pro-actief klanten informeren

Een volledige AOW-uitkering op iemands 65^{ste} is gebaseerd op vijftig jaar verzekerd zijn voor de AOW op grond van wonen of werken in Nederland. Steeds meer mensen halen dat niet. Sommigen kwamen pas op latere leeftijd in ons land, anderen emigreerden of verbleven langdurig in het buitenland.

Nu ontdekken veel mensen pas tegen het 65^{ste} jaar wat zij werkelijk aan AOW tegemoet kunnen zien. De SVB wil als onderdeel van excellente dienstverlening mensen in een veel vroeger stadium pro actief hierover informeren, zodat zij eventueel aanvullende maatregelen kunnen treffen.

Meer in het algemeen wil de SVB Nederlanders die voor langere tijd naar het buitenland vertrekken ongevraagd goed informeren over de consequenties voor bestaande Nederlandse uitkeringen.

In het grote veranderingstraject binnen de SVB zijn cruciale rollen weggelegd voor drie afdelingen:

- **Afdeling Corporate Communicatie**
- **Afdeling HR**
- **Afdeling Centrale uitvoering en procesinrichting**

Corporate communicatie

Harriët Nipperus is met haar afdeling van meet af aan betrokken geweest bij het verandertraject SVB 10. Aansluitend volgde het ontwikkelen van de gewenste communicatiestrategie, een overall concept, de regie en communicatiestructuur voor het kwaliteitstraject *Tien voor service*. Hoe zien de hoofdlijnen eruit?

'De nieuwe vorm van Serviceteams omvat als het ware de essentie van de veranderingen. We hebben ervoor gekozen om in de communicatie het concept Serviceteam als een intern merk te positioneren. Met Tien voor service als een aansprekende vertolking van onze ambities. Het is nu nog maar een naam, maar we gaan dat verder stelselmatig uitbouwen. Het interne programma rond klantwaarden is nu in het programma Tien voor service opgenomen.'

'In de eerste fase heeft het vooral gedraaid om informatie geven en uitleggen. Waarom willen we veranderen? Waarom moeten we veranderen? Best een lastig verhaal, want we doen het volgens klantonderzoeken goed, we werken efficiënt en onze opdrachtgevers zijn tevreden. Dat weten de medewerkers. Dus waar ligt de urgentie om te veranderen? Dat verhaal moest en moet vaak verteld worden. Enerzijds via de lijncommunicatie en anderzijds met de inzet van centrale media en middelen. Ook de bestuursvoorzitter op de zeepkist. Omdat het om vernieuwing gaat, zetten we daarbij ook bewust nieuwe, moderne middelen in. Zoals de live-verbinding via intranet waardoor het mogelijk was om begin 2006 de nieuwjaarstoespraak van Erry Stoové op alle vestigingen direct te volgen. Vanuit communicatie willen we de medewerkers de komende tijd eigenlijk telkens verrassen, wat extra's toevoegen.'

'Vanaf het moment dat de nieuwe Serviceteams eind 2006 en in 2007 gevormd worden verschuift het accent in de communicatie. Niet alleen informeren en uitleggen, maar daadwerkelijk in beweging brengen en veranderingen initiëren. De vernieuwing moet meteen door de hele SVB op gang komen. Daarom ligt er in de communicatie een stevig accent op het feit dat afdelingen en medewerkers elkaars interne klanten zijn. Iedereen kan beginnen met het verlenen van excellente service aan andere afdelingen en aan collega's. Tegelijkertijd moeten we goed blijven communiceren over de invoering van de nieuwe Serviceteams. Want daar zit de hele organisatie naar te kijken. Hoe gaat dat? Wat betekent dat straks voor onze afdeling?'

'Verder is iedereen die hier werkt natuurlijk in het gewone dagelijkse leven op ieder moment klant of een burger die iets met de overheid te maken heeft. Hoe wil je dan behandeld worden? En hoe zeker niet!? Vanuit die bewustwording kun je beter vorm geven aan goede dienstverlening in de SVB-omgeving. Het ene moment als leverancier aan collega's, het andere ogenblik als klant van collega's. Ik heb daar zelf met de afdeling ook een begin mee gemaakt in onze benadering van onze interne klanten. Jezelf steeds de vraag voorhouden: 'Hoe kan ik hen de beste ondersteuning bieden om hun rol in de interne communicatie goed te vervullen?'. Daarom heb ik nu ook persoonlijk advies voor individuele managers hoog op de agenda gezet, vanuit mijn eigen rol, zodat ik op individueel niveau maatwerk kan bieden.'

'We zijn ook bewust begonnen met externe communicatie, zoals de radiocommercial 'Sociale Verzekeringsbank voor het leven'. Zodat klanten ons gemakkelijker kunnen vinden, bijvoorbeeld via internet, en weten wat ze van ons kunnen verwachten. De externe communicatie heeft ook een versterkend effect op de interne communicatie. Het draagt bij aan zelfvertrouwen en bedrijfstrots bij de medewerkers.'

Human resources

Ook de HR-inzet zal de komende jaren groot zijn, op verschillende niveaus en over een breed front : strategie, kaderstelling en uitvoering. Dat geldt voor het volledige repertoire van werving, selectie en introductie van nieuwe medewerkers, en de interne opleidingen. Maar ook voor het opzetten, implementeren en begeleiden van een nieuw beoordelingssysteem of het faciliteren van outplacement en outsourcing. Speerpunten in 2005 en 2006 waren het ontwikkelen en organiseren van het maatwerk management development programma voor de top-35, samen met de Universiteit Nijenrode, en het ontwikkelen en tot uitvoering (doen) brengen van het opleidingsprogramma voor de Serviceteams-nieuwe-stijl.

Voor een optimale afstemming en uitvoering in het kader van *Tien voor Service* is binnen de HR-discipline een speciaal HR-Team geformeerd. Ook Harriët Nipperus draait daarin mee als hoofd Corporate Communicatie: *'Dat levert goede synergie op. Allerlei HR-activiteiten vormen soms ideale communicatiemomenten. Daarin kunnen we als Communicatie en HR heel vruchtbaar samen optrekken. Het geeft ons de kans om specifieke communicatieaspecten, zoals het accentueren van het waardenprogramma, in een vroeg stadium in te brengen, zodat het harmonisch in opleidingsactiviteiten wordt meegenomen.'*

De Kindernamen Top-20

In de SVB-kennisbank staan de voornamen van 3,7 miljoen kinderen van wie de ouders kinderbijslag ontvangen. Het SVB kan dan ook van jaar tot jaar en van maand tot maand inzicht verschaffen in de meest populaire jongens- en meisjesnamen, informatie waarvan onder andere tijdschriften voor jonge ouders graag gebruik maken. De keuze van de kindernamen Thomas en Sanne binnen de gefingeerde familie Verhaar van het simulatiespel berust niet op toeval; ze werden ontleend aan de Kindernamen Top-20 die de SVB op haar website bijhoudt.

Centrale uitvoering en procesinrichting

Voor de meeste medewerkers is het grote aandeel van de afdeling Centrale uitvoering en procesinrichting (CUPi) aan *Tien voor Service* minder duidelijk zichtbaar dan de rol van Communicatie en HR. Het werk van de afdeling CUPi komt in essentie neer op twee taken. Op de eerste plaats het regelen en uitvoeren van alle processen die centraal worden uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld alle betalingen en centrale mailings. In die zin is CUPi een productieafdeling.

In de tweede plaats het vertalen van wetten en regelgeving in administratieve processen, interne instructies, instructiemateriaal, opleidingsmateriaal en alle aspecten van klantcommunicatie via brieven, e-mail, telefoon of de website. Daarmee bepaalt deze afdeling niet alleen hoe de bedrijfsprocessen zijn ingericht en worden uitgevoerd, maar is zij bovendien maatgevend voor de aanpak van de automatisering van die bedrijfsprocessen.

De afdeling speelt daarmee een vitale en strategische rol in het kwaliteitstraject *Tien voor service*. Luc Boss is bedrijfscoördinator Dienstverlening bij de honderd medewerkers tellende afdeling Centrale Uitvoering en Procesinrichting. Het is dan ook geen toeval dat hij sinds 2005 ook voorzitter is van de SVB-brede werkgroep Dienstverlening. Die moet handen en voeten geven aan de invulling van het begrip *excellente dienstverlening*. Niet uitsluitend via optimalisering van de bestaande dienstverlening, maar vooral in de vorm van in de toekomst gewenste nieuwe servicescenario's.

'Excellente dienstverlening betekent vraaggericht werken. Dat is misschien wel de grootste verandering die we hebben te realiseren: denken vanuit klantvragen en daar de beste oplossingen voor vinden in termen van gemak, snelheid, bereikbaarheid, betrouwbaarheid. Goede dienstverlening hebben we nu nog onvoldoende gedefinieerd. Wat medewerkers nu onder goede dienstverlening verstaan, zal niet altijd overeenkomen met wat onze klanten er voor betekenis aan geven. Die kloof moet overbrugd worden. De klant moet echt aan het stuur komen te zitten. Dat vraagt van ons een heel andere houding bij het naar de klant kijken. De klant bepaalt straks veel meer dan nu wat hij wil en dat zal in ruime mate ook moeten kunnen. Waarom de kinderbijslag alleen maar per kwartaal uitbetaald kunnen krijgen en niet per halfjaar of jaar, als iemand dat liever wil? Dat soort zaken stelt vervolgens ook nieuwe eisen aan onze systemen.'

Besturen op hoofdlijnen en knopen doorhakken

In het verandertraject heeft de Raad van Bestuur nog een eigen, exclusief dilemma aan te pakken. Bestuursvoorzitter Erry Stoové vat het zo samen:

'Hoe regisseer je aan de ene kant zelfstandigheid en decentrale verantwoordelijkheid, terwijl je aan de andere kant voor een deel met een centraal gestuurde verandering bezig bent? Met dat laatste stimuleer je het afwachten en het kijken naar het hoofdkantoor, terwijl we nu juist de eigen verantwoordelijkheid willen bevorderen. Het hogere management vraagt nog steeds veel naar ons oordeel. Maar zelfs ongevraagd willen we ons uit gewoonte nogal eens opstellen als het knapste jongetje van de klas. Het nog net iets beter weten. Dat zullen wij consequent moeten veranderen. Besturen op hoofdlijnen en knopen doorhakken als anderen er echt niet uitkomen. Stimuleren dat het management vooral in de eigen professionaliteit en kunde gelooft, met het recht op eigen succes en op eigen fouten. Binnen de raad van bestuur moeten we er ons dus steeds van bewust zijn, dat we niet op deze plek zitten als individu om ergens wat van te vinden, maar als functionaris om het proces de goede kant op te laten gaan.'

¹ De waarden van de SVB

Onbetwist in uitvoering. In een maatschappij waar zekerheid en betrouwbaarheid als begrippen steeds minder vanzelfsprekende zijn, kun je er bij de SVB blindelings op vertrouwen dat je op tijd krijgt waar je recht op hebt. Altijd.

Verbonden met de samenleving. Alleen doordat de SVB weet wat er leeft onder burgers, wat hun veranderende wensen zijn en in welke richting de maatschappij evolueert, kan ze perfect invulling geven aan haar taak.

Inspirerend in kennis. De SVB is een bron van kennis. Ze heeft de verantwoordelijkheid die kennis uit te bouwen, te delen en uit te dragen, omdat dat bijdraagt aan een betere en stabielere uitvoering van de sociale zekerheid.

Eerzaam. De SVB neemt haar taak uiterst serieus. En dus zijn haar medewerkers integer, betrokken, betrouwbaar, respectvol en gedreven. Voortdurend doordrongen van het besef dat wat de SVB doet voor haar klanten, goed moet gebeuren.

² Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) is het eerste trefpunt voor werkzoekenden en werkgevers. Werkgevers kunnen bij CWI terecht voor personeelsbemiddeling en informatie over de arbeidsmarkt. Werkzoekenden kunnen bij CWI terecht voor het vinden van werk of het aanvragen van een WW- of bijstandsuitkering. Daarnaast verleent CWI ontslagvergunningen en tewerkstellingsvergunningen, en geeft arbeidsrechtelijke informatie.

³ Het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) is per 1 januari 2002 tot stand gekomen als resultaat van de samenvoeging van een aantal vroegere uitvoeringsinstanties, zoals *Cadans*, *GAK*, *GUO*, *USZO*, *SFB* en *LISV*. De rol van het UWV is het uitvoeren van de werknemersverzekeringen WW, WAO, WIA, Wajong, Waz, TW en de Ziektewet. Het UWV beoordeelt of een werknemer/verzekerde recht heeft op een uitkering volgens de genoemde regelingen en wetten, en bepaalt de hoogte en de duur van deze uitkering. Daarnaast verstrekt UWV de bijbehorende uitkeringen.

⁴ Naast de uitvoering van de meest bekende AOW, ANW en Kinderbijslag verzorgt de SVB uitkeringen van een aantal andere wetten en regelingen:

- Uitvoering van de Regeling tegemoetkoming onderhoudskosten van gehandicapte kinderen (TOG)
- Uitvoering van de Regeling tegemoetkoming asbestslachtoffers
- Uitvoering bijdrageregeling en fondsbeheer Fianciering Voortzetting Pensioenverzekering
- Uitvoering regeling Persoonsgebonden Budget
- Uitvoering van de Remigratiewet
- Uitvoering van de Wet vrijwillige AWBZ-verzekering

⁵ In november 2000 heeft een aantal zelfstandige bestuursorganen (ZBO's) het Handvest Publieke Verantwoording ondertekend. Sindsdien zijn er verschillende andere organisaties toegetreden. Met de ondertekening geven de deelnemende organisaties (de Handvestgroep) aan dat ze zich, naast het afleggen van verantwoording aan de minister, ook willen verantwoorden aan klanten en samenleving over hun handelen en de kwaliteit van dienstverlening. Daarnaast onderschrijven de organisaties de code goed bestuur, waarin een ideaal-typisch model van checks and balances is beschreven. Het visitatierapport van de SVB is te vinden via www.punblikverantwoorden.nl

⁶ De corporate story *Het verhaal van de Sociale Verzekeringsbank* werd in 2003 geschreven op basis van groeps gesprekken met stakeholders: medewerkers uit alle bedrijfsonderdelen, leveranciers en opinion leaders uit de overheidssfeer.

⁷ Naast bestuursvoorzitter drs. Erry Stoové zijn de leden van de Raad van Bestuur van de Sociale Verzekeringsbank mevrouw drs. Cathrin van der Werf-de Koning (portefeuille uitvoering), mevrouw drs. Marjolein ten Kroode (portefeuille ICT en organisatie) en de heer Matt Kemp (portefeuille personeel, financiën en algemene zaken).

⁸ De SVB maakt voor haar dienstverlening veel gebruik van gegevens van ketenpartners: andere overheidsinstellingen zoals gemeenten (en de gemeentelijke basisadministratie) en de Belastingdienst. Op haar beurt is de SVB ook leverancier van gegevens aan andere overheidsinstellingen.