



Opdrachtgever

SVB

Onderzoek

*De staat van dienst: investeren in
persoonlijke dienstverlening*

Startdatum – 1 januari 2010

Einddatum – 1 november 2010

Categorie

Werkwijze en dienstverlening

De staat van dienst: investeren in persoonlijke dienstverlening

Doel en vraagstelling

De staat van dienst gaat over de ontwikkeling van publieke dienstverlening in Nederland. Mede in het perspectief van private dienstverlening. Wat hebben we bereikt?

Conclusie

Een hoog niveau van dienstverlening door overheidsorganisaties werkt een efficiënte en effectieve uitvoering van publieke taken in de hand. Niet voor niets zijn de afgelopen tien jaar meerdere commissies in het leven geroepen om de dienstverlening aan en de communicatie met de burger waar mogelijk te verbeteren. Dienstverlening mag dus niet worden gezien als een luxeproduct, als de slagroom op de taart. Het is helemaal geen extraatje, maar een onmisbaar ingrediënt van de uitvoering. Wie aan de dienstverlening komt, komt aan het bestaansrecht van de uitvoering.

Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/msvkxtea>



DE STAAT VAN DIENST

investeren in persoonlijke dienstverlening

KENNIS VOOR HET LEVEN #9



voor het leven
Sociale Verzekeringsbank

Ooit komt iedereen een keer met de SVB in aanraking. Bij de fijne dingen in het leven of door de onvermijdelijke dingen van het leven. Als kind, als ouder, als nabestaande. Schoolgaand, werkend of gepensioneerd. Dan keert de SVB uit. Beheert ze, verzorgt ze. Doelmatig, rechtmatig en geruisloos. Voor het leven.

Dagelijks krijgen we reacties van onze klanten over wat zij vinden van de dienstverlening van de SVB. Dat zijn zowel complimenten als kritische noten. Klanten uiten dit aan de telefoon en in de winkel, via brieven, kaarten en e-mail of desgevraagd via klanttevredenheidsonderzoeken. Een aantal van deze uitspraken vindt u terug in deze uitgave.

Voorwoord	4
Trends in publieke dienstverlening	6
Het risico van dienstverlening	16
'De burger is geen klant'	24
Interview met Alex Brenninkmeijer, Nationale ombudsman	
En, wat vindt de klant?	30
Gegevens zijn geen gegeven	38
'Van correctierecht naar correctieplicht?'	46
Interview met Corien Prins, hoogleraar recht en informatisering (universiteit Tilburg) en lid van de WRR	
Investeer in technologie, maar ook in mensen	52
Wederzijdse waardecreatie, daar komt het uiteindelijk op neer	58
Bijlage	70



DIENSTVERLENING ALS BESTAANSRECHT VAN UITVOERING

De staat van dienst gaat over de ontwikkeling van publieke dienstverlening in Nederland. Mede in het perspectief van private dienstverlening. Wat hebben we bereikt? Om daar inzicht in te krijgen, hebben we dit jaar een twinningprogramma opgezet waarin vestigingsdirecteuren van de SVB werden gekoppeld aan twinningpartners. Zowel uit de markt als bij de overheid. Er is veel overeenkomst tussen de private en de publieke sector.

Voor een uitvoeringsorganisatie als de SVB is reputatie even belangrijk als voor bijvoorbeeld DELA en de Rabobank.

Toch zijn er wel verschillen. Anders dan in het bedrijfsleven zijn publieke dienstverleners afhankelijk van het beeld dat de burger heeft van de overheid. Je kunt het als individuele organisatie heel goed doen, maar je blijft nu eenmaal 'van de overheid'. Terwijl niemand zal zeggen 'de markt deugt niet' als Toyota zijn auto's terugroept omdat er iets met de remmen niet klopt. En als het om imago gaat, beseft het bedrijfsleven dat het een zaak van lange adem is. Als overheidsorganisaties hebben we te maken met tijdvakken van maximaal

vier jaar, waarin ambities en prioriteiten kunnen wisselen en daarmee ook de opdracht aan een uitvoeringsorganisatie als de SVB.

Als de tijdgeest een andere weg inslaat, dan heb je daar als uitvoeringsorganisatie mee te werken. Sterker nog.. Ik ga zo ver om te stellen dat we onze dienstverlening moeten verbinden met de politieke ambities van het moment. Maar ik vind ook dat juist omdat het in de sociale zekerheid gaat om zo'n complex en ondoorzichtig stelsel, de overheid best een tandje bij mag zetten om de burger te bereiken. Het is immers onze opdracht om te zorgen dat burgers weten en krijgen waar ze recht op hebben. Dat ontslaat de burger niet van zijn plicht om aanspraken zelf te effectueren. Daar zit een element van spanning in.

Met de opkomst van de social media manifesteert de burger zich steeds meer als een **participerende klant** met SMS, twitter en facebook. Dat is voor sommige organisaties heel normaal, maar voor de overheid een revolutie. Maar die revolutie

zit er echt aan te komen. We verwachten dat de communicatie tussen burger en overheid, tussen klant en dienstverlener een enorme vlucht gaat nemen. Net zoals dat met internetbankieren het geval is. Die trend heeft ook voor de persoonlijke dienstverlening door overheidsinstellingen de toekomst. Nederland is het land met de hoogste computerdichtheid.

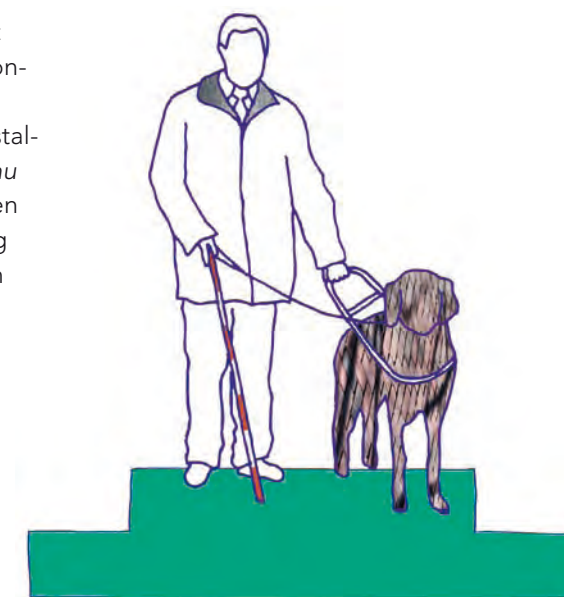
We staan op de drempel van een nieuw tijdperk in dienstverlening. En daarin mag de persoonlijke component niet ontbreken. Heel nadrukkelijk is de vraag aan de orde: *zijn we als uitvoeringsorganisaties klaar voor de grote doorbraak?*

Afgelopen tien jaar hebben we op alle fronten geïnvesteerd in dienstverlening. Zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven. We hebben allemaal gewerkt aan een klantvriendelijke cultuur, aan de implementatie van regels als 'doen wat je belooft', aan vraaggerichte serviceconcepten en kwaliteitshandvesten. Dat is allemaal helemaal uitgedacht, uitgekristalliseerd en uitgehard. De vraag is: *hoe nu verder?* De SVB-conferentie 2010 wil een bijdrage leveren aan de beantwoording van die vraag. Dit cahier behandelt een aantal thema's.

Een hoog niveau van dienstverlening door overheidsorganisaties werkt een efficiënte en effectieve uitvoering van publieke taken in de hand. Niet voor niets zijn de afgelopen tien jaar meerdere commissies in het leven geroepen om de dienstverlening aan en de communicatie met de burger waar mogelijk te verbeteren. **Dienstverlening mag dus niet worden gezien als een luxeproduct, als de slagroom op de taart.** Het is helemaal geen extraatje, maar een onmisbaar ingrediënt van de uitvoering. Wie aan de dienstverlening komt, komt aan het bestaansrecht van de uitvoering.

Erry Stoové

Voorzitter Raad van Bestuur
Sociale Verzekeringsbank



TRENDS IN PUBLIEKE DIENSTVERLENING

door Annemarie Voorneveld en Luc Boss

De afgelopen tien jaar stond de dienstverlening door de overheid regelmatig in de belangstelling. In verschillende rapporten werden aanbevelingen gedaan om die dienstverlening te verbeteren. Wat is daarmee gebeurd?

Annemarie Voorneveld is werkzaam als auditor bij de afdeling BOS (Besturingsondersteuning) van de SVB-vestiging Utrecht.

Luc Boss is werkzaam als adviseur op de afdeling Informatiemanagement. Zijn aandachtsgebied is de ontwikkeling van de dienstverlening van de SVB in brede zin.

bureaucratisch

'ik had liever telefonisch contact gehad, dan was het waarschijnlijk sneller gegaan. Nu was het invullen, terug krijgen, weer invullen en wederom terug krijgen.'

voorkeur voor telefoon en balie

wisselwerking met burger

Onder publieke dienstverlening wordt in het kader van dit onderzoek verstaan alles waarbij er sprake is van uitwisseling van producten en/of diensten tussen individuele burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen, en de overheid. Het onderzoek 'Trends in publieke dienstverlening' richt zich sterk op de relatie tussen overheid en de individuele burger, waarbij de overheid niet alleen iets levert aan de burger, maar ook iets kan vragen van die burger.

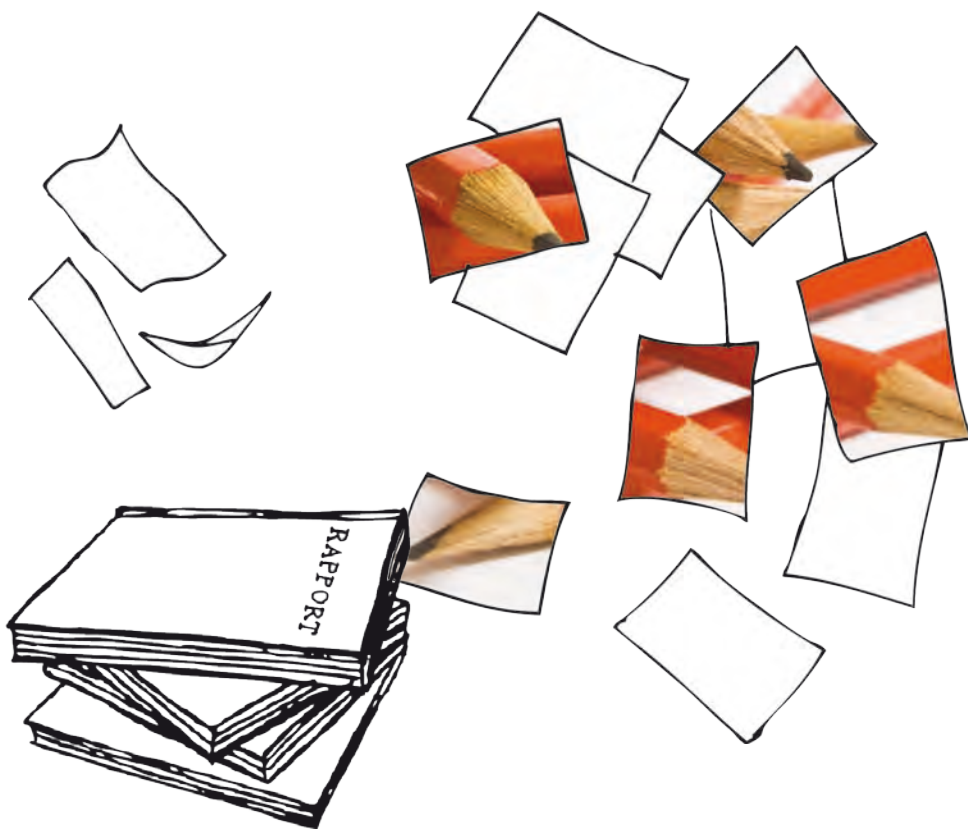
Die relatie is als basis genomen voor de wijze waarop vier rapporten, verschenen in de afgelopen tien jaar (zie kader volgende pagina), binnen dit onderzoek zijn beschreven. Deze rapporten hebben zeker tot verbeteringen geleid. Kanttekening hierbij is wel, dat de perceptie van publieke dienstverlening bij burgers en bedrijven niet significant is verbeterd. De beoordeling van de

dienstverlening is sinds 2008 nauwelijks veranderd en de knelpunten zijn min of meer gelijk gebleven (TNS NIPO 2010). Mogelijke oorzaken voor de kloof tussen verwachtingen en ervaringen zijn het afgelopen decennium regelmatig onderwerp van discussie geweest.

De beschreven rapporten vertonen een aantal overeenkomsten, zoals de noodzaak om te komen tot gezamenlijk beleid en een gezamenlijke visie op publieke dienstverlening, en het geloof in elektronische dienstverlening en de één-loket-gedachte.

Belang van communicatie

De commissie Toekomst Overheidscommunicatie (Commissie Wallage 2001) is vanuit het regeerakkoord 1998 ingesteld met als taak de overheid te adviseren over de rol van overheidscommunicatie in relatie tot ontwikkelingen op het gebied van beleidsontwikkeling, ICT, het veranderende



Over publieke dienstverlening is veel gezegd en geschreven. In het onderzoek van de SVB hebben vier rapporten centraal gestaan:

- > **'In dienst van de Democratie'**, een rapport van de Commissie Wallage (2001) met een visie op de verhouding tussen burger en overheid en een advies over de rol van overheidscommunicatie.
- > **'Een kwestie van uitvoering; vernieuwingsagenda voor de presterende overheid'** van de Commissie Docters van Leeuwen (2003), met als doel het leveren van concrete adviezen over verbeteringen in de publieke sector aan het nieuw te vormen kabinet Balkenende II.
- > Het in 2004 uitgebrachte rapport **'Bewijzen van goede dienstverlening'** van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) gaat in op diverse problematieken rondom maatschappelijke dienstverlening.
- > In het concept **'Antwoord©'** (2004) is een toekomstvisie geschetst van de gemeentelijke dienstverlening over 10 jaar. De Commissie Jorritsma heeft zich daarbij gebogen over hoe het contact tussen burger en overheid kan worden verbeterd.

De beschreven rapporten vertonen een aantal overeenkomsten, zoals de noodzaak om te komen tot gezamenlijk beleid en visie op dienstverlening en het geloof in elektronische dienstverlening.

medialandschap en de journalistiek en de gevolgen daarvan voor de werkwijze van de ministeries. De commissie heeft het initiatief genomen om de vragen te beantwoorden in samenhang met een visie op de verhouding tussen burger en overheid. Het gaat hierbij sterk om de wisselwerking tussen overheid en burger, waarbij de overheid deze wisselwerking ook zoekt. Vooral het vertrouwen in de door de overheid verstrekte communicatie is belangrijk voor de burger. Door de commissie wordt 'het voldoen aan het recht van de burger op communicatie' dan ook als hoofddoel gezien. Als de burger erop kan vertrouwen dat overheidscommunicatie juist, integer, tijdig en klantvriendelijk is, kan dit alles effectief en efficiënt gebeuren.

Presterende overheid

'Beleid wordt geformuleerd, maar niet uitgevoerd. Regels worden opgesteld, maar niet gehandhaafd. Hoofddreden daarvoor is dat de organisatie van de overheid niet meer voldoet aan de eisen van deze tijd. De samenleving lijkt te complex geworden voor de overheid'. Een aantal uitspraken op de beginpagina van het rapport 'Een kwestie van uitvoering; Vernieuwingsagenda voor de presterende overheid', gedaan door een commissie onder leiding

van Arthur Docters van Leeuwen. Het rapport is opgesteld voor het indertijd nieuw te vormen kabinet (Balkenende II). Voor het verhogen van het prestatieniveau van de overheid, is vooral de inzet van ICT erg belangrijk. Werkprocessen zullen op elkaar afgestemd moeten worden en er zal een gezamenlijke informatiehuishouding opgezet moeten worden. Dit zijn noodzakelijke voorwaarden voor effectief overheidsoptreden. In reactie hierop is de vernieuwingsagenda opgesteld, met hierin het algemene advies om voor de gehele publieke sector een concrete visie op te stellen van de presterende overheid. Deze visie houdt onder meer in dat er meer regie aan burgers en bedrijven wordt gelaten, de overheid gebruik maakt van een systematisch ontwikkelde ICT-infrastructuur en zorgt voor een stelsel van *checks en balances*. Verder worden er een projectminister en procesmanagers aangesteld met verregaande bevoegdheden over departementen en bestuurslagen heen en worden bestuurlijke boetes opgelegd bij gebrekkige samenwerking. Het telkens opnieuw opvragen van gegevens wordt bij wet verboden. Dit alles onder het mom van: *De samenleving heeft recht op een presterende overheid!*

Een nieuw perspectief

Het in 2004 uitgebrachte rapport 'Bewijzen van goede dienstverlening' van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) begint met een uiteenzetting over de onduidelijkheid over wie nu precies verantwoordelijk is voor de maatschappelijke dienstverlening. De WRR signaleert dat het besturingsmodel van New Public Management (NPM) uit de jaren negentig onvoldoende succesvol is geweest. De onduidelijke taakverdeling tussen de verschillende overheidsinstellingen en de vele bureaucratie is hier schuldig aan. Verder heeft de overheid uit efficiency-, kwaliteits- en integraliteitsoverwegingen, besloten om over te gaan tot schaalvergroting. Deze schaalvergroting heeft in een aantal gevallen bijgedragen aan de innovatie van dienstverlening, maar in veel gevallen ook geleid tot logge, bureaucratische systemen waarbij de individuele inbreng ondergeschikt is gemaakt aan procedures en standaarden die gevolgd moeten worden. Om meer grip op de besturingsstructuur te krijgen, wordt in het rapport gebruik gemaakt van

een analytisch raamwerk dat bestaat uit de volgende drie niveaus:

- 1 de institutionele logica (het niveau van bestuurlijke vormgeving)
- 2 de provisieloga (de professionele praktijk)
- 3 de vraaglogica (de dienstverlening aan de klant)

De drie logica's zijn nauw met elkaar verbonden; elk van de drie niveaus houden voor de overige twee zowel beperkingen als mogelijkheden in. Je zult dus ook altijd een zekere onverenigbaarheid van eisen tussen de logica's en de actoren (bestuurders, politici, beroepsgroepen, klanten) houden. De vraag is nu: hoe gebruik je deze onverenigbaarheid, deze spanning, zo productief mogelijk? De WRR adviseert: zorg voor kennisallianties, investeer in variëteit, innovatief vermogen en organiseer actieve tegenkrachten en zorg voor een toetsbare opstelling van de dienstverlenende organisaties. Uit dit alles blijkt dat een nieuw perspectief nodig is, een perspectief van 'leren' en 'controleren'.

'Wat fijn dat u mij terugbelt zoals beloofd en bedankt voor wat u heeft gedaan. Ik maak het niet vaak mee dat beloften worden nagekomen.'

presterende overheid

Verbinden van lopende initiatieven

Door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) is begin 2004 de commissie Gemeentelijke Dienstverlening – ook wel Commissie Jorritsma genoemd – ingesteld met de opdracht om goede initiatieven van gemeentelijke dienstverlening onder de aandacht te brengen en advies uit te brengen over hoe gemeenten over tien jaar hun dienstverlening kunnen organiseren. Het antwoord op deze vragen is door de commissie samengevat in het concept Antwoord©. Antwoord© is de beweging naar een transparante overheid die de burger centraal stelt. Doel is om de dienstverlening te stroomlijnen zodat de meeste vragen in de frontoffice kunnen worden beantwoord. En dat over meerdere kanalen. Het klantcontactcentrum (KCC) van de gemeente moet in 2015 een herkenbare ingang vormen waar burgers, bedrijven en instellingen terecht kunnen met al hun vragen aan de overheid. Het realiseren van de ambities betekent het fundamenteel anders organiseren van klantcontact.

Dienstverlening in praktijk

Burgers hebben veel mogelijkheden om te reageren wanneer de overheid beloften niet nakomt. Denk hierbij aan een transparante, maar vooral laagdrempelige klachtenprocedure, het hanteren van een kwaliteitshandvest en het naleven van de kwaliteitseisen uit de BurgerServiceCode. Blijft de overheidsorganisatie in gebreke bij het nemen van een beslissing of wordt meerdere malen verzocht om dezelfde

gegevens, dan kan de burger via de Wet dwangsom en beroep bij niet tijdig beslissen en de Wet eenmalige gegevensuitvraag werk en inkomen, naar de rechter om een beslissing af te dwingen. Daarnaast is er de Nationale ombudsman die niet de rechtmatigheid van een besluit toetst, maar zich richt op onbehoorlijk gedrag vanuit een overheidsinstantie. Door dit te doen levert hij mede een bijdrage aan het verbeteren en herstellen van het vertrouwen in de overheid.

Wat heeft dit alles van doen met de administratieve lasten? Het blijkt dat door het verbeteren van de dienstverlening, de regeldruk (al dan niet gevoelsmatig) vermindert. Dus door te werken met zaken als kwaliteitshandvesten, de BurgerServiceCode en doordat organisaties zich 'horizontaal' gaan gedragen wordt er een bijdrage geleverd aan het verminderen van de administratieve lasten.

Bij de discussie over de vermindering van de administratieve lasten komt de vraag naar voren of 'meer markt' of 'minder overheid' de hoofdtoon moet voeren in het toekomstbeleid van de publieke sector. Het belangrijkste is dat er vooral gekeken moet worden naar wat de beste oplossing is; meer markt, minder markt of een combinatie van beiden. Dit alles naar gelang nodig (en bruikbaar!) voor de betreffende sector.

Betere score?

TNS NIPO¹ voert in opdracht van het ministerie van Binnenlands Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) jaarlijks onderzoek uit naar de kwaliteit van de overheidsdienstverlening. Het onderzoek loopt inmiddels 3 jaar, waarbij 2008 de nulmeting was. In het onderzoek wordt de burger (klant) gevraagd een oordeel te geven op basis van zogenaamde levensgebeurtenissen (ook wel life-events genoemd). Dit zijn situaties in iemands leven waardoor hij te maken krijgt met de overheid. Het onderzoek gaat uit van

de overheid in zijn geheel. Wel wordt de respondenten gevraagd een beoordeling te geven op keten- en organisatieniveau. De waardering hangt verder sterk af van hoeveel organisaties betrokken zijn bij één levensgebeurtenis, namelijk hoe meer organisaties betrokken, hoe slechter de score. In onderstaande tabel staan de algemene resultaten uit het onderzoek weergegeven.

Tijdens Balkenende IV is door de staatssecretaris van BZK de doelstelling geformuleerd dat overheidsdienstverlening

minimaal een 7 moet scoren. Uit de tabel blijkt dat dit overheidsbreed niet gehaald wordt. De knelpunten die aangegeven worden, blijven vrijwel gelijk over de drie jaar. De belangrijkste zijn:

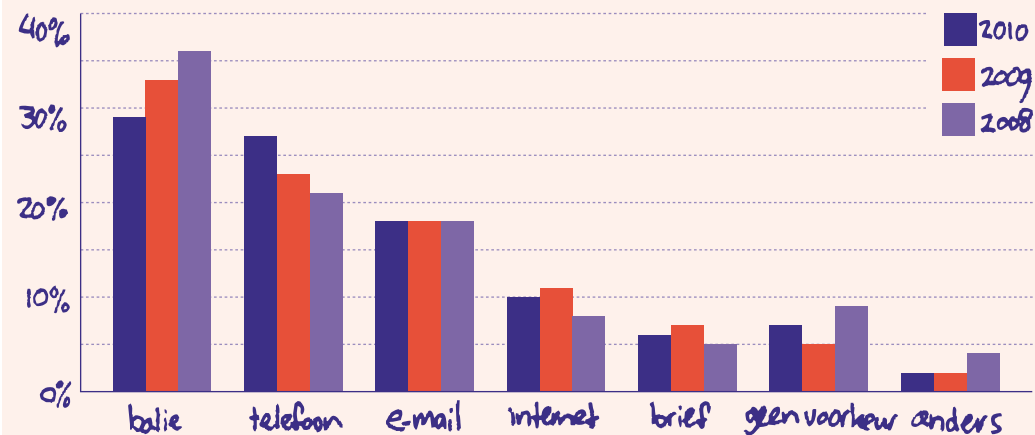
- > het gebrek aan samenwerking tussen organisaties
- > het meerdere malen moeten verstrekken van (dezelfde) informatie
- > de stroperigheid en bureaucratie binnen de dienstverlening
- > de toon die aangeslagen wordt in de communicatie
- > de lastige en ingewikkelde procedures.

Opvallend 'weetje' uit dit onderzoek is, dat de burger de traditionele contactkanalen als balie en telefoon nog steeds bovenaan heeft staan als meest gewaardeerd keuzekanaal. Waarom dit zo is, kan niet met zekerheid worden verklaard. Veelal stelt men dat bij veel organisaties de telefoon nu eenmaal het beste kanaal is om iets te bereiken. Andere kanalen bieden minder mogelijkheden en functionaliteiten ('rijkheid'). Tegelijkertijd speelt de 'hardnekkigheid' van het menselijk gedrag een rol; voorkeuren en gewoontes wijzigen nu eenmaal niet snel.

tabel 1 **Totale beoordeling dienstverlening**

dienstverlening op:	2008 0-meting	2009 I-meting	2010 II-meting
overheidsniveau	6,4	6,4	6,5
ketenniveau	6,7	6,6	6,7
organisatieniveau	7,0	6,9	6,9

bron: TNS NIPO 2010

grafiek 1 **Favoriet contactkanaal van burgers**

bron: TNS NIPO 2010

1 TNS NIPO, Onderzoek naar de kwaliteit van de overheidsdienstverlening, Den Haag: mei 2008, september 2009, september 2010

De overheid is nog aan het zoeken naar een optimale vorm van samenwerking tussen alle overheidslagen onderling, maar ook naar een optimale wisselwerking in de relatie met de burger.

Persoonlijk contact

Uit de meting van TNS NIPO over de kwaliteit van de publieke dienstverlening komt een aantal opvallende zaken naar voren die aangeven dat het toch nog niet helemaal loopt met de wisselwerking tussen overheid en burgers. De overheid is nog aan het zoeken naar een optimale vorm van samenwerking tussen alle overheidslagen onderling, maar ook naar een optimale wisselwerking in de relatie met de burger. Een wisselwerking waarbij de burger niet alleen recht heeft op informatie, maar vooral ook moet kunnen vertrouwen op de door de overheid verstrekte informatie.

Wat verder opvallend is, is dat burgers het persoonlijk contact met de overheid nog steeds buitengewoon hoog waarderen. Balie en telefoon scoren – op afstand – als meest prettig communicatiekanaal. Een punt om bij stil te staan, zeker gezien de belangrijke rol die ICT krijgt toebedeeld in de verschillende aanbevelingen die de afgelopen jaren door verschillende commissies en instanties zijn gedaan. E-mail en internet prima, maar voor een grote groep burgers en zeker voor de niet-standaardvragen zijn de balie en de telefoon belangrijke alternatieven.

Inzichten

Veel van de genoemde knelpunten in het TNS NIPO-rapport waren onderwerp van onderzoek in de afgelopen tien jaar. Er wordt van alle kanten hard gewerkt aan het verbeteren van de publieke dienstverlening en het versterken van het vertrouwen van de burger in de overheid, maar ook aan het betrekken van de burger bij het beleid van de overheid. De discussies erover en de aanbevelingen in de hiervoor beschreven rapporten hebben veel opgeleverd en veel inzicht gegeven in de wijze waarop de overheid beter met de burger (als staatsburger, als klant en als onderdaan) kan en moet omgaan. Echter, zoals uit vorengenoemde mag worden afgeleid: investeren in persoonlijke dienstverlening is (en blijft) nodig!



SAMENVATTING

Het onderzoek 'Trends in publieke dienstverlening' voorziet in een analyse van vier rapporten die de afgelopen tien jaar zijn verschenen rond publieke dienstverlening. Deze rapporten hebben zeker tot verbeteringen geleid. Kanttekening hierbij is wel, dat de perceptie van publieke dienstverlening bij burgers en bedrijven niet significant is verbeterd. De beoordeling van de dienstverlening is sinds 2008 nauwelijks veranderd en de knelpunten zijn min of meer gelijk gebleven (TNS NIPO 2010). Mogelijke oorzaken voor de kloof tussen verwachtingen en ervaringen, zijn het afgelopen decennium regelmatig onderwerp van discussie geweest. Het volledige SVB-onderzoeksrapport 'Trends in publieke dienstverlening' is in te zien en te downloaden op www.svb.nl/conferentie.

HET RISICO VAN DIENSTVERLENING

door Marjolein van Everdingen

Brochures, websites, campagnes, persoonlijke brieven, voorgevulde aanvraagformulieren, automatische toekenning van uitkeringen. De dienstverlening door de overheid mag burgers als muziek in de oren klinken. Maar ze mogen zich er niet door in slaap laten sussen. Want hoe makkelijk de overheid het ook maakt, burgers blijven zelf eindverantwoordelijk voor het tijdig effectueren van hun individuele aanspraken op uitkeringen of tegemoetkomingen. Te laat aanvragen komt in negen van de tien gevallen voor eigen rekening en risico.

Mr. drs. Marjolein van Everdingen is werkzaam op de afdeling Recht & Beleid van de SVB.

gegevensuitwisseling

ambtshalve toekennen

'Het is goed afgehandeld. Normaal heb ik veel te maken met administratieve rompslomp, maar nu gewoon niet! Een keer hebben we het zelf moeten aanvragen, maar dat ging ook goed. Daarna kregen wij steeds automatisch bericht.'

Uitvoeringsorganisaties proberen het hun klanten zo makkelijk mogelijk te maken. Aanvragen en transacties moeten snel, transparant en gemakkelijk uitgevoerd worden. Vindt ook de overheid. Aan die hogere graad van dienstverlening kan echter een onbedoeld neveneffect zitten: burgers zouden wel eens een afwachtende houding aan kunnen gaan nemen. En zo'n houding kan ten koste gaan van hun aanspraken. Een curieuze paradox: een hoog niveau van dienstverlening kan bij burgers de indruk wekken dat de overheid alles al geregeld heeft. Er kan dan een 'vals gevoel van veiligheid' ontstaan. Burgers gaan minder goed opletten en verkeren in de veronderstelling dat ze alleen nog maar rechten hebben, terwijl ze wel degelijk ook nog plichten hebben. En daar hapt de slang in zijn eigen staart, want het niet (tijdig) nakomen van die plichten kan ten koste gaan van aanspraken op uitkeringen. Dat blijkt uit uitspraken van de Centrale

Raad van Beroep. De conclusie is dat, als puntje bij paaltje komt, de eindverantwoordelijkheid voor de daadwerkelijke levering in bijna alle gevallen toch bij de burger ligt. Ook al kan die burger aantonen dat hij al jaren eerder aanspraak had kunnen maken op een uitkering. Hij wordt pas in zijn recht gesteld, nadat hij zijn aanvraag heeft ingediend.

Wet kennen

Neem het adagium 'Een ieder wordt geacht de wet te kennen'. Een burger die aanspraak kan maken op een uitkering, maar daar pas in een laat stadium achter komt, kan zich niet beroepen op het argument dat hij niet op de hoogte was van de regeling. Hij wordt immers geacht de wet te kennen. Een juridische fictie, want natuurlijk kan van burgers niet worden verlangd dat ze van alle wettelijke regelingen op de hoogte zijn. Het gaat er alleen om dat een burger zich in rechte

'Ik dacht dat alles bij de aanmelding al compleet was, dit bleek ineens niet zo te zijn.'

eigen verantwoordelijkheid

niet kan verschuilen achter zijn onwetendheid. Daar komt bij dat de overheid volgens de rechter zelden verplicht is om burgers te wijzen op een mogelijk recht op uitkering. Een informatieplicht voor de overheid neemt de rechter soms wel aan bij een wijziging van wetgeving, beleid of uitvoeringspraktijk. Vooral als een burger nadeel kan ondervinden van de wijziging. Uiteraard wil de overheid voorkomen dat haar burgers niet op de hoogte zijn van regelingen waarin aanspraken besloten liggen. En dus communiceert ze waar en wanneer dat nodig is. Maar wordt de burger niet bereikt, dan wijst ook de overheid op de eigen verantwoordelijkheid van de burger.

En als de overheid de burger dan informeert, dan mag die nog niet blind vertrouwen op de inhoudelijke juistheid van de informatie in brochures en op websites. Deze informatie is, zo oordeelt de rechter, te algemeen om rechten aan te kunnen ontlenuen. De Rechtbank Roermond heeft bijvoorbeeld gezegd dat een brochure 'de nuance van wetgeving mist'. En de Centrale Raad van Beroep ziet in dat het niet te doen is om in voorlichting van algemene aard in te gaan op specifieke situaties die zich kunnen voordoen.¹ Zelfs als een brochure of website 'de lading niet helemaal dekt', ziet de rechter dit door de vingers.² Daarnaast bevat overheidsinformatie vaak disclaimers. Verder is het van belang dat brochures kunnen verouderen. Als een instantie na een wetswijziging een nieuwe brochure uitbrengt,

kan de burger geen gerechtvaardigde verwachtingen ontlenuen aan een verouderde brochure.³ Bij persoonlijke en gerichte informatie zal sneller sprake zijn van opgewekt vertrouwen. Dan mag een burger er vaker op vertrouwen dat hij juist wordt voorgelicht.⁴ Maar als de burger twijfelt aan de juistheid van de mededeling, dan moet hij nader onderzoek doen of de overheid met de fout confronteren. Bovendien bevat ook gerichte informatie vaak een disclaimer. Dit kan in de weg staan aan een succesvol beroep op de overheidsinformatie.

Aanvragen

Om voor een uitkering in aanmerking te komen, moet de burger een aanvraag indienen. Dat is de hoofdregel. Bovendien geldt dat hij de uitkering tijdig moet aanvragen. Anders loopt hij misschien een deel van zijn uitkering mis of wordt hij zelfs bestraft. De overheid neemt echter steeds vaker zelf het initiatief in de aanvraagprocedure. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van vooringevulde aanvraagformulieren. Dit houdt verband met het streven om burgers geen gegevens meer te vragen die al bekend zijn bij een andere overheidsinstantie. Dit streven is neergelegd in de Wet eenmalige gegevensuitvraag.⁵ De burger kan eventuele fouten laten corrigeren. Hij oefent dan zijn correctierecht uit. Dit recht is gebaseerd op artikel 36 van de Wet bescherming persoonsgegevens. Maar wie de ingevulde gegevens niet zorgvuldig controleert en indien nodig corrigeert, kan in de proble-

Als puntje bij paaltje komt, ligt de eindverantwoordelijkheid voor de daadwerkelijke levering in bijna alle gevallen toch bij de burger.

men komen wanneer het formulier onjuiste gegevens bevat. Door een formulier te ondertekenen, aanvaardt de burger zijn verantwoordelijkheid voor de juistheid en volledigheid van de gegevens op het formulier. Als de gegevens op een formulier niet kloppen, kan de overheid het recht op uitkering niet goed vaststellen. Dit risico kan voor rekening van de burger komen. Hij moet dan geld terugbetalen of loopt een deel van zijn uitkering mis.

Ambtshalve toekennen in een uitkeringsrelatie

Diverse wetten en regelingen in de sociale zekerheid kennen daarnaast de mogelijkheid om ambtshalve toe te kennen. Deze mogelijkheden zijn vaak beperkt tot bijzondere situaties of tot personen met wie al een uitkeringsrelatie bestaat:

> De SVB kent een AOW-uitkering ambtshalve toe aan personen die in het buitenland wonen en die al een uitkering van de SVB ontvangen.

- > De Belastingdienst/Toeslagen kent na een eerste aanvraag van een toeslag het volgende jaar de toeslag automatisch toe.⁶ Bij het kindgebonden budget gaat de Belastingdienst/Toeslagen een stap verder. Dan is een aanvraag niet nodig als een ouder al in aanmerking komt voor een andere toeslag van de Belastingdienst/Toeslagen.⁷
- > Gemeenten kennen categoriale bijzondere bijstand vaak ambtshalve toe aan gehandicapten, chronisch zieken of ouderen die eerder een bijstandsuitkering of een andere uitkering voor minima hebben gehad.
- > De gemeente Amersfoort kent de Regeling Schooltas ambtshalve toe aan personen die deze tegemoetkoming eerder ontvingen. Daarnaast verstrekt de gemeente de uitkering automatisch aan ouders die een bijstandsuitkering ontvangen.

1 CRvB 3 augustus 2006, 05/2418 WW, LJN AZ0564, JB 2006, 325 m.nt. R.J.N. S.

2 Rb. Haarlem 5 maart 2010, AWB 09/1527, LJN BL6942; Rb. Haarlem 11 mei 2010, AWB 09/2487, LJN BM4138.

3 CRvB 17 november 2005, 04/4111 WUV, LJN AU7425.

4 CRvB 1 maart 1990, AB 1990, 471 m.nt. H.H.; CRvB 31 oktober 2001, 99/5767 AOW, LJN AD7125, AB 2002, 264 m.nt. F.J.L. Pennings, RSV 2002/36, USZ 2002, 9

5 Wet van 12 december 2007, Stb. 2007/555.

6 Art. 14 lid 4 Awir.

7 Art. 5 lid 2 Wet op het kindgebonden budget en art. 14 lid 5 Awir.

Een hoog niveau van dienstverlening kan een vals gevoel van veiligheid creëren.

Ambtshalve toekennen zonder uitkeringsrelatie

Ook wanneer er nog geen uitkeringsrelatie bestaat, creëert de wetgever steeds vaker de mogelijkheid om ambtshalve toe te kennen. In deze gevallen ontvangt de uitkerende instantie gegevens van andere instanties die wel een relatie met de burger hebben. De ambtshalve toekenning van de algemene tegemoetkoming voor chronisch zieken en gehandicapten is bijvoorbeeld mogelijk dankzij uitwisseling van gegevens met zorgverzekeraars, gemeenten en het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ). Het Centraal Administratie Kantoor (CAK) verstrekt deze tegemoetkoming vanaf 2008 aan chronisch zieken en gehandicapten. En vanaf 2009 verstrekt het CAK de compensatie voor het verplichte eigen risico automatisch. Ook dit is mogelijk dankzij een gegevensuitwisseling met de zorgverzekeraars.

Maar zelfs wanneer een instantie ambtshalve een uitkering verstrekt – of dat nou in een staande relatie gebeurt of via gegevensuitwisseling –, rust de verantwoordelijkheid bij de burger. Om iets te weten te komen over de rechtspositie van een burger die door het CAK is overgeslagen, kunnen we te rade gaan bij de wetsgeschiedenis. In de Memorie

van Toelichting bij de wet over de tegemoetkoming voor chronisch zieken en gehandicapten staat bijvoorbeeld het volgende: 'Verzekerden die aan het eind van het jaar geen beschikking hebben ontvangen, maar menen toch in aanmerking te komen, doen er goed aan het CAK te verzoeken te bezien of zij toch in aanmerking komen voor een tegemoetkoming.'⁸ Een vergelijkbare zin vinden we in de wetsgeschiedenis over de compensatie voor het verplichte eigen risico.⁹ Uit deze fragmenten kunnen we afleiden dat de regering verwacht dat overgeslagen burgers contact opnemen met het CAK. De regering maakt helaas niet duidelijk wat de consequenties zijn voor burgers die niets doen.

Wat kan een overgeslagen burger nog doen?

Als een burger zijn uitkering niet automatisch ontvangt, kan hij meestal alsnog een aanvraag indienen. Er zijn dan twee mogelijkheden:

- > De regeling kent een harde aanvraagtermijn. Als deze termijn ook geldt voor overgeslagen burgers, zal de burger zijn uitkering alleen ontvangen als hij zijn aanvraag binnen de termijn indient.
- > De regeling kent de mogelijkheid om uitkeringen met een terugwerkende

kracht uit te betalen. Bij de AOW, Anw en AKW geldt bijvoorbeeld een terugwerkende kracht van maximaal een jaar.¹⁰ In bijzondere gevallen kan een langere terugwerkende kracht gelden. Het overslaan van een burger kan een bijzonder geval opleveren. Volgens de Rechtbank Utrecht is er bijvoorbeeld sprake van een bijzonder geval als de voorlichting van een uitkeringsinstantie zonder voorbehoud de ambtshalve uitbetaling garandeert.¹¹

Wat kan de overheid nog doen?

Niemand zal voor minder dienstverlening zijn. Maar het risico van dienstverlening mag bij de overheid wat nadrukkelijker in beeld komen. Regel wat de verantwoordelijkheid is van een burger die niet automatisch een uitkering ontvangt terwijl hij wel tot de doelgroep behoort. En geef duidelijk aan wat de consequenties zijn voor burgers die hun verantwoordelijkheid niet nemen. Daarnaast moet de burger meer kunnen vertrouwen op de informatie die de overheid verstrekt. En in plaats van het kwistige gebruik van disclaimers kan de overheid beter uitleggen welke verwachtingen de burger aan de overheidsinformatie mag ontleen (proclaimer).

SAMENVATTING

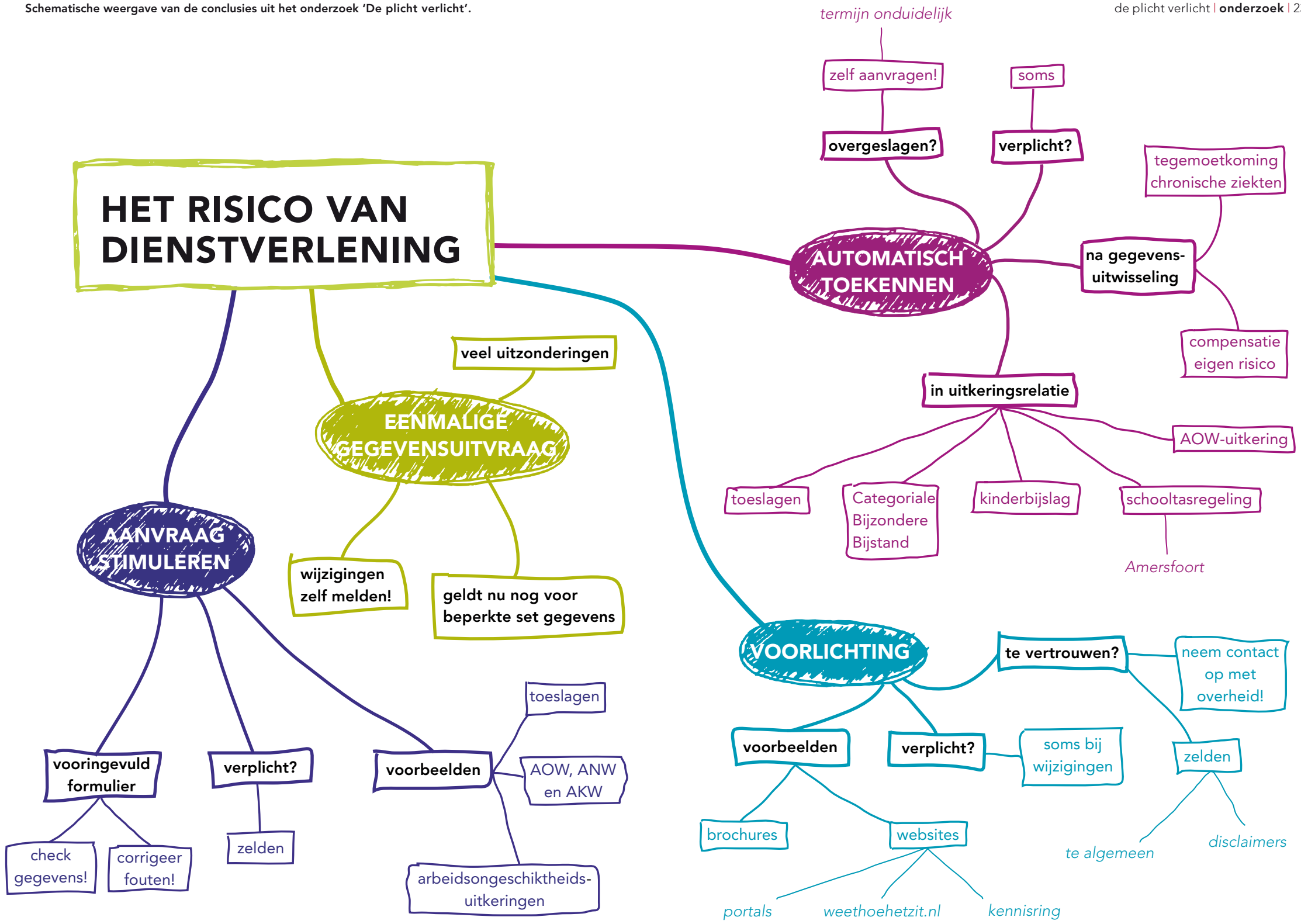
De overheid maakt het burgers naar de zin. Ook in de sociale zekerheid. Dit inventariserend onderzoek laat zien hoe de dienstverlening in de sociale zekerheid een averechts effect kan hebben. Burgers kunnen een afwachtende houding aannemen. Dat kan ten koste gaan van hun aanspraken. Want burgers blijven zelf eindverantwoordelijk voor het tijdig effectueren van hun aanspraken op uitkeringen of tegemoetkomingen. Te laat aanvragen komt, zo blijkt uit uitspraken van de Centrale Raad van Beroep, negen van de tien keer voor eigen rekening en risico. Het volledige onderzoeksrapport 'De plicht verlicht' is in te zien en te downloaden op www.svb.nl/conferentie.

8 Kamerstukken II 2008–2009, 31 706, nr. 3, p. 37-38

9 Kamerstukken II 2006–2007, 31 094, nr. 6, p. 29-30

10 Art. 16 lid 2 AOW, art. 33 lid 4 Anw en art. 14 lid 3 AKW.

11 Rechtbank Utrecht 10 mei 2004, SBR 03/1364, LJN AO9087





*Nationale ombudsman
Alex Brenninkmeijer pleit
voor vertrouwensherstel
tussen burger en overheid*

'DE BURGER IS GÉÉN KLANT!'

Alex Brenninkmeijer ziet als Nationale ombudsman hoopvolle ontwikkelingen in publieke dienstverlening; de klachten nemen af en organisaties stellen zich positiever op richting de burger. Maar hij maakt zich ook zorgen over de verstoorde verhouding tussen burger en overheid. 'Het is net een slecht huwelijk; incidenten worden uitvergroot en de negatieve beeldvorming neemt de overhand'.

In het jaarverslag over 2009 constateert de Nationale ombudsman Alex Brenninkmeijer dat de overheid op veel terreinen heeft geïnvesteerd in een goede relatie met de burger. Dat ziet hij terug in de afname van het aantal klachten dat hij ontving. 'Veel grote overheidsinstanties maken goede ontwikkelingen door als het gaat om dienstverlening aan de burger', zegt hij, 'maar ik merk daar direct bij op dat "de staat" of "de overheid" voor de burger nauwelijks zichtbaar is. We hebben in Nederland een complexe overheid, die zich in vele gedaanten manifesteert. Verschillende onderdelen van de overheid ontwikkelen zich, ook gelet op de taak die

zij uitvoeren, in verschillend tempo. De ene organisatie onderhoudt een betere relatie met de burger dan de andere. Uit onderzoek blijkt ook dat de burger de overheid niet zozeer als eenheid waardeert, wel de verschillende onderdelen van die overheid waarmee men te maken heeft. Een punt van aandacht blijft wat mij betreft de samenwerking tussen de verschillende onderdelen. Het besef dat je als ambtenaar deel uitmaakt van "de overheid" hoort daar mijns inziens ook bij. Dat je in staat bent over de grenzen van je eigen domein te kijken en dat inzicht te delen met de burger.'

Vertrouwen

Dat betekent volgens Brenninkmeijer niet dat de ambtenaren momenteel hun werk niet goed doen. 'Integendeel', zegt hij, 'ik was laatst in een televisieprogramma van Prem Radhakishun en daar gaf ik onze ambtenaren het cijfer 8. We mogen trots zijn op onze ambtenaren in Nederland, maar dat zijn we nog niet. Paul Schnabel (directeur SCP, red.) vertelde me laatst dat de Denen over hun overheid zeggen: het kost veel, maar je krijgt er ook veel voor terug. Dat laatste zal je in ons land niet zo snel horen. Er is veel gemopper op publieke dienstverlening en dat is naar mijn mening niet terecht. De verhouding burger-overheid is in ons land niet goed. Je zou het kunnen vergelijken met een slecht huwelijk; de onderlinge beeldvorming is verstoord geraakt. Politici, bestuurders laten zich negatief uit over burgers. Ze noemen ze verwend, lui, zelfs

onbetrouwbaar en roepen om meer repressie om de burger in toom te houden. Anderzijds worden fouten van de overheid steeds minder getolereerd. Sterker nog; uitvergroot als weer een bewijs dat de overheid niet deugt. Incidenten worden over en weer opgeblazen, hetgeen de vertrouwensband tussen burger en overheid geen goed doet. Het is van groot belang dat we dat vertrouwen herstellen. Als de overheid zich wat meer van haar menselijke kant zou laten zien, zijn we al een eind in de goede richting.'

Geen klant

Dat menselijke gezicht van de overheid krijgt volgens Brenninkmeijer vorm in een delicate balans tussen rechtmatigheid enerzijds en rechtvaardigheid en behoorlijkheid anderzijds. 'Er is een fundamenteel verschil tussen dienstverlening in de private sector en dienstverlening door de

De Nationale ombudsman beschermt de burger tegen onbehoorlijk overheidsop treden. Want de burger heeft er recht op behoorlijk behandeld te worden door de overheid. En laten we duidelijk zijn: meestal gebeurt dat ook. Dat hoort immers bij de manier waarop we vanuit onze eigen normen en waarden als samenleving onze overheid hebben ingericht. Maar het lukt niet altijd. En dan is het goed dat de burger die zich benadeeld of onrechtvaardig

behandeld voelt, voor bescherming terecht kan bij een onafhankelijk instituut; de Nationale ombudsman. Alex Brenninkmeijer is als Nationale ombudsman continu in gesprek met maatschappelijke organisaties en volksvertegenwoordigers om de verhouding tussen burger en overheid te verbeteren. In reactie op klachten van burgers, maar ook door zelf actief problemen te signaleren, onderzoek te doen en effectief actie te ondernemen.

'De verhouding burger-overheid is in ons land niet goed.'

overheid', zegt hij daarover. 'In de private sector speelt altijd het winstoogmerk mee. Als een private bank vraagt of er nog iets van uw dienst is, gaat het er in werkelijkheid om of men nog meer producten aan u kan slijten. Een burger is geen klant. Net als de overheid geen productiebedrijf is. Ik ben het volstrekt niet eens met gemeenten die een paspoort als een product presenteren. Een paspoort is een officieel document dat samenhangt met de Nederlandse nationaliteit. Wat de burger van de overheid mag verwachten, is dat zij efficiënt en effectief opereert. Dat de belastingen worden geïnd, dat de uitkeringen worden betaald en dat soort zaken. In die zin is de overheid te beschouwen als een systeem. Een complex systeem, maar niettemin een systeem dat goed moet functioneren. En in de meeste gevallen lukt dat ook. Een organisatie als de SVB slaagt erin om de uitvoering van bijvoorbeeld de AOW en de AKW met bijzonder hoge percentages foutloos te organiseren. Het is een illusie te veronderstellen dat zoiets geheel foutloos zou kunnen verlopen. Net zoals het een illusie is dat alle risico's in ons leven kunnen worden uitgebannen. Op dat soort momenten komt het erop aan dat je als overheid actie onderneemt. Dat je contact opneemt met de burger en hem of haar helpt om het op te lossen. Fouten en risico's horen bij het samenleven. Het gaat er niet om hoe we fouten en risico's

uitbannen, het gaat erom hoe we ermee omgaan. Dat geldt zowel voor de burger als voor de overheid.'

Verantwoordelijkheid

Dat klinkt mooi, maar juridisch gezien is dat niet eenvoudig. Want waar liggen dan de verantwoordelijkheden? 'Mijns inziens is het de verantwoordelijkheid van de overheid om de burger zorgvuldig te informeren. Een goed voorbeeld is het gegeven dat iedere burger geacht wordt de wet te kennen, een fundamenteel uitgangspunt in ons recht. Dat maakt het wel heel eenvoudig voor de overheid. Ter illustratie heb ik eens "de wet" meegenomen naar een televisieprogramma. Dat was een grote kar vol boeken. Zelfs deskundigen weten daarin niet de weg. In lijn met deze benadering signaleer ik wel eens dat hoogopgeleide ambtenaren zichzelf als standaardburger zien. Als zij het begrijpen, zo luidt dan de opvatting, begrijpt de burger het ook. Maar dat is helemaal niet zo. Mensen zijn niet altijd goed opgeleid, of gealfabetiseerd. Je kunt niet verwachten dat de burger een handige bureaucraat is. Als je dat wel doet, ontstaat het risico dat de voorzieningen in ons land slechts bereikbaar zijn voor slimme mensen die de weg kennen in de bureaucratie. Naar mijn stellige overtuiging moet de overheid werken aan eenvoudig hanteerbare systemen waarmee alle burgers

‘Het gaat er niet om hoe we fouten en risico’s uitbannen, het gaat erom hoe we ermee omgaan. Dat geldt zowel voor de burger als voor de overheid.’

aanspraak kunnen maken op hun rechten. Samenwerking tussen verschillende onderdelen van de overheid is daarvoor essentieel. Disclaimers, zoals je die wel tegenkomt onderaan e-mailberichten, wekken nauwelijks vertrouwen. Het zou de moeite waard zijn om daar eens een andere oplossing voor te zoeken.

Tegelijkertijd moet je beseffen dat bepaalde functies van de overheid heel specialistisch zijn, denk daarbij aan het UWV en de SVB. Als de overheid zorgt voor goede informatie en eenvoudig hanteerbare systemen, dan mag de overheid van de burger verwachten dat hij ook actie onderneemt. Bijvoorbeeld dat hij zich inschrijft in de gemeente waarin hij woont. Maar zelfs dan moet de overheid zich rekenschap geven van de identiteit van de burger. Ik ben het dus ook volstrekt niet eens met de gedachte dat de burger uiteindelijk verantwoordelijk zou zijn voor een juiste registratie van zijn of haar gegevens in alle systemen van de overheid. Neem een systeem als de GBA. Daaraan nemen verschillende gemeenten deel, die verschillende kwaliteitscriteria hanteren. Daar komt nog bij dat het College Bescherming Persoonsgegevens eens heeft bevestigd dat iedereen in

tenminste 250 bestanden geregistreerd staat, in bepaalde gevallen oplopend tot vijfhonderd of zelfs duizend. Het is ondoenlijk om dat allemaal bij te houden. Begrijp me niet verkeerd, ik wil de juridische aspecten van dienstverlening door de overheid niet ontkennen, maar pleit ervoor dat juridische correctheid wordt nagestreefd in het kader van een persoonlijke benadering, en niet het juridisch correcte allesbepalend te laten zijn. In die visie hoeft de overheid ook niet zenuwachtig te worden van het maken van excuses. Als iets fout gaat, horen excuses bij het behoorlijke intermenselijke verkeer. De angst dat een excuus als een schuld-bekentenis kan worden opgevat en daarmee als een grondslag voor allerlei claims is ongegrond. Tijdens een recente expertmeeting met de verzekeraars van gemeenten heb ik eens geïnformeerd of het aantal claims tegen gemeenten een stijgende lijn vertoont en dat bleek niet het geval. Maar ook hier geldt dat vertrouwensherstel tussen burger en overheid van cruciaal belang is. Een overheid die haar fout erkent en aan een oplossing werkt, wekt veel meer sympathie dan een overheid die ontkent en ontwijkt. Het laatste leidt alleen maar tot onbegrip en chagrijn bij de burger.’

Samenwerken

De boodschap van Brenninkmeijer is helder. Vertrouwensherstel tussen burger en overheid is cruciaal om tot betere publieke dienstverlening te komen. Want juist de kwaliteit van publieke dienstverlening hangt samen met de mate van samenwerking binnen de overheid en tussen de overheid en de burger. ‘Daarom pleit ik ook voor het begrip “onze overheid” in plaats van “de overheid”’, zegt hij. Daarin schuilt ook het wezenlijke verschil met de private sector. ‘Er is geen commerciële bank die het in zijn hoofd zal halen een voorziening als de AOW aan te bieden. Bovendien moeten we dat helemaal niet willen, want commerciële banken kunnen omvallen. Gelukkig is dat bij de SVB niet zo. Ik zeg wel eens: er is geen betere bank dan de Sociale Verzekeringsbank.’

De presterende overheid opereert efficiënt en effectief, op een behoorlijke manier. Dat betekent automatisering waar mogelijk, en een persoonlijke benadering waar nodig. In de private sector draait het uiteindelijk om de winst van de aanbieder, bij de overheid draait het uiteindelijk om de burger en daarmee om het vertrouwen van en in de burger.’

‘De overheid moet werken aan eenvoudig hanteerbare systemen waarmee alle burgers aanspraak kunnen maken op hun rechten. Samenwerking tussen verschillende onderdelen van de overheid is daarvoor essentieel.’

EN, WAT VINDT DE KLANT?

door **Lambrecht van Eekelen** en **Hasse Vleeming**

De klanttevredenheid over de SVB is al jaren hoog. Toch kan het altijd beter. De SVB wil excellent zijn in haar dienstverlening aan klanten. Daarom heeft de SVB de afgelopen tien jaar een aantal veranderingen doorgevoerd om de dienstverlening verder te verbeteren. De hamvraag is nu: ervaren klanten deze verbeteringen ook als zodanig?

Drs. **Lambrecht van Eekelen** en drs. **Hasse Vleeming** zijn beiden werkzaam als adviseur op de afdeling Informatievoorziening en Onderzoek.

Klanttevredenheid kun je meten. Dat doet de SVB op reguliere basis: via organisatiebrede klanttevredenheidsonderzoeken, klachtenregistratie en klantenpanels. Een aantal van deze metingen zijn tegen het licht gehouden van de veranderingen die de SVB intern heeft doorgevoerd in de afgelopen jaren. De veranderingen werden ingegeven door modernisering en verbetering van de dienstverlening en door de wens tot doelmatigheidsverbetering. Ze worden beschreven in het onderzoek 'Klantoordelen over dienstverlening van de SVB'.

Belangrijkste conclusie is dat de aanpassingen in de organisatie en in dienstverlening inderdaad een positief effect hebben gehad op de oordelen van klanten. Tegelijkertijd kunnen we constateren dat de roep om verbeteringen in de organisatie niet perse gestoeld hoeven te zijn op resultaten uit klantonderzoek sec, maar dat ze ook ontstaan uit eigen overtuiging en geloof in een bepaalde aanpak. Klantonderzoek is vervolgens wel een goed instrument om het resultaat van de verandering aan te tonen.

Inrichting van callcenters

Eind jaren negentig heeft de SVB het aantal kantoren teruggebracht van 22 naar 9. De dienstverlening werd tegelijkertijd gemoderniseerd: klanten konden terecht bij callcenters. Tegelijkertijd werd de doelmatigheid van de uitvoering verbeterd. Het callcenter was zo ingericht dat mensen, naast het werk op hun afdeling, in wisseldiensten de callcenters bezetten. Focus lag in de eerste jaren op snelheid. Het doel was om de telefoon binnen twintig seconden op te nemen en negentig procent van de telefoontjes direct in het callcenter af te handelen. Daar bleek een knelpunt te zitten bij zowel klanten als intern: de bezetting op de callcenters was een probleem. Na gerichte acties hierop, verbeterde de klanttevredenheid op dit aspect. Tussen 2000 en 2006 zijn klanten veel positiever geworden over de wachttijd en de afhandelingsnelheid van hun telefoongesprek met de SVB.

Hierop werd de aandacht verlegd naar de afwikkeling na het gesprek. De tevredenheid over de afwikkeling bleef namelijk achter. Een mogelijke verklaring is dat

'ik werd gebeld, het is allemaal netjes geregeld. Bij andere instellingen gaat het anders, langzamer.'

front- en backofficewerk als twee aparte zaken werden gezien, zelfs door medewerkers die bij beide afdelingen werkten. Bij frontofficewerk werd daarbij vooral vanuit dienstverlening gedacht, terwijl in de backoffice vooral vanuit productiedruk werd gedacht. Dit zorgde ervoor dat de frontoffice beloften deed aan de klant die de backoffice niet nakwam.

Serviceteams

Vanaf 2004 werd fundamenteel gekeken naar klantverwachtingen en klantbehoeften opgetekend in een Masterplan Klantcommunicatie. In dit Masterplan stelde de SVB een 'ideaal klantproces' op. De uitwerking van dit ideaal heeft geleid tot de inrichting van serviceteams. Het principe van een callcenter (aparte frontoffice en backoffice) werd verlaten naar een direct contact met een medewerker die persoonlijk verantwoordelijk is voor de volledige afwikkeling van het contact met deze klant.

Om de klantbehoeften in kaart te brengen, heeft TNS NIPO¹ in opdracht van de SVB drie typen klanten gedefinieerd: de zorgeloze, de noodgedwongen regelaar en de natuurlijke manager. De eerste verwacht dat de SVB het initiatief neemt, de regelaar heeft behoefte aan zekerheid en wil geholpen en begeleid worden. De natuurlijke manager daarentegen stelt zich assertief op en wil vooral duidelijke, volledig en gerichte informatie, zakelijk contact met heldere afspraken die worden nagekomen.

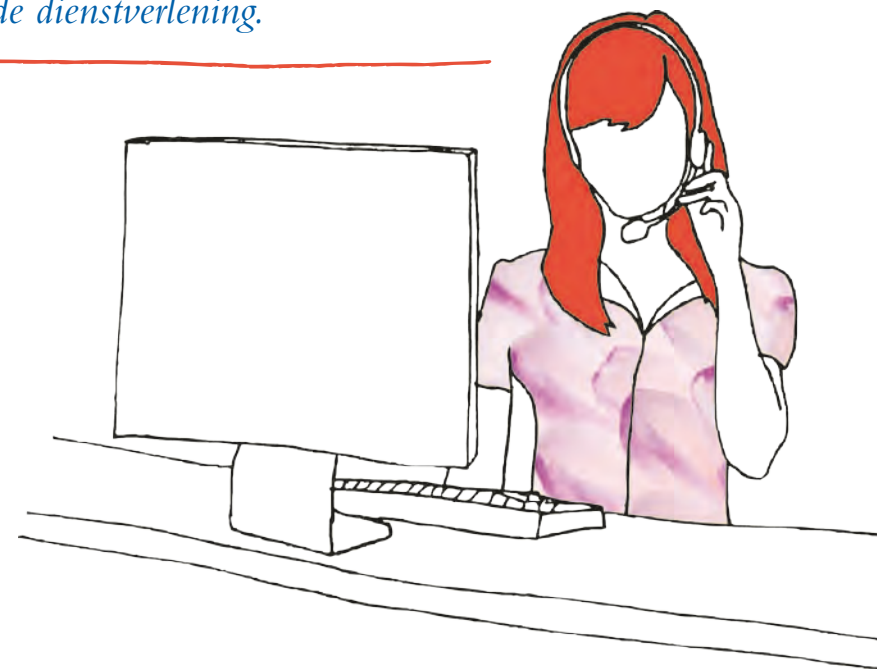
De situatie van klanten bepaalt mede welke behoeften ze hebben ten aanzien van de dienstverlening van de SVB en tot welke typologie ze dan behoren. Deze typen worden in zijn algemeenheid bevestigd in de klanttevredenheidsonderzoeken: zo blijken Anw-klanten meer behoefte te hebben aan begrip en duidelijkheid, terwijl AKW-klanten vooral verwachten dat alles soepel verloopt.

Klanten kunnen de serviceteammedewerkers telefonisch, schriftelijk en via een webformulier bereiken. Daarnaast kunnen klanten een bezoek brengen aan een balie (die we 'winkel' noemen) in een van de negen SVB-vestigingen. De klanten uit het buitenland zijn per land verdeeld over de vestigingen. Doordat klanten de SVB via verschillende kanalen kunnen bereiken, wordt rekening gehouden met verschillende behoeften.

Toename klanttevredenheid na invoering serviceteams

Met de invoering van de serviceteams kreeg de visie van de SVB op dienstverlening verder betekenis. Klanten krijgen een en dezelfde persoon gedurende de afhandeling van vragen, ze worden niet van het kastje naar de muur gestuurd en er wordt gestuurd op snelle afhandeling en het nakomen van afspraken. Tegelijkertijd kunnen klanten ons op alle mogelijke manieren bereiken: eigen kanaalkeuze.

De individuele situatie van klanten bepaalt mede welke behoeften ze hebben ten aanzien van de dienstverlening.



Die klantbenadering heeft gewerkt. Bij bellers is de klanttevredenheid nog verder toegenomen. Naast de tevredenheid over de wachttijd en de afhandelingssnelheid is de tevredenheid toegenomen over de benadering en de inhoud van de telefonische dienstverlening. Klanten zijn meer tevreden geworden over de duidelijkheid, de vriendelijkheid en de afwikkeling na het telefoongesprek.

Integrale dienstverlening

Waar begin jaren 2000 nog heel gericht – conform de opzet van de klanttevredenheidsonderzoeken – werd ingestoken op

verbetering van de wachttijd, een nette behandeling, het nakomen van afspraken en duidelijke en heldere informatie, evolueert deze de laatste paar jaar via een nieuw organisatie-model (met serviceteams) naar integraliteit.

De volgende stap daarbij is het opheffen van de indeling naar verschillende wetten in de serviceteams. De SVB verwacht dat steeds meer klanten te maken krijgen met zowel toenemende complexiteit als met verschillende regelingen tegelijkertijd. Dit is een kwetsbare groep, die specifieke aandacht vraagt. Serviceteammedewerkers

¹ Cappelle, C. van de, en Visser, J. (2005). *Informatiewensen en -behoeften inzake AKW, Anw en AOW: Een kwalitatief onderzoek onder de SVB klanten*. Amsterdam: TNS NIPO

integrale behandeling

'Het had sneller gekund als de SVB niet zo pietluttig zou zijn en zoveel keer een handtekening zou vragen.'

zullen in de toekomst vragen over meerdere wetten inhoudelijk afhandelen en volledige en gerichte informatie verstrekken om klanten inzicht te geven in hun rechten en plichten.

De SVB heeft een aantal kwalitatieve onderzoeken naar de verwachtingen van klanten over integrale dienstverlening uitgevoerd. Daaruit is naar voren gekomen dat klanten een administratief integrale behandeling verwachten. Klanten verwachten globale kennis over andere relevante regelingen van een SVB-medewerker. De SVB-medewerker zou moeten kunnen doorverwijzen naar experts bij andere instanties.

Dienstverlening bij andere organisaties

Wij hebben onze onderzoeksbevindingen voorgelegd aan onderzoeksexperts uit enkele andere organisaties (Belastingdienst, College voor Zorgverzekeringen, Dienst Uitvoering Onderwijs, Immigratie- en Naturalisatiedienst en RDW) om te toetsen of zij vergelijkbare ervaringen hebben. Herkenbaar voor deze experts is dat verbeteringen van de dienstverlening vooral plaatsvinden door te leren van vragen en klachten van klanten. Organisaties gebruiken daarvoor resultaten uit onderzoek, maar dat is niet het enige. Ook bedrijfsdoelstellingen zoals juistheid van beslissingen en doelmatigheid spelen een rol bij de keuzes die organisaties maken.

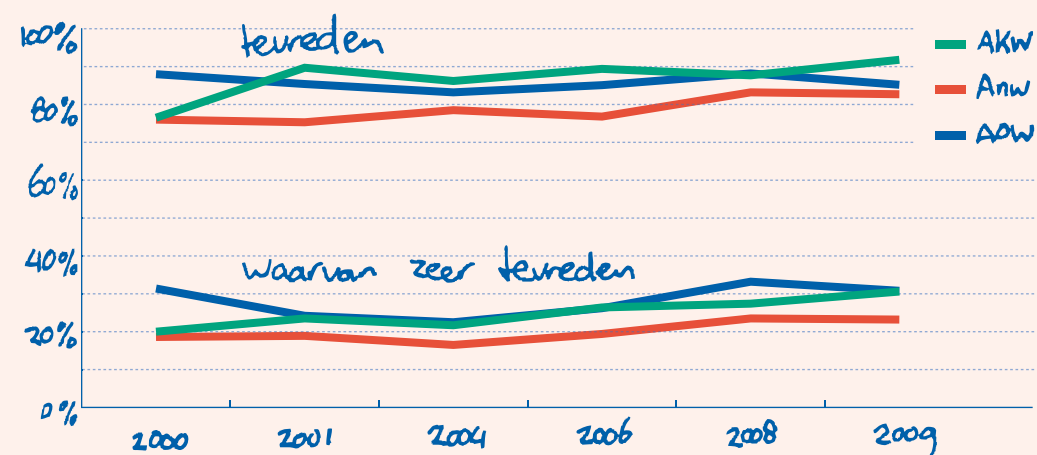
ONTWIKKELING KLANTTEVREDENHEID SINDS 2000

In figuur 1 staat een grafische weergave van de tevredenheid van klanten die net een brief van de SVB hebben gehad (verder briefontvangers genoemd). In figuur 2 staat een grafische weergave van de tevredenheid van klanten die net gebeld hebben met de SVB (verder bellers genoemd).

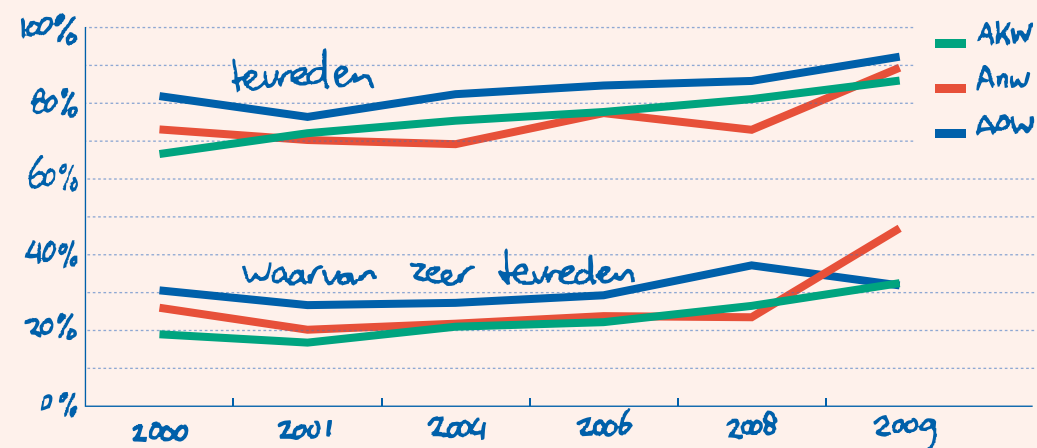
Bij Anw- en/of kinderbijslagklanten was in

2000 ongeveer 70% tevreden (waarvan 20% zeer tevreden). In 2009 is dit toegenomen tot ongeveer 85% tevreden (waarvan 30% zeer tevreden). Bij de AOW was in 2000 al circa 85% tevreden en in 2009 nog steeds. Bij klanten die gebeld hebben, is de toename in tevredenheid groter dan bij klanten die een brief hebben ontvangen.

figuur 1 Tevredenheid onder briefontvangers over dienstverlening SVB



figuur 2 Tevredenheid onder bellers over dienstverlening SVB



bron: SVB klanttevredenheidsonderzoeken 2000-2009

geen callcenters

'...ik hoef nooit te wachten. ik krijg altijd direct een medewerker aan de lijn en geen 1-2-3 menu. Ze staan me heel vriendelijk te woord en beantwoorden al mijn vragen. super!'

medewerker persoonlijk verantwoordelijk

Conclusies

In 2000 waren klanten tevreden over onze brieven, maar de tevredenheid over de telefonische dienstverlening bleef achter. De wachttijd was het grootste probleem.

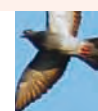
- > Door verbetering van de callcenters is de tevredenheid over de wachttijd spectaculair verbeterd. De tevredenheid over de afwikkeling van telefoongesprekken bleef achter. Medewerkers op de frontoffice deden beloften over de afwikkeling die medewerkers van de backoffice niet nakwamen.
- > Door de front- en backoffice samen te voegen in een serviceteam, werden medewerkers verantwoordelijk voor het volledige klantcontact inclusief de afwikkeling. Sinds de invoering van de serviceteams zijn meer klanten tevreden over de afwikkeling na telefoongesprekken. Daarnaast zijn klanten veel positiever over de duidelijkheid en vriendelijkheid van de medewerker. De tevredenheid over brieven is nauwelijks veranderd. Het terugdringen van de wachttijd en het samenvoegen van front- en backoffice hebben dus bijgedragen aan de klanttevredenheid.

We kunnen concluderen dat de veranderingen die de SVB de laatste tien jaar heeft doorgevoerd een positieve invloed hebben gehad op de oordelen van klanten van de SVB, met name van klanten die de SVB bellen. De invoering van integrale serviceteams is een logische vervolgstap in de verbetering van dienstverlening van de SVB. Klanten verwachten namelijk administratief een integrale behandeling. Daarnaast verwachten klanten van een SVB-medewerker globale kennis over andere relevante regelingen. Het belang dat klanten hechten aan verschillende aspecten van dienstverlening verschilt per klant. Met name nabestaanden hebben meer behoefte aan begrip. Deze specifieke behoeften van nabestaanden zijn van belang om rekening mee te houden in de klantcontacten.



SAMENVATTING

De SVB heeft de afgelopen tien jaar een aantal veranderingen doorgevoerd in de dienstverlening aan klanten. De belangrijkste waren de invoering van callcenters in 2000 en de lancering van de serviceteams in 2006. Kijkend naar bestaande onderzoeksresultaten uit organisatiebrede klanttevredenheidsonderzoeken, klachtenregistraties en klantenpanels wijst het onderzoek 'Klantoordelen over de dienstverlening door de SVB' uit dat deze maatregelen zichtbaar effect hebben gehad op de klanttevredenheid. Het volledige onderzoeksrapport is in te zien en te downloaden op www.svb.nl/conferentie.



GEGEVENS ZIJN GEEN GEGEVEN

OVER HET INZAGE- EN CORRECTIERECHT BIJ
REGISTRATIES IN DE SOCIALE ZEKERHEID

door **Hatice Dogan** en **Marjolein van Everdingen**

Van elke burger worden persoonsgegevens opgeslagen en uitgewisseld voor de sociale zekerheid. In de keten van Werk en Inkomen bijvoorbeeld maken honderden organisaties gebruik van registraties zoals de polisadministratie, een databank van inkomsten uit loondienst, uitkeringen en pensioenen. Maar wat gebeurt er als gegevens in de overheidsregistraties niet kloppen? Wat kan de burger dan doen?

Mr. Hatice Dogan en **mr. drs. Marjolein van Everdingen** zijn beiden werkzaam op de afdeling Recht & Beleid van de SVB.

'Voor een leek mag het meer mensentaal zijn op de formulieren.'

Het wijdverspreide gebruik van administraties in ketens van publieke dienstverlening kent voordelen in termen van efficiency en klantvriendelijkheid. Vorigevulde formulieren zijn bijvoorbeeld mogelijk dankzij gegevensuitwisseling. En is er een fout in geslopen, dan werkt die weliswaar door in alle schakels van de keten, maar hoeft de burger bij slechts één instantie zijn gegevens aan te passen. Daar staat tegenover dat de opslag en het gebruik van persoonsgegevens natuurlijk wel privacygevoelig is. Vandaar dat de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) bepaalt hoe er met deze gegevens moet worden omgegaan. Daarnaast bevatten diverse wetten bijzondere regels die soms een uitzondering vormen op de Wbp, zoals: de Wet structuur uitvoeringsorganisaties Werk en Inkomen (SUWI), de Wet gemeentelijke basisadministratie persoonsgegevens (Wet GBA) en de Algemene wet inzake rijksbelastingen (AWR). En tot slot hebben uitvoeringsorganisaties als het UWV nadere regels opgesteld, waarin praktische zaken

worden geregeld voor het inzage- en correctierecht. Het onderzoek gaat over het inzage- en correctierecht bij de verzekerenadministratie van de SVB, de polisadministratie van het UWV en het Digitaal Klantdossier, een virtueel dossier met gegevens over werk en inkomen van klanten van verschillende overheidsinstanties. Daarnaast werd gekeken naar basisregistraties. Een basisregistratie zoals de GBA is een informatiesysteem dat alle overheden verplicht gebruiken. Het stelsel van basisregistraties bestaat uit dertien basisregistraties. De Basisregistratie Inkomen (BRI) bijvoorbeeld bevat inkomensgegevens van ongeveer 13 miljoen burgers.

Mondjesmaat

Burgers hebben volgens de Wbp het recht om te weten welke persoonsgegevens van hen worden verwerkt. In de Wbp is daarom een informatieplicht opgenomen. Organisaties gebruiken verschillende middelen voor het informeren van burgers, zoals websites, aanvraagformulieren,



ONLINE INZIEN EN CORRIGEREN

Via 'Mijn SVB' (www.svb.nl) kan elke burger met een DigiD zijn actuele verzekeringsstatus voor de AOW, Anw, AKW en AWBZ inzien. Daarnaast geeft Mijn SVB een prognose van het AOW-bedrag dat de burger in de toekomst zal ontvangen. Verder kan de burger op eigen initiatief een AOW-pensioenoverzicht via Mijn SVB aanvragen. Vanaf januari 2011 kan de burger ook via het Pensioenregister zijn opgebouwde pensioenrechten inzien. Dat kan online op www.mijnpensioenoverzicht.nl. Deze site zal de opgebouwde AOW-rechten tonen en de pensioenaanspraken die bij pensioenfondsen en verzekeraars (2e pijler) zijn opgebouwd. Het Pensioenregister laat ook zien waar het pensioen

is opgebouwd en waar de burger terecht kan voor meer informatie. Het digitaal verzekeringsbericht (DVB) tenslotte maakt inzage in en correctie van gegevens in de polisadministratie mogelijk. De burger kan daar de volgende gegevens inzien:

- > informatie over zijn arbeidsverleden
- > voor welke werknemersverzekeringen hij verzekerd is
- > het totaal aantal dagen waarover hij loon heeft ontvangen en premie heeft betaald (SV-dagen) over het afgelopen jaar
- > het totale premieloon (SV-loon) dat hij tot nu toe heeft ontvangen over het afgelopen jaar.

folders, algemene voorwaarden en persoonlijke berichtgeving. Maar volgens deze wet kunnen burgers ook zelf om inzage en correctie vragen. Daar maken ze echter maar mondjesmaat gebruik van. Het digitaal verzekeringsbericht (DVB) van het UWV bijvoorbeeld maakt inzage en correctie van de polisadministratie mogelijk (zie kader). Het DVB is beschikbaar voor ongeveer 9 miljoen verzekerden en is in 2009 door 50.000

bezoekers geraadpleegd. Bijna elke bezoeker controleert de gegevens over zijn arbeidsverleden, 60% van de bezoekers checkt de gegevens voor de sociale verzekeringen. Het UWV heeft in 2009 ongeveer 1.250 correctieformulieren ontvangen en in 1.000 gevallen heeft het UWV de gegevens aangepast.

Wat gebeurt er als digitale persoonsgegevens in overheidsregistraties niet



Lori (38) mag zich gerust een 'digipro'(fessional) noemen. 'Ik doe bij voorkeur alles online.' Ze tuitert volop, haar Facebookpagina wordt vrijwel dagelijks geactualiseerd en Flickr kent duizenden foto's op haar naam. Voor zoon Fletcher, nu zes maanden, heeft ze online via svb.nl de kinderbijslag aangevraagd.

Onlangs is ze werkloos geworden, door de economische crisis. Ook de aanmelding bij het UWV is via de site gegaan: 'Toen ik in 2001 net als nu door de crisis werkloos werd, stapte ik de deur nog bij hen binnen met een map onder mijn arm.' Je zou verwachten dat Lori haar weg dus wel kent of anders wel vindt in het digitale overheidslandschap. Toch is ze verrast als ze hoort over de mogelijkheden om online gegevens in te zien van haar arbeids- en uitkeringsverleden en de opbouw van haar AOW-pensioen. 'Ik weet dat ik een lagere AOW krijg omdat ik pas op mijn 22ste vanuit Amerika naar Nederland ben gekomen, maar dat ik dat op de site van de SVB kon controleren, wist ik niet.' Het wordt een ware ontdekkingstocht als ze de verschillende sites bezoekt. Met DigiD wordt meerdere keren ingelogd om de gegevens te bekijken van kinderbijslag, AOW-opbouw,

de GBA-registratie en haar rechten op WW-uitkering. Dit is ideaal, volgens Lori. 'Alleen wel heel lastig dat je elke keer met DigiD apart moet inloggen op een andere site.' De gegevens over haar AOW-pensioen roepen vragen op. Het lijkt niet te kloppen. Kordaat vult ze het formulier in om wijzigingen door te geven. 'Ik kan overigens makkelijk aantonen als iets niet klopt: ik bewaar alles, mijn loonstrookjes, alle documenten.' Maar dat geldt niet voor iedereen. Wat zou ze ervan vinden als burgers verplicht zouden worden om regelmatig registraties te controleren. 'Geen probleem. Maar dan wel graag via één portal. Waarschijnlijk hoef je niet elk jaar iets te veranderen, dus je onthoudt niet alle sites. Zoals het nu is, surfend van site naar site, wordt het wel onhandig als je verplicht wordt je gegevens te checken.'

kloppen? In de sociale zekerheid merkt de burger dit meestal pas als hij een uitkering aanvraagt of als de hoogte van zijn uitkering verandert. Om de gegevens gewijzigd te krijgen, moet een burger dan eerst zijn recht op inzage uitoefenen door contact op te nemen met de organisatie die de gegevens beheert (de 'verantwoordelijke', zie kader op pagina 44). Dat kan een andere organisatie zijn dan de organisatie die de beslissing over zijn uitkering heeft genomen.

Inzage

De hoofdregels van het inzage- en correctierecht vinden we terug in de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp). De burger heeft recht op inzage in zijn gegevens en het gebruik daarvan door een organisatie. De burger hoeft niet aan te geven waarom hij inzage wil. Hij moet het verzoek om inzage indienen bij de verantwoordelijke (zie kader op pagina 44). De verantwoordelijke organisatie moet binnen vier weken op het

verzoek om inzage reageren en daarbij de burger op een duidelijke en begrijpelijke manier informeren. Voor het geven van deze informatie mag de organisatie een vergoeding van maximaal 5 euro vragen. De organisatie kan weigeren om inzage te geven als dat noodzakelijk is:

- > in het belang van voorkoming, opsporing en vervolging van strafbare feiten;
- > ter bescherming van de rechten en vrijheden van anderen;
- > bij gewichtige en economische en

financiële belangen van de staat en andere openbare lichamen;
> voor het toezicht op de naleving van wettelijke schriften.

Correctierecht

Na inzage in zijn gegevens kan de burger de verantwoordelijke organisatie vragen om de gegevens te verbeteren, aan te vullen, te verwijderen of af te schermen. De burger kan in de volgende gevallen een correctieverzoek indienen:



Studenten hebben een DigiD, omdat ze zich daarmee jaarlijks moeten aanmelden voor het onderwijs. **Roman Roos (net 26)** is student rechten aan de UvA. Hij is Nederlander en Zwitser en stond één jaar ingeschreven in Lausanne. Roman is bijna klaar en werkt(e) naast zijn studie bij verschillende werkgevers.

Roman: 'Alle belangrijke papieren stuur ik naar mijn moeder, die ze opslaat in een map. En ik heb zelf nog een la voor administratie.' We gaan met Roman naar verschillende sites. Roman: 'Ik dacht dat er "ergens" één site was waarop al mijn gegevens waren gebufferd. Dat valt tegen. Het eerste wat ik dacht was: kunnen ze dat niet in één site zetten zodat je niet zes keer moet inloggen?' Bij MijnOverheid stond onder opleidingen niks vermeld behalve zijn rijbewijs. Bij de GBA gegevens stond zijn Zwitserse nationaliteit vermeld, maar niet dat hij een jaar in Zwitserland heeft gewoond. Roman: 'Misschien omdat ik me nooit heb uitgeschreven uit Nederland.' Maar in het pensioenoverzicht op Mijn SVB stond keurig vermeld dat hij recht heeft op slechts 98% van een volledige AOW omdat hij een jaar buiten

Nederland heeft ingeschreven gestaan. Wat hij handig vond was de mailbox bij overheid.nl: 'Je komt via elk systeem in je mailbox en alle instanties kunnen je daar bereiken.' Wat hij irritant vond was dat hij alleen over het lopende jaar kon zien wat hij tot nu toe bij verschillende werkgevers verdiend had. Roman: 'Die gegevens kloppen, maar over de voorgaande jaren zag ik niks.' Roman vindt het niet gek als de overheid hem zou verplichten om zijn gegevens te controleren: 'Er kan van beide kanten wel eens wat mis gaan, dus daar sta ik wel positief tegenover. Ik ga er voor mezelf nogal makkelijk vanuit dat de overheid het wel goed doet en daarom kom ik niet snel op het idee om mijn gegevens te controleren.'



Ook **Jos (50)** maakt gebruik van DigiD, voor zijn belastingaangifte. 'Ik wist dat je DigiD bij gemeenten kunt gebruiken voor verhuizingen, maar niet dat je nog meer gegevens kunt bekijken.' Jos is assurantie- en belastingadviseur en werkt al jaren bij dezelfde werkgever. Hij noemt zichzelf een wat 'doorsnee burger'. 'Ik ben getrouwd, heb twee kinderen en heb altijd in Nederland gewoond in twee verschillende steden. Dus mijn gegevens zullen wel niet zo spannend zijn.'

Misschien niet spannend, maar Jos is niettemin aangenaam verrast als hij inlogt op achtereenvolgens de sites van de SVB en het UWV en bij overheid.nl. Hij controleert ook maar direct de gegevens van zijn vrouw. 'Haar arbeidsverleden is interessanter dan de mijne, want ze heeft een jaar niet gewerkt na de geboorte van onze zoon en de afgelopen jaren sommige maanden wel en andere niet. Handig hoor, dat je bij het UWV kunt zien of de afgelopen jaren al dan niet meetellen voor het vaststellen van een WW-uitkering. En ja, het klopt inderdaad. Handig ook voor mijn klanten, die vragen me regelmatig hoe het zit. Ik kan hen nu naar deze sites doorverwijzen.' Toch bekruipt hem ook wel een ongemakkelijk gevoel bij al

deze registraties: 'Al die gegevens zijn dus bekend en gebundeld. In deze gevallen vind ik dat niet zo'n punt. Maar stel dat onze medische gegevens zo bij elkaar zouden staan, daar heb ik beduidend meer moeite mee. Ik begrijp nu wel dat het toch wel verstandig is om het af en toe na te kijken. Zoals dat overzicht van het UWV: vroeger kreeg je jaarlijks een brief van het GAK. In feite stond daar hetzelfde in. Je keek het na en stopte dat in je administratie. Nu moet je het dus zelf opzoeken.' Voor een verplichting om die gegevens te controleren – een correctieplicht – is hij niet: 'Ik denk dat de overheid je wel meer mag wijzen op het bestaan van deze sites, maar een verplichting? Nee, ik vind dat ook een eigen verantwoordelijkheid van iedereen.'

- > wanneer de gegevens feitelijk onjuist zijn
- > wanneer de gegevens onvolledig of niet in overeenstemming met het doel worden verwerkt;
- > wanneer de gegevens in strijd met een wettelijk voorschrift worden verwerkt.

De verantwoordelijke organisatie moet binnen vier weken reageren op het verzoek van de burger. Als de verantwoordelijke de gegevens wijzigt, moet hij dit zo snel mogelijk doorgeven aan andere organisaties die eerder (onjuiste) gegevens hebben ontvangen. Dit hoeft niet als dat onmogelijk is of een onredelijke inspanning vergt van de organisatie. Correctierecht gaat niet over meningen, opiniërende uitspraken of verslagen van (subjectieve) waarnemingen. Correctierecht heeft alleen

betrekking op 'feiten'. Dat zijn gegevens (zoals naam en geboortedatum) waarover in het algemeen geen verschil van mening kan bestaan.

Correctieplicht

In de keten van Werk en Inkomen staat tegenover een informatieplicht aan de zijde van een uitvoeringsorganisatie soms ook een correctieplicht aan de zijde van de burger. De burger is bijvoorbeeld verplicht om een correctieverzoek bij het UWV in te dienen als hij constateert dat gegevens in de polisadministratie onjuist of onvolledig zijn. Hij moet ook een correctieverzoek indienen als bepaalde gegevens niet in de polisadministratie zijn opgenomen terwijl hij dit redelijkerwijs wel kon verwachten. Het UWV beslist binnen zes weken op het verzoek.

WIE IS WIE?

De bewerker, de bronhouder, de afnemer. Het lijken wel aliaassen uit de onderwereld. Maar het zijn wettelijke aanduidingen waar keurige bestuursorganen achter schuil gaan. Even voorstellen:

1) De verantwoordelijke

De verantwoordelijke bepaalt welke gegevens voor welk doel worden verwerkt. Daarnaast beslist de verantwoordelijke over de middelen en de wijze van de verwerking van gegevens.

2) De bewerker

De bewerker verwerkt gegevens ten behoeve van de verantwoordelijke organisatie.

3) De bronhouder

De bronhouder is eigenaar van de gegevens.

4) De registerhouder

De registerhouder is de instantie die belast is met het bijhouden, het beheer en het verstrekken van gegevens.

5) De afnemer

Een afnemer is een organisatie die gegevens uit de (basis)registratie verstrekt kan krijgen en deze gegevens nodig heeft voor de uitoefening van zijn taak.

SAMENVATTING

Dit onderzoek beschrijft de hoofdregels van het inzage- en correctierecht in de sociale zekerheid, die op hoofdlijnen worden geregeld door de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp). De onderzoekers gaan in hun onderzoek dieper in op die regels in de keten van Werk en Inkomen en bij basisregistraties zoals de Gemeentelijke Basisadministratie (GBA). Ze vergelijken de Wet SUWI, de Wet GBA en de AWR op het punt van inzage- en correctierecht met de Wbp. In het onderzoek komen naast de verzekerdenadministratie van de SVB, de polisadministratie van het UWV en het Digitaal Klantdossier ook de basisregistraties Gemeentelijke Basisadministratie (GBA) en de Basisregistratie Inkomen (BRI) aan de orde. Het volledige SVB-onderzoeksrapport 'Virtuele identiteit in de sociale zekerheid', is in te zien en te downloaden op www.svb.nl/conferentie.





Corien Prins wil dat de overheid meer doet om burgers bij het actualiseren van gegevens te betrekken.

VAN CORRECTIERECHT NAAR CORRECTIEPLICHT?

Met de digitale opslag van gegevensbestanden is de overheid sinds begin jaren tachtig van de vorige eeuw een hele nieuwe weg ingeslagen. Maar om nou te zeggen dat het allemaal oplevert wat er van verwacht wordt... Vervuilde bestanden gaan diepe ketens in, zo blijkt uit het gesprek met Corien Prins, hoogleraar recht en informatisering aan de universiteit Tilburg en lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Instanties bereiken burgers niet of heel versnipperd. Burgers maken zelf nauwelijks gebruik van het inzage- en correctierecht. En dan is daar nog de onopgeloste kwestie van de bewijslast. Waar staan we nu? Een balansopname met Corien Prins.

Nederlanders staan wantrouwend tegenover de opslag en het gebruik van gegevensbestanden door overheidsdiensten. Maar beduidend minder dan bijvoorbeeld Duitsers en Engelsen. Een mogelijke verklaring kan zijn de breed uitgemeten berichtgeving in de media over floppy's vol gegevens die kwijtraakten met de post en USB sticks die op de achterbank van een taxi werden achtergelaten. In Duitsland komt het ook, volgens Prins, door het staatsrechtelijke gegeven dat rechters daar wetgeving mogen toetsen aan de grondwet. Prins: 'In een aantal gevallen oordeelde de rechter dat wetten vanwege de gegevensregistraties in strijd waren met de grondwet. De reuring die daarop ontstond, bezorgde burgers een unheimisch gevoel. Dat verklaart mede het verschil met Duitsland.' Nederlandse rechters is het verboden om wetten te toetsen aan artikel 10 van de Grondwet, waarin staat dat iedere burger recht heeft op de bescherming van de persoonlijke levenssfeer. Er ligt nu wel een kansrijk voorstel van GroenLinks om rechters op dit punt die mogelijkheid te geven. Prins: 'Eventuele uitspraken zouden mogelijk kunnen leiden tot een groeiend wantrouwen, maar dat zie

ik als een extra waarborg. Wantrouwen kan namelijk ook functioneel zijn. Het houdt de overheid scherp.'

Regie

Het wantrouwen wordt ook gevoed door de problematiek van 'vervuilde bestanden'. Sociale Diensten bijvoorbeeld vinden een foutmarge van meer dan 1 procent onacceptabel. Prins: 'Als 1 procent of minder wordt uitgerekend naar het concrete aantal individuen, is dat nog steeds veel, maar het is weinig ten opzichte van bijvoorbeeld het percentage fouten in de GBA. Ook in sommige politiestructuren ligt het foutpercentage relatief hoog.' En als al die verkeerde gegevens een keten in gaan, kun je volgens Prins niet meer zo makkelijk zeggen dat burgers hogere foutmarges maar voor lief moeten nemen. Wat volgens haar af en toe toch wel een beetje de suggestie is. Dat bestanden vervuild zijn, heeft ook te maken met het feit dat burgers nauwelijks gebruik maken van de formele bevoegdheden die de Wbp biedt om de regie over hun gegevens te voeren. 45 procent van de organisaties in het algemeen geeft aan nooit verzoeken om inzage in de persoonsgegevens te krijgen.

Corien Prins is hoogleraar recht en informatisering aan de universiteit Tilburg. Als raadslid bij de WRR is ze verantwoordelijk voor een rapport over de inzet van ICT door de overheid. Dat rapport wordt begin volgend jaar aan het

kabinet aangeboden. Inmiddels publiceert de WRR al voorbereidend werk op zijn website (www.wrr.nl). Daarnaast heeft Prins de afgelopen jaren diverse artikelen en boekbijdragen gepubliceerd over de privacy en de e-overheid.

'Als burger heb je nu geen idee welke organisatie welke gegevens verzamelt en doorgeeft aan anderen.'

Bij ongeveer een derde van de organisaties gebeurt dat soms.

Vaak constateren burgers pas bij de aanvraag van een uitkering dat een gegeven niet klopt. Prins vindt 'absoluut niet' dat overheidsorganisaties op dit moment genoeg doen om de burger bij het actualiseren van gegevens te betrekken: 'Er zijn heel veel ambities en mooie woorden, maar de realiteit is volstrekt anders. Zo'n initiatief van de SVB als de Burgerpolis bijvoorbeeld, een overzicht van alle sociale rechten en plichten per Nederlander, is goed bedoeld, maar komt daarom ook lastig van de grond.' Dat heeft volgens haar alles te maken met de verkokerde overheid. Wat volgens haar ook niet helpt is de beleidspretentie van de overheid afgelopen jaren dat ze maar één keer bij de burger hoeft aan te kloppen. Zijn de gegevens eenmaal binnen, dan mogen ze overal en altijd gebruikt worden. Prins: 'Dat is helemaal niet zo handig. Het activeert burgers niet tot tussentijdse actualisatie.' Aan de andere kant vindt Prins dat de burger zich ook wel wat actiever mag opstellen. Wil een burger voor een bepaalde subsidie, uitkering of toeslag in aanmerking komen, dan zou je wat Prins betreft van burgers ook mogen verwachten dat ze een keer per jaar hun gegevens checken. Digitaal of schriftelijk. Maar dan moeten overheids-

bedrijven de burger ook meer faciliteren dan nu het geval is. Prins: 'Als burger heb je nu geen idee welke organisatie welke gegevens verzamelt en doorgeeft aan anderen. Dus als van mij het een en ander verwacht mag worden, dan mag ik ook iets terug verwachten.'

Gif

Ook de informatieverstrekking aan burgers verloopt volgens Prins te gefragmenteerd. Die zou veel meer via één loket vorm moeten krijgen. Prins: 'Overheid.nl, mijnbelastingdienst.nl, mijnpensioenoverzicht.nl ... stop het eens bij elkaar, zou ik zeggen. Nu zitten ze allemaal met hun eigen sites met hun eigen applicaties en meldpunt.' In de backoffice mogen er wat haar betreft best meerdere basisregistraties zijn, maar in de frontoffice naar de burger toe, zou er één Persoonlijk Burgerdossier – laten we het even het PBD noemen – kunnen komen dat uit verschillende relevante onderdelen bestaat: privé, werk, pensioen, verzekeringen, patiëntdossier, justitieel, kadastraal en noem maar op. Cruciaal is dan wel dat die onderdelen goed beveiligd zijn en dat kan, afhankelijk van het type gegevens, op verschillende niveaus zijn. Technisch zou het kunnen. Prins: 'Het is meer een organisatorisch, institutioneel probleem dat het er nog niet is.' Wat het kwetsbaar maakt is de beveiliging. Als het te kraken valt, dan is een

gecentraliseerde plek veel kwetsbaarder dan tien verspreide plekken. Prins: 'Ik ben vorig jaar naar de VS gegaan met de Nederlandse politie. Daar hebben we gekeken naar online bankfraude. Daar wordt je eng van. Het gaat veel verder dan phishing alleen. Criminelen dringen tot diep in de systemen van zo'n bank binnen. Ze wijzigen intern de opnamelimit van rekeninghouders en trekken zo een ton van hun rekening. Nu is in Nederland skimmen nog het grootste probleem. Over vijf jaar is dat online bankieren. Daar kun je gif op innemen. Ook overheids- en semi-overheidssystemen zijn kwetsbaar, zo bleek onlangs nog weer eens toen het ziekenhuis in Hoorn werd getroffen door een computervirus. En dat was zeker niet het eerste ziekenhuis.'

Bewijsje

Wat burgers zeker activeert is een correctieplicht zoals die geldt bij de gegevenscontrole van het UWV. Is een gegeven onjuist of onvolledig, dan moet de burger een correctieverzoek indienen. Waarom dan geen plicht tot controle en correctie invoeren? Prins: 'Daar ben ik niet op tegen. Voorwaarde is dan wel dat de overheid de eerste stap neemt door te zeggen: *check deze gegevens*. De burger moet niet her en der allerlei sites gaan

bezoeken of stapels lijsten thuis gestuurd krijgen.' Alleen stuit je volgens Prins dan wel meteen op de kern van deze zaak: de bewijslast. Zolang de burger niet piept, gaan instanties er van uit dat de gegevens correct zijn. Dat is volgens Prins deels ook terecht. Van een burger mag je verlangen dat hij piept als er iets niet klopt.

Maar wat als dat dan inderdaad gebeurt?

Moet de burger dan bewijzen dat zijn correctie klopt of moet de overheid bewijzen dat het basisgegeven klopt? De bewijslast ligt wat Prins betreft principieel bij de overheid: 'De overheid pretendeert de informatiehuishouding op orde te hebben en daartoe systemen te koppelen. Je mag van burgers niet verlangen dat ze bij tien loketten moeten aankloppen met de vraag voor een bewijsje dat het opgeslagen gegeven inderdaad niet klopt. Kijk eens naar de voorbeelden van identiteitsfraude hoeveel ellende dat voor slachtoffers met zich meebrengt als je de bewijslast bij de burger legt. Zelfs met medewerking van politie en justitie duurt het jaren voordat zo'n zaak is opgelost. Terwijl de overheid er prat op gaat dat alle bestanden aan elkaar gekoppeld zijn.' De overheid is volgens Prins in deze materie de bovenliggende partij.

'Eigenlijk is de keten momenteel een soort van overheidsserviceketen. Ik mag als burger ook verwachten dat mijn efficiency en effectiviteit gediend is.'

Tegenover het ketenvoordeel voor de overheid mag geen ketennadeel staan voor de burger. Prins: 'Eigenlijk is de keten momenteel een soort van overheids-serviceketen. Maar juist op dit punt zou het ook een burgerserviceketen moeten zijn. Als je kijkt naar alle politieke discussies over authentieke gegevens en basisregistraties, wordt er gezegd dat het de efficiency en effectiviteit bevordert. Maar het is iedere keer de efficiency en effectiviteit voor de overheid. Ik mag als burger ook verwachten dat *mijn* efficiency en effectiviteit gediend is. Bijvoorbeeld in de bewijsvoering.'

Precedent

Een mooi voorbeeld vindt Prins de afspraak die (toen nog) staatssecretaris De Jager in kabinet Balkenende IV maakte. De regel is dat bestuursorganen authentieke gegevens bij de uitvoering van hun taken moeten gebruiken en in beginsel hebben uit te gaan van de juistheid van deze gegevens. Het gaat om 'blijvende' gegevens. Maar De Jager schepte in dit opzicht misschien wel een precedent toen hij voor de Belastingdienst een afspraak maakte met toenmalig BZK staatssecretaris

Bijleveld, verantwoordelijk voor de GBA-registratie. De Belastingdienst mocht voortaan afwijken van authentieke gegevens als de burger een signaal afgeeft dat bepaalde GBA-gegevens niet kloppen. De Jager gaf daarmee het voordeel van de twijfel aan de burger, omdat de GBA-registratie gewoon nog niet op orde is.

De bewijslast ligt voor Prins principieel bij de overheid.

INVESTEER IN TECHNOLOGIE, MAAR OOK IN MENSEN

door **Teun Roobol**, **Maaïke Sol-Bronk** en **Robert Olieman**

De SVB investeert in dienstverlening. Maar hoe doen anderen het? Om antwoord te krijgen op die vraag is ook onderzoek gedaan naar de manier waarop zusterorganisaties in andere landen hun dienstverlening vorm geven. Hieruit is gebleken dat investeringen in eigen medewerkers en technologie zowel in de afgelopen jaren als in de toekomst een belangrijke bijdrage leveren aan klanttevredenheid.

Drs. Robert Olieman is hoofd van de afdeling Informatievoorziening & Onderzoek.

Msc. Maaïke Sol-Bronk werkt als adviseur op deze afdeling.

Teun Roobol was stagiair bij de SVB.

Technologie leidend principe

Bij de negen ondervraagde zusterorganen (zie kader) is technologie erg belangrijk geweest in de afgelopen jaren. Internet en de telefoon maakten de organisaties makkelijker bereikbaar voor klanten. Deze kanalen boden ook kansen om het contact met de klant op een efficiëntere manier te laten plaatsvinden. Zoals in Jordanië, waar een callcenter wordt gebruikt om het besef van verzekering te vergroten onder de bevolking. Op deze manier proberen ze proactief het niet-gebruik van uikeringen te verkleinen. Opvallend is dat alle telefoontjes, in- en uitgaand met de instantie, gratis zijn voor de klant.

De meeste respondenten gaven aan dat kosteneffectiviteit en service belangrijke argumenten zijn voor de keuze voor deze kanalen. Het internet is een belangrijk communicatiemiddel geworden. Alle landen zijn bezig met zelfregistratie en selfservice voor klanten via het internet. Sommige landen zijn bezig met het starten hiervan of voeren pilots uit om specifieke mogelijkheden te testen (Turkije en Finland). De andere landen (Australië, Duitsland, Israël, Jordanië, Nieuw-Zeeland, Polen en Zweden) hebben deze diensten al ingevoerd. Alle zusterorganen geven aan dat internet in de toekomst een grotere rol zal gaan spelen in de dienstverlening.

ZUSTERORGANEN IN HET BUITENLAND

Onder zusterorganen verstaan wij de uitvoeringsinstanties die in ieder geval één van de grotere klantgroepen van de SVB (gepensioneerden, nabestaanden en kinderen) bedienen. Voor het onderzoek is een kwalitatieve vragenlijst opgesteld die is verstuurd naar twaalf zusterorganen. Negen van deze zusterorganen hebben de vragenlijst geheel of gedeeltelijk ingevuld. Deze zusterorganen zijn:

- > Centrelink, Australië
- > Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV), Duitsland
- > Social Insurance Institution (KELA), Finland
- > National Insurance Institute (NII), Israël

- > Social Security Corporation of Jordan (JSSC), Jordanië
- > Ministry of Social Development, Nieuw-Zeeland
- > Social Insurance Institute (ZUS), Polen
- > Social Security Institution (SGK), Turkije
- > Swedish Social Insurance Agency Forsakringskassen (SSIA), Zweden

De situaties per land verschillen overigens sterk voor wat betreft soorten regelingen, klanten, demografie, geografie, economie, et cetera. Een benchmark op basis van best practices is daardoor bemoeilijkt.

selfservicestations

Sleutel tot succes

Techniek alleen bepaalt niet de overall-kwaliteit van de dienstverlening. Daarover zijn de zusterorganen het eens. Ook het investeren in eigen medewerkers werd veel genoemd als succesfactor. Een voorbeeld hiervan is de persoonlijke benadering van de klant door de Duitse DRV. Bij de DRV is veel geïnvesteerd in mensen om de dienstverlening verder te optimaliseren. Ook in Nieuw-Zeeland wordt de betrokkenheid van de medewerkers genoemd als de sleutel tot succes. Elementen van best practices zijn volgens hen: de interactie met klanten voor het verkrijgen en geven van de juiste informatie, sterk leiderschap van seniormanagement en het houden van workshops met medewerkers en het delen van resultaten via communicatieforums. De respondent denkt dat de best practices zo goed werken omdat de medewerkers zich betrokken voelen en het gevoel hebben dat hun mening telt. Via het management weet al het personeel wat de uitdagingen voor de organisatie zijn en bovendien worden zij betrokken bij het bedenken van oplossingen.

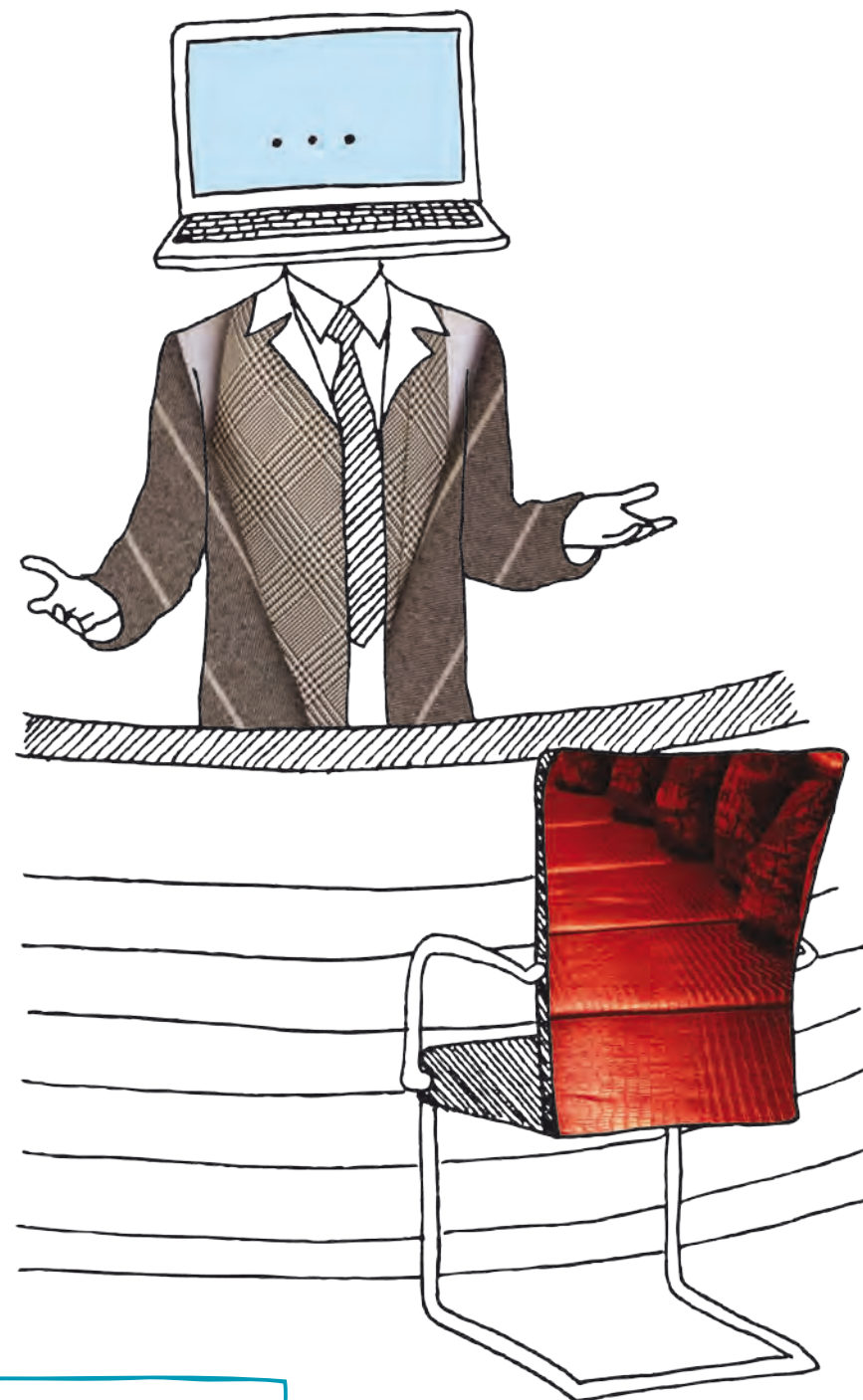
Klantgericht

In de afgelopen vijf jaar is er volgens de zusterorganen in meerdere landen een verschuiving van focus geweest. De focus lag eerst op de (processen binnen de) organisatie, maar nu vooral op de klant en wat deze belangrijk vindt. De respondent van de Australische instantie heeft het zelfs over een: *'Continued development of the service delivery ethos'*. De Zweedse instantie verwoordt het als: *'A great improvement of customer focus and understanding of customer needs'*.

De kwaliteit van de dienstverlening door de zusterorganen wordt door de klanten in zijn geheel gezien als goed. De houding van het personeel komt in veel gevallen naar voren als belangrijk aspect. Hoewel de kwaliteit van de dienstverlening over het algemeen als goed wordt beoordeeld, zijn er per land een aantal verbeterpunten, genoemd door de klanten. Zo blijkt de wachttijd bij een aantal instanties een verbeterpunt. Als oorzaak van de wachttijd wordt vaak genoemd de grote hoeveelheid werk en de ingewikkeldheid van bepaalde klantsituaties. In Australië, Israël en Zweden kan ook de duidelijkheid van brieven en beslissingen verbeterd worden.

zelfregistratie

'Wat handig zou zijn, is digitaal invullen. En dat je ook kunt terugzien wat er is ingevuld.'



grotere rol internet

Er is een verschuiving van focus geweest van processen in de organisatie naar wat de klant belangrijk vindt.

Ook hebben de zusterorganen een aantal stellingen beantwoord op het gebied van klantcontact. Daaruit hebben we de volgende conclusies getrokken:

- > Met uitzondering van de Zweedse SSIA worden klanten door verschillende personen te woord gestaan als zij contact hebben met de geënquêteerde organisaties.
- > Bij alle instanties hoeft een klant bij een verhuizing het nieuwe adres maar één keer door te geven. In Israël wordt dit bijvoorbeeld bij de front desk gedaan, die daarna de verandering kopieert of doorgeeft aan de verschillende systemen per regeling.
- > Het personeel dat in contact staat met de klant is op de hoogte van alle regelingen. De zusterorganen in Finland, Nieuw-Zeeland en Israël zijn het niet eens met deze stelling. Dit vanwege de grote hoeveelheid regelingen.

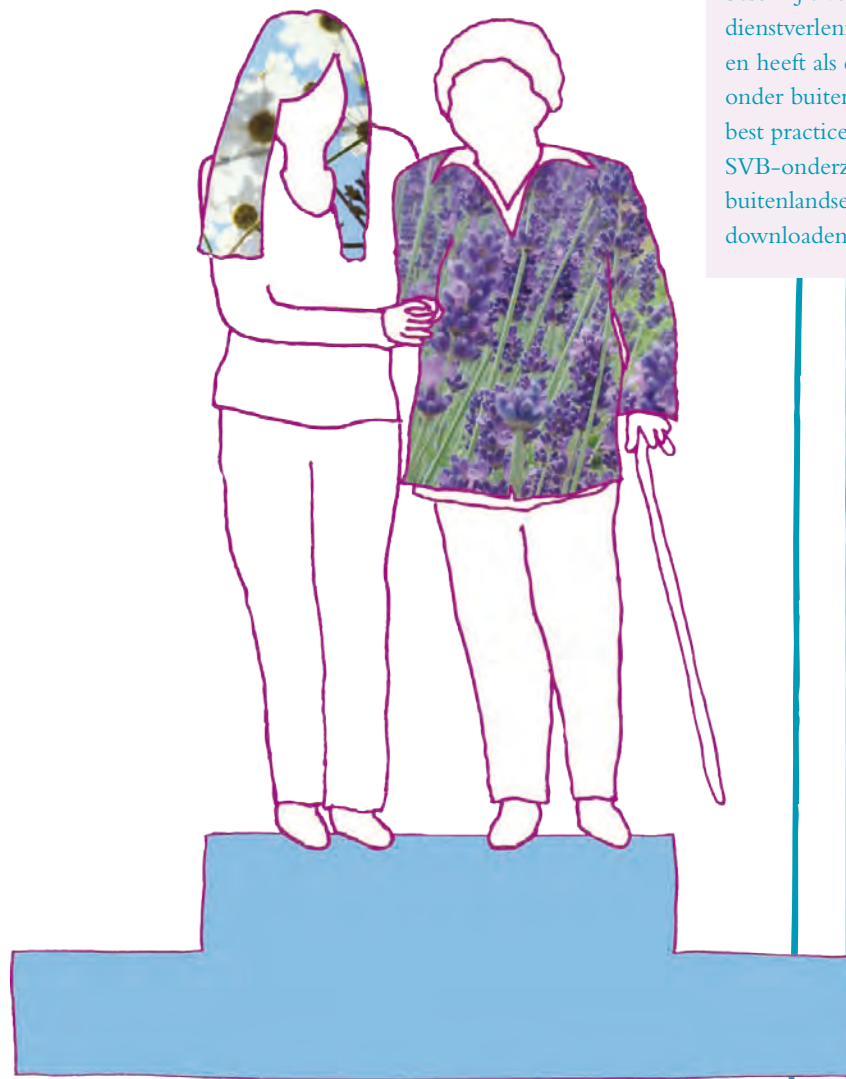
Samenwerking met andere organisaties

Zeven van de negen onderzochte zusterorganen (op Jordanië en Turkije na) maken gebruik van faciliteiten van andere organisaties. In veel gevallen gaat het dan om de inrichting van contactpunten of servicedesks in kantoren van andere organisaties, zoals ambassades, gemeentehuizen, politiebureaus of de belastingdienst. In Zweden vindt benchmarking plaats met

andere organisaties, zoals verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen.

Best practices in de ogen van de zusterorganen

In het kader van het onderzoek is de zusterorganen ook gevraagd welk aspect van hun dienstverlening zij als best practice beschouwen. Het referentiekader voor de zusterorganen is daarbij de dienstverlening van andere instanties in hun land. Niet die van vergelijkbare organisaties in het buitenland. Op basis daarvan geven de zusterorganen aan wat zij zelf zien als best practices van hun dienstverlening aan de klant. In Duitsland ziet men de 'service-telefoon' en het persoonlijk advies als best practice. Dit komt door de grote persoonlijk vakinhoudelijke competentie van de medewerkers. Deze competentie draagt ook bij aan hun derde best practice, namelijk behandelingen via e-mail en chat. Dit onderdeel werkt goed vanwege de goede technische voorzieningen. In Israël is het geautomatiseerde werkproces een best practice omdat op deze manier de uitkeringen tijdig betaald kunnen worden. Verder zijn genoemd de selfservicestations in bijvoorbeeld gemeentehuizen. Dit maakt het voor grote groepen klanten mogelijk om zelfstandig handelingen uit te voeren, ook voor mensen zonder internetverbinding.



SAMENVATTING

De Sociale Verzekeringsbank is de uitvoerder van de Nederlandse volksverzekeringen. Andere landen hebben soortgelijke organisaties of ministeries die dezelfde en/of andere wettelijke regelingen uitvoeren in dat land. Dit onderzoek beschrijft verschillende onderdelen van de dienstverlening bij buitenlandse zusterorganen en heeft als doel om op basis van een enquête onder buitenlandse zusterorganen een aantal best practices te benoemen. Het volledige SVB-onderzoeksrapport 'Dienstverlening bij buitenlandse zusterorganen' is in te zien en te downloaden op www.svb.nl/conferentie.

WEDERZIJDSE WAARDE- CREATIE, DAAR KOMT HET UITEINDELIJK OP NEER

TWINNING: ONTMOETING, SAMENWERKING EN
REFLECTIE OVER NIEUWE STAP IN DIENSTVERLENING

De SVB is in 2010 een Twinning aangegaan met de collega-organisaties uit de publieke sector en het bedrijfsleven. Hierbij stond de balans tussen technologische ontwikkelingen en persoonlijke dienstverlening én de verbinding van publieke en private dienstverlening centraal. Kunnen overheid en bedrijfsleven hun dienstverlening automatiseren en toch maatwerk leveren aan de klant? Hoe kan een tweerichtingsverkeer ontstaan tussen klant en organisatie? En vraagt een persoonlijke benadering om een nieuwe manier van werken?



Directeuren en teams van de SVB deden inspiratie op bij onder meer een bank, een hotel, een zorgverzekeraar, een uitvaartverzekeraar en ketenpartners en andersom leerden ook zij van de SVB.

Via dialoog, ontmoeting en samenwerking keken we naar de staat van dienstverlening in Nederland en naar mogelijkheden voor verdere ontwikkeling. Twinning leverde nieuwe inzichten en praktische aanknopingspunten op, zoals het ontwikkelen van klantwijsheid, het belang van snel inspelen op klantbehoeftes, van kleine experimenten, van burgers bedienen via teleloketten en de noodzaak van nog betere ketensamenwerking.

Anders kijken

Tijdens het TwinningLab schetste dagvoorzitter Jan de Kramer (voormalig voorzitter Vereniging Directeuren Publiekszaken) de ontwikkeling van organisaties door de jaren heen. Hij kwam tot de conclusie dat de ontstane industriële samenleving van begin vorige eeuw nog steeds maatgevend is voor ons huidige systeem. 'Alle structuren waar we nu in werken, de

overheid, vakbonden, verenigingen ontstonden in deze tijd.' Sinds midden vorige eeuw vindt een volgende omslag plaats, naar die van een sterk geïndividualiseerde informatiesamenleving. 'In Amsterdam wonen nu meer alleenstaanden dan gezinnen', merkte hij op. 'Vakbonden verliezen honderd leden per week. De oude structuren kraken.'

Karin Hubert, directeur Interne Accountantsdienst van de SVB, vulde aan: 'Eigenlijk is het heel simpel; de oude structuren zijn niet meer te financieren. Of we integreren de vele winkeltjes zelf, of het wordt voor ons gedaan. We moeten veranderen en daarbij helpt twinning. Je leert anders kijken.'

De SVB vestiging Utrecht was Twinning-partner van NH Hotels en leerde over de dienstverlening in een van de hotels van directeur Ingrid van Veen. 'De verwachting van de klant is bij ons niet alleen een product, maar ook een beleving en een ervaring', zei Van Veen. Het is leuk als je alles in processen en structuren vastlegt, maar in de praktijk loopt het volgens haar

elkaar een blik in de keuken gunden. De opgedane ervaring werd in eerste instantie uitgewisseld in het TwinningLab met 28 deelnemers. Het resultaat van het TwinningLab vormde vervolgens de input voor het Twinning-Beraad met bestuurders van de SVB en de twinningpartners.

HET TWINNINGPROGRAMMA

Wat kan de SVB op het aspect dienstverlening leren van bijvoorbeeld een bank, hotel en een uitvaartverzekeraar? En wat kunnen zij leren van de SVB? Om daar achter te komen zette de SVB een programma op, waarbij directeuren en teams van de SVB en een aantal twinningpartners uit de publieke en private sector over en weer

'Relatiewaarde heeft alles te maken met authenticiteit. Betrouwbaarheid en eigenheid zijn heel belangrijk.'

Edzo Doeve, algemeen directeur Dela

heel vaak anders. Dan staat de wens van de klant centraal. Jan Mulder, directeur van de SVB-vestiging in Utrecht, vond het bijzonder leerzaam om in het hotel te mogen kijken: 'Er is ook een duidelijke visie, maar er wordt onmiddellijk een vertaling naar de operatie gemaakt als dat moet. Bij ons is het ook duidelijk: we hebben een taak die we zo goed mogelijk willen uitvoeren. Maar niemand heeft altijd helder voor ogen wat precies de klantbehoefte is.' Twinning met het hotel heeft hem en zijn medewerkers een aantal tips opgeleverd. Zoals 'over je eigen belang heen stappen als je voor grote vraagstukken met andere overheden moet samenwerken'. De twinning was ook leerzaam voor twinningpartners Dela en de SVB-vestiging Nijmegen: 'We onderzochten de ontwikkeling van onze medewerkers. Hoe gaan zij van expert naar adviseur?', aldus SVB-directeur Ruud van Es.

Publiek versus Privaat

Geldt wat voor de markt werkt ook voor de overheid? Tijdens het Twinning-Beraad meende Yvonne van Stiphout, directeur Publiekszaken bij de gemeente Rotterdam, van niet: 'Onze klanten worden gedwongen om naar ons toe te komen. Bovendien hebben wij ook een handhavende en toezichhoudende rol. Dat maakt onze relatie tot de burger complex.'

Ardwin Lantain, gemeentesecretaris bij de gemeente Deventer, vroeg zich af wat er gebeurt wanneer burgers producten ook bij een andere gemeente mogen halen. Van Stiphout stelde dat het feit dat de overheid monopolist is, haar juist aanzet tot investeren in excellente dienstverlening. 'Dat kan ook goed vanuit een monopoliepositie', viel Edzo Doeve, algemeen directeur Dela, haar bij. 'Maar pas op dat je geen verwachtingen scheidt die je niet waar kunt maken. Doe als overheid niet alsof je een bedrijf bent. Relatiewaarde heeft alles te maken met authenticiteit', waarschuwde hij. Wordt de overheid gezien als één markt? In de basis wel, stelde Paul van Dijk, hoofd Communicatie bij de Autoriteit Financiële Markten: 'De reputatie van dé ambtenaar bepaalt het beeld dat burgers van de overheid hebben.' Er zijn grote verschillen tussen overheden, die de burger ook ziet, zei Erik van Tongeren, directeur Klantcontacten van het CAK: 'Maar we hebben ook veel gemeenschappelijk. De burger verwacht van ons geen gedoe. En toch is er, elke keer als een burger de overheid benadert, gedoe. Dat draagt niet bij aan zijn vertrouwen in dezelfde overheid.'

Tijdens het TwinningLab stelde Kees Westrik, directeur van de vestiging Rotterdam van de SVB, dat hét grote

verschil tussen overheid en bedrijven een andere manier van denken is: 'Bedrijven reageren direct op klantbehoeftes, wij niet. Dat is onze zwakte. Daar staat tegenover dat wij altijd dezelfde beslissingen nemen, onze kracht zit in onze betrouwbaarheid.' Toch kunnen overheden ook snel reageren, zei Jan de Kramer. Hij verhaalde over een groep enthousiaste ambtenaren op het ministerie van LNV, die beleid ontwikkelden voor krimp gemeenten. Op diverse internetfora bleek al veel discussie over dit onderwerp, onder meer bij een van de plattelandsvrouwenorganisaties. De ambtenaren mengden zich in de discussie en gebruikten de geopperde oplossingen voor hun planvorming. 'Totdat hun directeur daar achter kwam en zei dat ze dat niet mochten doen. Want er was geen

beleid, ze wekten misschien verwachtingen, de minister was er niet van op de hoogte... Enfin, de stekker ging eruit. Een treurig voorbeeld, maar het toont aan dat het wel kán, een snel reagerende overheid.' Dit voorbeeld is illustratief voor de vaak procesmatige benadering van contacten met de burger door overheidsorganisaties. Echte aandacht voor de burger kan die impasse doorbreken. Wie is mijn klant?

Met die vraag houdt ook de AFM zich bezig, vertelde Paul van Dijk in het Beraad: 'Ook wij willen het klantbelang centraal stellen, maar hebben we wel klanten? We hebben een klantachtige relatie met onder toezicht gestelde ondernemingen. Maar eigenlijk zijn alle consumenten en beleggers onze klanten, want onze

'De input die je van klanten krijgt, kan heel bruikbaar zijn om je organisatie te verbeteren.'

Paul van Dijk, hoofd Communicatie AFM

missie is het bevorderen van eerlijke en transparante financiële markten. Dat doen we in het belang van consumenten en beleggers.' Over de benadering van klanten zei hij: 'Pas op dat je klantcontacten niet teveel als processen gaat zien. De input die je van klanten krijgt, kan ook heel bruikbaar zijn om je organisatie te verbeteren.'

Technologische hulpmiddelen

De inzet van technologische hulpmiddelen heeft het contact met klanten en burgers de afgelopen jaren verbeterd. Die verbeteringen lijken vooral procesmatig van aard, want zij verhogen doorgaans de

efficiency van de dienstverlening. Maar het mes snijdt aan twee kanten; ook klanten en burgers stellen technologische ontwikkeling op prijs. Zij kunnen bijvoorbeeld steeds meer zelf hun zaken regelen via internet. Internetbankieren is daarvan een goed voorbeeld; een innovatie die door de gehele sector werd gedragen. Marije Teerling, onderzoeker bij Novay, benadrukte tijdens het TwinningLab het belang van evenwicht tussen efficiency en klanttevredenheid. Want die twee sluiten elkaar geenszins uit, stelde ze. Integendeel: een snel en efficiënt proces leidt over het algemeen tot tevreden klanten.



‘Een snel en efficiënt proces leidt over het algemeen tot tevreden klanten.’

Marije Teerling, onderzoeker bij Novay

Ze ging dieper in op kanaalsturing: in hoeverre kun je klanten dwingen een bepaald kanaal te gebruiken? Teerling spreekt liever over verleiden en dat doe je door je dienstverlening zo in te richten dat deze aansluit bij de behoeften van de klant. Als die gemak en snelheid wil, kan je hem verleiden om een kanaal te gebruiken dat die mogelijkheid biedt. Chris Beaulen, manager verkoop bij Dela, merkte op dat er altijd meerdere kanalen naast elkaar moeten bestaan. Als je alles via internet doet, dan sluit je bijvoorbeeld veel ouderen uit, zo is zijn ervaring.

Volgens Kees Westrik is dat echter niet zo evident als vaak wordt gedacht. Hij vertelde over een proef waarin 51% van de deelnemers (allen 65+) via de digitale weg contact zocht. Westrik: ‘Die score verschilt per regio, maar er blijkt wel uit dat ook ouderen digitale kanalen gebruiken.’ Hoe vind je het evenwicht tussen klantvriendelijke dienstverlening en efficiency? Wim de Jong, manager Publiekszaken bij de gemeente Deventer, vertelde over de teleloketten die de gemeente heeft ingericht. Na gemeentelijke herindelingen vertrok het gemeentelijke loket uit dorpen rond Deventer. ‘We doen nu een pilot met deze schermen, die in bibliotheken staan opgesteld. Via het scherm krijgt een burger contact met een medewerker

van een wijkwinkel, die informatie op brochureniveau kan geven. Zijn de vragen ingewikkelder, dan verbindt deze de burger door met een gemeentelijke ambtenaar of iemand van een andere maatschappelijke organisatie die deelneemt.’ Cora Jawad-Smelik, directeur vestiging Deventer van de SVB, was de twinningpartner van De Jong en raakte door het idee geïnspireerd: ‘Eigenlijk is dit skypen met klanten. Het past in onze visie op dienstverlening.’

Wel of geen callcenter, klantcontact via internet of fysieke balie: er is niet één oplossing voor dienstverlening. De gekozen manier hangt af van de klant en de inhoud van de dienstverlening. Je moet volgens De Jong niet bang zijn om te differentiëren: ‘Wij hebben binnen onze gemeente verschillende teams. Het ene kan 40% van de vragen direct beantwoorden, het andere 15%. Voor Werk en Inkomen hebben we bijvoorbeeld de vier belangrijkste vragen in een systeem gezet. Ons telefonieteam kan die nu in één keer beantwoorden.’ Het hangt ook van de doelgroep af welke dienstverlening het beste aansluit. ‘Ken je doelgroep’ was een boodschap die Teerling in haar inleiding besprak. Ze waarschuwde: ‘Er zijn veel aannames over doelgroepen die niet kloppen.’

Samenwerking

Ondanks de vele verbeteringen die technologische hulpmiddelen voor zowel publieke als private dienstverlening hebben betekend, blijft aandacht voor de burger dus onverminderd belangrijk. Die aandacht voor de leefwereld van burgers heeft hier en daar al geleid tot een omdraaiing van perspectief; was het vroeger zo dat doelgroepen werden geclusterd rond een bepaald aanbod aan voorzieningen of diensten, nu wordt het aanbod geclusterd op basis van behoeft patronen. Maar om daar significante stappen in te kunnen zetten, is samenwerking cruciaal. In haar inleiding illustreerde Marjolein Quené, strategisch adviseur bij de SVB, het onderwerp ketensamenwerking aan de hand van de Burgerpolis. De Burgerpolis is een dienstverleningsconcept dat de publieke sector stimuleert om de burger centraal te stellen en te werken volgens drie principes: recht op inzage in en correctie van gegevens; pro-actieve en persoonsgebonden informatie en tweerichtingsverkeer. Eén van de concrete doelen van de Burgerpolis is een website

waarop burgers eind 2011 kunnen zien welke sociale zekerheidsrechten ze hebben opgebouwd, inclusief hun pensioen. Het hogere doel van de Burgerpolis is het bieden van transparantie, en daardoor de burger toegang te geven tot zijn rechten. Quené: ‘De meeste burgers weten niet hoe de sociale zekerheid in elkaar zit. Slechts vijftien procent van de burgers zegt het systeem te snappen.’ De Burgerpolis denkt met een Raad van Inspiratie na over waar de burger behoefte aan heeft. Dat is volgens de Raad onder meer aan inzicht in opgebouwde rechten en antwoord op ‘what-if’-vragen als ‘wat gebeurt er als ik mijn baan kwijtraak?’. Het antwoord op die vragen is volgens Quené nu vaak moeilijk te krijgen. Maar veel informatie is er al wel, dus het inzicht kan de Burgerpolis straks geven.

De Raad van Inspiratie besprak ook een voorlopige lijst met levensgebeurtenissen die ingewikkeld zijn voor de burger: 18 jaar worden, scheiden, doorwerken na je 65e, weer gaan werken vanuit WWB of WAO, opname in een verpleeghuis en Wmo. Op die momenten verdwalen burgers

‘Ketensamenwerking is meer dan het uitwisselen van gegevens. Het gaat om het resultaat voor de klant. Want meten we of de klant echt geholpen is en sturen we daarop? Dat kan beter.’

Marjolein Quené, strategisch adviseur SVB

nu vaak in het woud van regelgeving en overheden. Op die punten kunnen overheden door samen te werken de dienstverlening aan burgers significant verbeteren. Quené noemde ook het initiatief van de Manifestgroep om portals te openen voor de onderwerpen immigratie en emigratie. Bij ketensamenwerking is het belangrijk om het resultaat voor de klant te bepalen. Dat is volgens Quené nog belangrijker dan de efficiency, die vaak als doel van de samenwerking wordt geformuleerd. Een andere valkuil is volgens haar het blijven hangen in het procesverloop: 'We wisselen gegevens uit en denken dat we dan klaar zijn. Maar meten we of de klant echt geholpen is en sturen we daarop? Dat kan beter.'

Beter communiceren

Het betrekken van burgers, bedrijven of zusterorganisaties bij het verbeteren van de dienstverlening kan in meer dan één opzicht interessant zijn, zo bleek tijdens het Beraad. APG maakt dat aan den lijve mee, nu ze de pensioenen uitvoeren van 25 zeer diverse fondsen. 'Het gevaar van een grote organisatie als het APG is dat je in jezelf gekeerd raakt. Kleinere fondsen hebben andere wensen, dat heeft een grote impact op de vanzelfsprekendheden binnen het grote uitvoeringsbedrijf', zegt CFO André ten Damme van de Algemene Pensioen Groep. Vlak de invloed van de burger ook niet uit, stelt Yvonne van Stiphout: 'Die eist dat wij met onze tijd meegaan. Of we nu willen of niet, we krijgen als gemeenten nu

al informatie uit systemen als Buiten Beter en andere apps, daar moeten we wat mee.'

Co-creatie kwam een aantal keren ter sprake tijdens het TwinningBeraad. De burger komt niet alleen halen, maar kan ook brengen, stelde Paul van Dijk: 'Door klanten te vragen wat ze willen van de overheid, kan de overheid beter worden.'

Peter Verhoef, hoogleraar Customer Based Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen stelt dat het bedrijfsleven steeds meer oog krijgt voor participerende consumenten. 'Hier gaat het om de endogene consument, die in het proces zit in plaats van erbuiten. De publieke sector ziet de klant nog steeds vooral als een exogene factor.' Yvonne van Stiphout wijst echter op diverse participatie-initiatieven die burgers juist wel bij onder meer beleidsvorming betrekken, zoals in de gemeenten Dordrecht en Eindhoven. Erik van Tongeren noemt het belangrijk om klanten dicht bij je processen te betrekken. 'Wij gaan onder meer social media gebruiken om onze processen te verbeteren. Als je goed luistert naar de behoeften van de burger, moet je dat vervolgens ook omzetten in concrete resultaten, zodat die burger merkt dat er naar hem geluisterd wordt. Zo win je zijn vertrouwen.'

Henk Wesseling, voorzitter Netwerkdirectie Drechtsteden, vertelt dat de gemeente Dordrecht ervaring heeft met een dergelijk traject: 'Je moet uitgaan van vertrouwen, maar er wordt ook misbruik van je

'Via verschillende dienstverleningskanalen komen signalen van de klant bij ons binnen, maar we gebruiken die nu nauwelijks naar de politiek.'

Simon Sibma, lid Managementteam Belastingdienst



gemaakt. Onherroepelijk. Zie het daarom als een leerproces, het hoeft niet meteen helemaal goed te gaan.’ SVB-bestuurslid Matt Kemp voegt toe dat social media goed gebruikt kunnen worden voor co-creatie. Hij signaleert ook dat de overheid deze nog niet veel toepast: ‘We werken hier bovendien niet samen, terwijl dat wel meer zou kunnen. We zijn hier massaal traag in.’

Tenslotte kunnen signalen uit de markt of de maatschappij als boodschap worden ingezet in de communicatie met de politiek. Paul van Dijk stelt: ‘Gebruik de

‘hindermacht’ van burgers en andere stakeholders om je dienstverlening te verbeteren.’ SVB-bestuurslid Nicolay Vermeulen heeft het over ‘nadenken over de volgende fase van je dienstverlening, daar kun je als bestuur al op anticiperen.’

Communicatie met politici is ook een belangrijk punt voor Simon Sibma: ‘Wij horen natuurlijk ook genoeg signalen uit de samenleving, maar gebruiken die nu nauwelijks naar de politiek.’ ‘Assertiever communiceren’ is dus een belangrijke standaard, concludeert Erry Stoové.

DE VOLGENDE STAP IN DIENSTVERLENING

In het publiek domein is de aandacht voor excellente dienstverlening verbreed en verscherpt. Principes als servicenormen en eenmalige gegevensverstrekking gaan langzamerhand tot de standards van handelen behoren, maar behoeven nog veel implementatie; in een fase van ontwikkeling die al weer méér vraagt.

De klant praat terug en dwingt, gedreven door technologische ontwikkelingen, nieuwe vormen van dienstverlening af. Een klant die meedenkt vraagt om een omslag in cultuur van wantrouwen naar vertrouwen, direct reageren op klantbehoeftes, het loslaten van je eigen belang in het belang van de klant en doen wat je belooft.

Deze ogenschijnlijk simpele lessen uit het bedrijfsleven vormden dan ook een waardevolle inspiratiebron voor de overheid in het SVB twinning traject. Excellente dienstverlening kenmerkt zich door wederzijdse waardecreatie. De klant haalt en brengt.

Overheidsorganisaties zullen over hun eigen schaduw heen moeten stappen om samenwerking met elkaar én het bedrijfsleven te zoeken. Naast bestaande standards vragen principes van co-creatie, vertrouwen en samenwerking om invulling, in het belang van de burger.

*‘Hoe krijg je een klant meer tevreden?
Zoek meer samenwerking in de keten om
efficiency te bereiken.’*

Ingeborg Korstjens, bestuurssecretaris CIZ



Deelnemers TwinningLab en TwinningBeraad

In aanloop naar de SVB Conferentie 2010 hebben één-op-één ontmoetingen plaatsgevonden tussen de SVB en haar twinning partners. Het doel van de twinning was om via ontmoeting, dialoog en samenwerking de visie op en de uitvoering van persoonlijke dienstverlening verder te ontwikkelen. Om uiteindelijk klanten beter te begrijpen en beter te helpen.

Als vervolg op en uitdieping van de één-op-één gesprekken heeft de SVB een TwinningLab georganiseerd met als thema 'Uitvoering geven aan Excellente Dienstverlening'. Tijdens dit Lab zijn allerlei onderwerpen en uitdagingen rond persoonlijke dienstverlening besproken en met elkaar in verband gebracht.

Het resultaat van TwinningLab vormde input voor het TwinningBeraad met als thema 'Excelleren in dienstverlening' en uiteindelijk voor de SVB Conferentie 2010 'De staat van dienst, investeren in persoonlijke dienstverlening'

Aan het SVB TwinningLab en Twinning-Beraad hebben deelgenomen:

CZ Zorgverzekering

Marnix Suijkerbuijk
Directeur Divisie Zorg en Declaratieservice
Ben Bommeljé
Manager Klantenservice

Gemeente Deventer

Wim de Jong
Manager Publiekszaken
Ardwin Lantain
Gemeentesecretaris

Rabobank Groningen

Alex Slavenburg
Directeur Retail
GertJan Komduur
Manager Particulieren

Dienst Uitvoering Onderwijs

Rudi Snijders
Directeur Klantenservice

DELA

Edzo Doeve
Algemeen Directeur
Chris Beaulen
Manager Verkoop

Kadaster

Arco Groothedde
Lid Raad van Bestuur
Marcel Oostland
Hoofd Klantenservices

Gemeente Rotterdam

Yvonne van Stiphout
Directeur Publiekszaken
Jan Verhoeven
Projectleider

NH Hotel Utrecht

Ingrid van Veen
Hotel director

Autoriteit Financiële Markten

Paul van Dijk
Hoofd Communicatie

Algemene Pensioen Groep

André ten Damme
Chief Financial Officer

Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ)

Ingeborg Korstjens
Bestuurssecretaris

CAK

Erik van Tongeren
Directeur Klantcontacten
Folkert de Waard
Beleidsmedewerker
Ian Gerrard
Unitmanager Frontoffice

Belastingdienst

Simon Sibma
Lid Managementteam
Bart Sonnevillie
Lid Managementteam

Wilt u meer informatie of exemplaren, neem dan contact op met de SVB.

Eerder verschenen in de reeks Kennis voor het leven:

#1 Op weg naar een nieuw sociaal beleid?

Trends op het terrein van werk, zorg en inkomen (2003)

#2 De sociale zekerheid als burgerpolis

Vergezicht op meer inzicht (2004)

#3 Klanttevredenheid en imago van de SVB

Excellente dienstverlening voor 4,6 miljoen klanten (2005)

#4 Kind en sociale zekerheid

Verwend of verdrukt? (2005)

#5 De AOW

Veelbesproken, nu beschreven (2006)

#6 Over de Grens

Migratie en sociale zekerheid (2007)

#7 Voorzorg voor nabestaanden

(2008)

#8 Zicht op Zekerheid

Uitvoering geven aan moderne volksverzekeringen (2009)

colofon

Dit is een uitgave van de Sociale Verzekeringsbank.

Postbus 1100

1180 BH Amstelveen

telefoon (020) 656 48 24

e-mail communicatie@svb.nl

eindverantwoordelijk Directie Corporate Communicatie

concept en ontwerp Studio Lonne Wennekendonk

redactie JanWillem Ebbinge, Bob Duynstee, artikel Twinning i.s.m. Marieke Vos

fotografie Thomas Fasting, Nieuwegein, p. 58, 62/63. Rob van Hilten, Voorschoten, p. 24.

Janita Sassen, Amersfoort, p. 46

druk Onkenhout Groep

