



Opdrachtgever

SVB

Opdrachtnemer

SVB / Teun Roobol, Maaike Sol-Bronk
en Robert Olieman

Onderzoek

Dienstverlening bij buitenlandse
zusterorganisaties (van de SVB)
Startdatum – 1 januari 2010
Einddatum – 1 november 2010

Categorie

Werkwijze en dienstverlening

Dienstverlening bij buitenlandse zusterorganisaties

Doel en vraagstelling

Wat kan de SVB leren van de manier waarop dienstverlening is georganiseerd door zusterorganen van de SVB? Zijn er elders best practices te benoemen waar de SVB haar voordeel mee kan doen? Deze vragen gelden zowel voor de dienstverlening aan de klant als voor de dienstverlening binnen de keten.

Conclusie

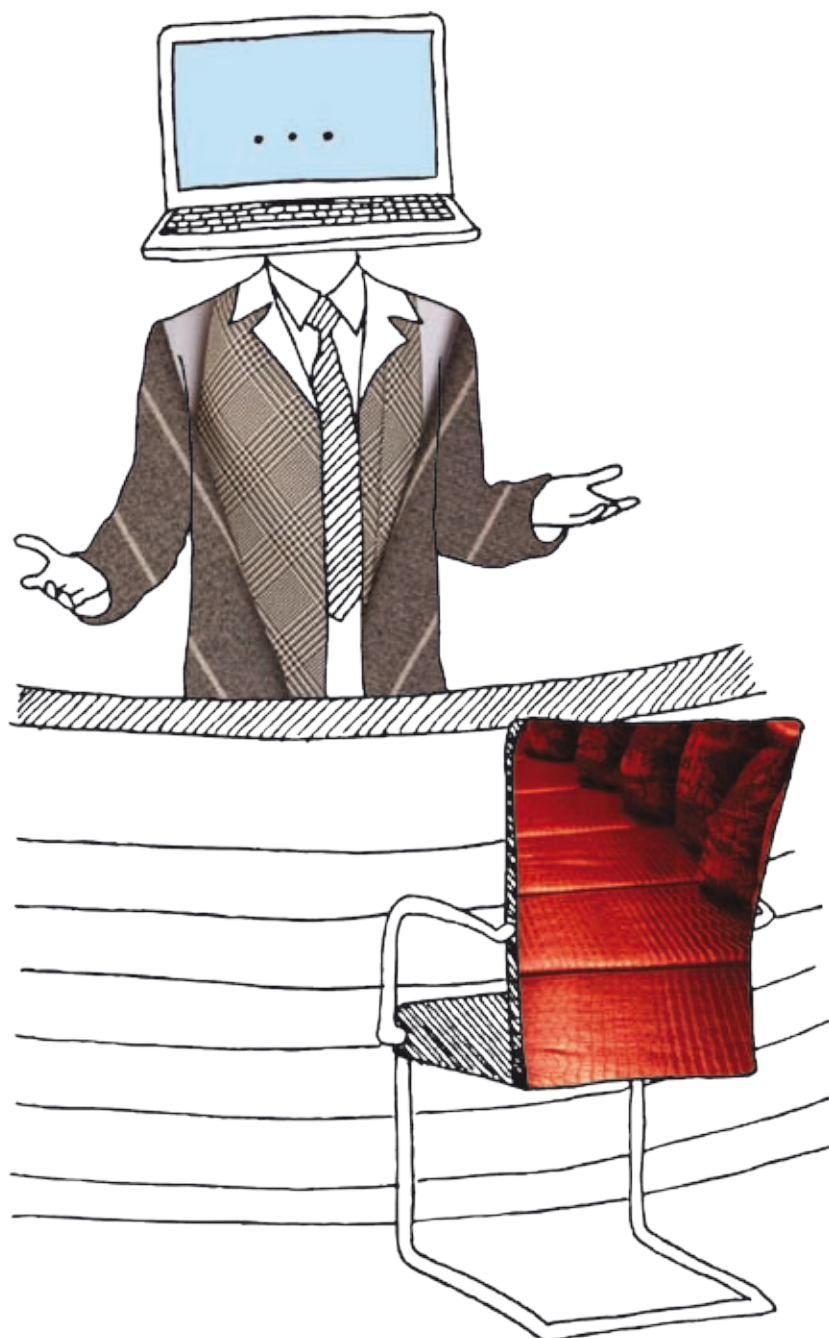
Het onderzoek 'Dienstverlening bij buitenlandse zusterorganen' beschrijft verschillende onderdelen van de dienstverlening bij buitenlandse zusterorganen. Onder zusterorganen verstaan wij de uitvoeringsinstanties die in ieder geval één van de belangrijkste klantengroepen van de SVB (gepensioneerden, nabestaanden en kinderen) bedienen. Aan het onderzoek lagen de volgende vragen ten grondslag: Hoe is de dienstverlening georganiseerd door buitenlandse zusterorganen van de SVB? Wat beschouwen de zusterorganen als best practices in hun dienstverlening? Uit het onderzoek valt te concluderen dat technologie in alle landen erg belangrijk is geweest in de afgelopen jaren. De zusterorganen verwachten dat dit de komende jaren zo zal blijven, en wellicht nog belangrijker zal worden. Ten eerste natuurlijk het internet, waartoe steeds meer mensen toegang krijgen (thuis maar ook via selfservice stations) en wat de klant goedkope, snelle en praktische mogelijkheden biedt om zelf handelingen uit te voeren.

Link naar bestand

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

ONDERZOEKSRAPPORT

Dienstverlening bij buitenlandse zusterorganen



ONDERZOEKSRAPPORT

Dienstverlening bij buitenlandse zusterorganen

auteurs: Teun Roobol, Maaike Sol-Bronk en Robert Olieman

INHOUDSOPGAVE

1	Samenvatting en conclusies	4
2	Inleiding	6
3	Het onderzoek	7
	3.1 Methode.....	7
	3.2 Landen.....	7
4	Algemene informatie van de buitenlandse zusterorganen	8
	4.1 Sociale risico's	8
	4.2 Aantal medewerkers, vestigingen en gerechtigden (klanten).....	9
	4.3 Opdrachtgevers en belangrijkste klanten	9
	4.4 Belangrijkste taken	10
5	Klantcontact.....	11
	5.1 Communicatiekanalen	11
	5.2 Voorkeur naar communicatiekanalen.....	12
	5.3 Procedure van aanvraag voor een uitkering.....	13
	5.4 Stellingen over klantcontact	13
	5.5 Opmerkingen van de zusterorganen over klantcontact	13
6	Klanttevredenheidsonderzoeken	14
	6.1 Soort klanttevredenheidsonderzoek.....	14
	6.2 Recente klanttevredenheidsonderzoeken.....	14
	6.2.1 Positief beoordeelde aspecten van dienstverlening	15
	6.2.2 Negatief beoordeelde aspecten van dienstverlening	15
7	Inrichting organisatie en ketensamenwerking.....	17
	7.1 Zelfregistratie en zelfserviceselfservice voor klanten.....	17
	7.2 Bekendheid van regelingen.....	18
	7.3 Samenwerking met andere organisaties	18
	7.4 Verkrijgen van informatie van klanten.....	18
8	Ontwikkelingen.....	20
	8.1 Ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening van de laatste vijf jaar	20
	8.1.1 Ontwikkelingen in technologie/ICT	20
	8.1.2 OntwikkelingenVerschuiving van in focus.....	20
	8.1.3 Gewenste ontwikkelingen en uitdagingen voor de toekomst	21
9	Best practices in de ogen van de zusterorganen.....	22
	Bijlage	24

1 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Het onderzoek 'Dienstverlening bij buitenlandse zusterorganen' beschrijft verschillende onderdelen van de dienstverlening bij buitenlandse zusterorganen. Onder zusterorganen verstaan wij de uitvoeringsinstanties die in ieder geval één van de belangrijkste klantengroepen van de SVB (gepensioneerden, nabestaanden en kinderen) bedienen. Aan het onderzoek lagen de volgende vragen ten grondslag:

- > Hoe is de dienstverlening georganiseerd door buitenlandse zusterorganen van de SVB?
- > Wat beschouwen de zusterorganen als best practices in hun dienstverlening?

Deze vragen gelden met name voor de dienstverlening aan de klant, maar er wordt ook aandacht besteed aan de dienstverlening binnen de keten.

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.

Het kleine aantal landen en de verschillende situaties per land maken het lastig om de best practices in dienstverlening te vergelijken. Zo zijn er tussen de landen veel verschillen in klanten, demografie, geografie, economie, etc. Voor de zusterorganen geldt de dienstverlening van andere instanties in hun land als referentiekader. Op basis daarvan geven de zusterorganen aan wat zij zelf zien als best practices van hun dienstverlening aan de klant.

Wij kunnen op basis van dit onderzoek dus niet concluderen dat bepaalde aspecten van dienstverlening een algemene best practice zijn die we in veel landen terugzien. Wel zijn ons enkele aspecten opgevallen die interessant kunnen zijn voor de SVB en waarnaar meer onderzoek verricht zou kunnen worden.

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 sleutel tot succes.

Uit het onderzoek valt te concluderen dat technologie in alle landen erg belangrijk is geweest in de afgelopen jaren. De zusterorganen verwachten dat dit de komende jaren zo zal blijven, en wellicht nog belangrijker zal worden. Ten eerste natuurlijk het internet, waar toe steeds meer mensen toegang krijgen (thuis maar ook via selfservice stations) en wat de klant goedkope, snelle en praktische mogelijkheden biedt om zelf handelingen uit te voeren.

Ook telefonie is een veel genoemd communicatiemiddel. Zo wordt in Jordanië een call-center gebruikt om het besef van verzekering te vergroten onder de bevolking. Op deze manier probeert men het niet-gebruik van uitkeringen te verkleinen. Een andere manier om dit te bewerkstelligen in Jordanië is het gebruik van mobiele kantoren met behulp van PDA's.

Andere aspecten die opvielen zijn de contactmogelijkheden via chat en videoconferentie met de klant van de Zweedse instantie. Maar ook de selfservice stations in Israël, in zogenoemde kiosken, waar de klant met een ID nummer en pincode kan inloggen om handelingen omtrent de regelingen uit te voeren. Wat opvallend maar ook een belangrijk aspect is van het callcenter in Jordanië, is dat alle telefoontjes, in- en uitgaand met de instantie, gratis zijn voor de klant.

2 INLEIDING

De Sociale Verzekeringsbank (SVB) is de uitvoerder van de Nederlandse volksverzekeringen. De belangrijkste wettelijke regelingen die zij uitvoert zijn de Algemene Ouderdomswet (AOW), de Algemene Nabestaandenwet (Anw) en de Algemene Kinderbijslagwet (AKW). Andere landen hebben soortgelijke organisaties of ministeries die dezelfde en/of andere wettelijke regelingen uitvoeren in het betreffende land.

Aanleiding voor dit onderzoek is de SVB-conferentie 2010 met het thema 'De Staat van Dienst'. Excellente dienstverlening aan de klant is één van de ambities van de SVB. In het teken van deze, maar ook andere ambities is de SVB constant bezig met het verbeteren van processen in de organisatie en de dienstverlening aan de klant.

Dit onderzoek combineert de ambities van de SVB en het thema van de conferentie door onderzoek te doen naar soortgelijke dienstverlening in het buitenland bij zusterorganen van de SVB. Onder zusterorganen verstaan wij de uitvoeringsinstanties die in ieder geval één van de belangrijkste klantengroepen van de SVB (gepensioneerden, nabestaanden en kinderen) bedienen. Aan het onderzoek lagen de volgende vragen ten grondslag:

- > Hoe is de dienstverlening georganiseerd door buitenlandse zusterorganen van de SVB?
- > Wat beschouwen de zusterorganen als best practices in hun dienstverlening?

Deze vragen gelden vooral voor de dienstverlening aan de klant, maar er wordt ook aandacht besteed aan de dienstverlening binnen de keten.

Het onderzoeksrapport is als volgt opgebouwd:

- > Hoofdstuk 3 gaat over het onderzoek zelf. Hier is wat meer tijd besteed aan de methodologie, vragenlijst en wat het onderzoek inhoudt.
- > Hoofdstuk 4 bestaat uit algemene informatie over de zusterorganen.
- > Hoofdstuk 5 behandelt de analyse van het onderdeel 'Klantcontact' in de vragenlijst.
- > Hoofdstuk 6 bevat de analyse van het onderdeel 'Klanttevredenheidsonderzoeken' van de vragenlijst.
- > Hoofdstuk 7 bestaat uit de analyse van het onderdeel 'Inrichting organisatie en ketensamenwerking' van de vragenlijst.
- > Hoofdstuk 8 geeft de analyse weer van het onderdeel 'Ontwikkelingen' van de vragenlijst.
- > Hoofdstuk 9 bevat een lijst van best practices, gezien vanuit de ogen van de zusterorganen.
- > De vragenlijst is opgenomen als bijlage.

3 HET ONDERZOEK

Het doel van het onderzoek is om op basis van de enquête bij buitenlandse zusterorganen van de SVB een aantal best practices te benoemen. In de rest van dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de methode die is gebruikt voor het onderzoek, met als belangrijkste onderdeel de vragenlijst die is gebruikt voor het onderzoek, en de participerende landen in het onderzoek.

3.1 Methode

Vanwege lange afstanden en verschillende talen tussen de landen is gekozen voor een schriftelijke vragenlijst in plaats van telefonische interviews. De vragenlijsten zijn verzonden naar een aantal buitenlandse zusterorganen van de SVB. Bij de vragenlijsten is gekozen voor een kwalitatieve insteek met een combinatie van open vragen en meerkeuzevragen. Deze methode leent zich het best om best practices vast te stellen en inzichten op te doen op het gebied van dienstverlening. De vragenlijsten zijn opgebouwd uit een aantal hoofdstukken:

- > enkele algemene vragen over de instantie zelf;
- > contact met de klant;
- > klanttevredenheid en de uitkomsten van gedane klanttevredenheidsonderzoeken door de zusterorganen van de SVB;
- > de inrichting van de organisatie en ketensamenwerking;
- > ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening.

3.2 Landen

De keuze voor de landen hing af van de resultaten uit vooronderzoek (gesprekken met de afdeling Internationale Zaken van de SVB en beknopte literatuurstudie). Van de gekozen landen werd verwacht dat ze wat dienstverlening betreft aan het investeren zijn, op hetzelfde niveau zitten als Nederland, of verder zijn dan Nederland. De vragenlijst is verstuurd naar twaalf buitenlandse zusterorganen van de SVB. Negen van deze zusterorganen hebben gereageerd en geparticipeerd in het onderzoek. De negen organisaties per land zijn:

Australië: [Centrelink](#)

Duitsland: [Deutsche Rentenversicherung Bund \(DRV\)](#)

Finland: [Social Insurance Institution \(KELA\)](#)

Israël: [National Insurance Institute \(NII\)](#)

Jordanië: [Social Security Corporation of Jordan \(JSSC\)](#)

Nieuw-Zeeland: [Ministry of Social Development](#)

Polen: [Social Insurance Institute \(ZUS\)](#)

Turkije: [Social Security Institution \(SGK\)](#)¹

Zweden: [Swedish Social Insurance Agency Forsakringskassen \(SSIA\)](#)

¹ De respondent van de Turkse instantie heeft de vragenlijst niet volledig ingevuld. Daarom kan het zijn dat Turkije ontbreekt in sommige analyses.

4 ALGEMENE INFORMATIE VAN DE BUITENLANDSE ZUSTERORGANEN

Dit hoofdstuk bevat algemene informatie over de buitenlandse zusterorganen. Deze informatie bestaat bijvoorbeeld uit de sociale risico's waar de instanties regelingen voor aanbieden, het aantal klanten en het aantal werknemers.

4.1 Sociale risico's

De SVB voert regelingen uit ter verzekering van de volgende sociale risico's: ouderdom, overlijden en geboorte. Deze regelingen zijn demografisch gerelateerd. De arbeidsgerelateerde regelingen worden in Nederland uitgevoerd door het UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen). In de tabel hieronder staat per land aangegeven tegen welke sociale risico's de organisatie regelingen uitvoert. In de tabel staan zowel de demografische als arbeidsgerelateerde risico's.

Tabel 4.1 Uitgevoerde regelingen door de zusterorganen

Zusterorgaan in land:	Ouderdom	Overlijden	Geboorte	Ziekte	Werkloosheid	Arbeidsongeschiktheid	Anders
Australië	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-
Duitsland	Ja	Ja	-	-	-	Ja	-
Finland	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-
Israël	Ja	Ja	Ja	-	Ja	Ja	Ja
Jordanië	Ja	Ja	-	-	-	Ja	Ja
Nieuw-Zeeland	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-
Polen	Ja	Ja	-	Ja	-	Ja	Ja
Turkije	Ja	Ja	Ja	Ja	-	Ja	Ja
Zweden	-	-	Ja	Ja	-	Ja	-
SVB (NL)	Ja	Ja	Ja	-	-	-	Ja

In de tabel is te zien dat de onderzochte zusterorganen vaak een veel breder aanbod van verschillende regelingen tegen bepaalde sociale risico's uitvoeren dan de SVB. De zusterorganen voeren zowel demografische als arbeidsgerelateerde regelingen uit, terwijl de SVB in Nederland alleen demografische regelingen uitvoert. Op Zweden na bieden alle zusterorganen regelingen tegen minimaal twee van de drie sociale risico's aan waarvoor de SVB ook regelingen uitvoert (ouderdom, overlijden en geboorte).

Naast deze sociale risico's zijn er ook andere sociale risico's waarvoor regelingen worden uitgevoerd door bepaalde zusterorganen. In zowel Israël, Jordanië als Polen worden regelingen uitgevoerd voor werkongevallen. De Israëlische NII verzorgt daarnaast ook regelingen voor alimentatie, lange termijn verzorging en mobiliteit. In Jordanië worden ook regelingen uitgevoerd tegen beroepsziektes en in Turkije tegen invaliditeit.

4.2 Aantal medewerkers, vestigingen en gerechtigden (klanten)

In de tabel hieronder staan per land van het buitenlandse zusterorgaan weergegeven: het aantal medewerkers; het aantal vestigingen en het aantal gerechtigden (klanten).

Tabel 4.2 Enkele kengetallen van de zusterorganen

Zusterorgaan in land:	inwoners in land	medewerkers	vestigingen	gerechtigden (klanten)
Australië	21.515.754	26.000	400+	16 miljoen
Duitsland	82.282.988	54.000	25	78 miljoen
Finland	5.255.068	6.100	251	5,3 miljoen
Israël	7.353.985	3.700	45	7,4 miljoen
Jordanië	6.407.085	1.224	18	0,8 miljoen
Nieuw-Zeeland	4.252.277	10.000	10	1,8 miljoen
Polen	38.463.689	47.318	325	15 miljoen verzekerden 7,4 miljoen gerechtigden
Turkije	77.804.122	24.000	19.000	53 miljoen
Zweden	9.074.055	12.000	300	5 miljoen
SVB (NL)	16.783.092	3.200	10	5 miljoen

* Bron: CIA World Factbook, juli 2010 ** Afgerond aantal

De cijfers in bovenstaande tabel laten zien dat er grote verschillen zijn in alle drie de kolommen. Dit komt door de verschillen tussen de landen, waar Duitsland bijvoorbeeld veel meer inwoners heeft dan Jordanië, en Australië en Zweden veel vestigingen hebben ten opzichte van het aantal klanten. Verschillende structuren van de instanties zijn ook een belangrijk punt. Zo is Duitsland verdeeld in 25 regio's met daaronder weer kleinere kantoren. De zusterorganen in Israël en Finland hebben beide aangegeven dat de hele populatie van dat land klant is.

4.3 Opdrachtgevers en belangrijkste klanten

De opdrachtgevers voor alle buitenlandse zusterorganen maken deel uit van de overheid of regering in dat land. De opdrachtgevers zijn:

- > Australië: Verschillende ministeries
- > Duitsland: Bondsregering en het parlement
- > Finland: Parlement
- > Israël: Ministerie van Welzijn en Sociale Zaken
- > Jordanië: Ministerie van Werkgelegenheid
- > Nieuw-Zeeland: Ministerie van Gezondheid
- > Polen: Parlement
- > Turkije: Ministerie van Werkgelegenheid en Sociale Zekerheid
- > Zweden: Parlement, Ministerie van Gezondheid en Sociale Zaken

Uit de vorige tabel blijkt dat de zusterorganen van de SVB niet altijd de hele populatie als klanten of gerechtigden zien. Er zijn verschillen in wie als klant wordt beschouwd en wie als stakeholder. Aan de buitenlandse zusterorganen is de vraag gesteld wie zij de belangrijkste stakeholder vinden. De mogelijke antwoorden waren: (a) de opdrachtgevers, (b) de recht-hebbenden/verzekeringsnemers, (c) de verzekerden (rechthebbenden/ verzekeringsnemers + toekomstige rechthebbenden) of (d) alle burgers.

Duitsland, Israël en Polen gaven aan de verzekerden (rechthebbenden/ verzekeringsnemers + toekomstige rechthebbenden) (c) als belangrijkste stakeholder te zien. De rest van de landen: Australië, Finland, Jordanië, Nieuw-Zeeland, Turkije en Zweden gaven aan alle burgers (d) van het land te zien als belangrijkste stakeholder. Dit is ook de manier waarop de SVB tegen haar klantengroep aankijkt, want hoogstwaarschijnlijk krijgt elke Nederlander ooit in zijn leven een keer met de SVB te maken.

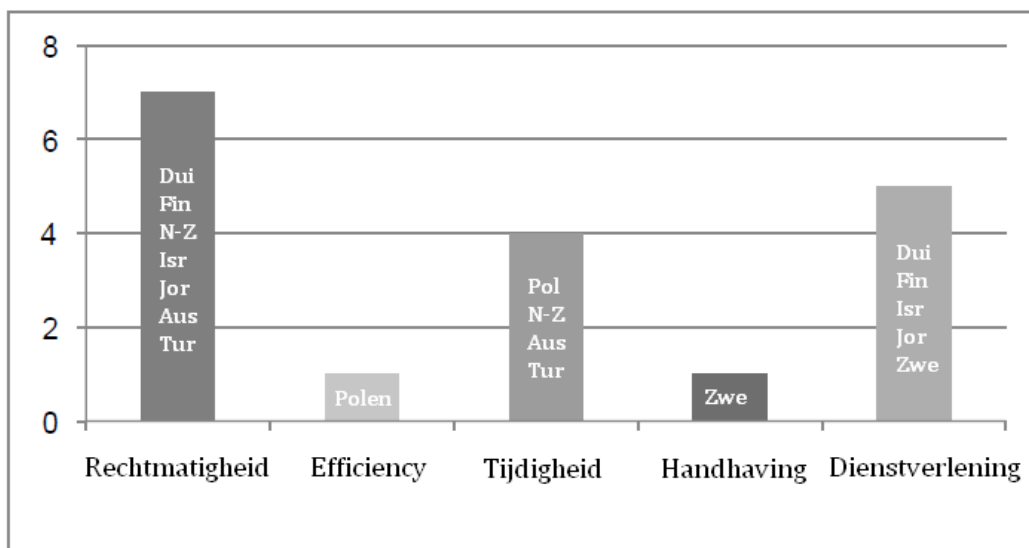
4.4 Belangrijkste taken

We hebben de zusterorganen van de SVB gevraagd wat zij als belangrijkste taak van hun organisatie beschouwen. Gekozen kon worden uit de volgende vijf antwoordmogelijkheden:

- > Rechtmatigheid: uitkeringen juist aan de juiste personen uitbetalen.
- > Efficiency: uitvoering tegen zo laag mogelijke kosten, waarbij sommige fouten geaccepteerd worden.
- > Tijdigheid: uitkeringen tijdig betalen.
- > Handhaving: voorkomen dat personen die geen recht hebben op een uitkering, gebruik maken van een uitkering.
- > Dienstverlening: de (potentiële) klanten zo goed mogelijk informeren over hun rechten en plichten.

Elk van de zusterorganen moest twee van de vijf antwoorden kiezen. Dat gaf 18 antwoorden, die zijn weergegeven in de grafiek hieronder:

Figuur 4.1 Belangrijkste taken van de zusterorganen



De rechtmatigheid om de juiste uitkeringen aan de juiste personen te betalen werd door zeven zusterorganen gezien als de belangrijkste taak. Gevolgd door dienstverlening: de (potentiële) klanten zo goed mogelijk informeren over hun rechten en plichten, met een score van vijf. En met een score van vier de tijdigheid: uitkeringen tijdig betalen.

Zo blijkt dus dat vier van de negen instanties hebben gekozen voor de combinatie rechtmatigheid en dienstverlening, waar drie van de negen instanties kozen voor de combinatie rechtmatigheid en tijdigheid.

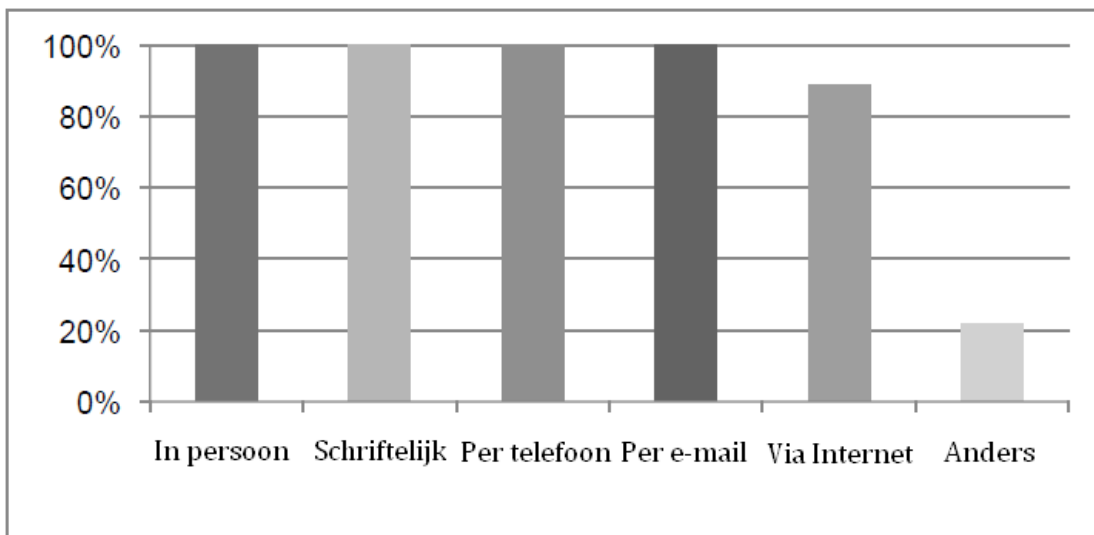
5 KLANTCONTACT

Dit hoofdstuk bevat de analyse van de vragen over het contact met de klant. Onderwerpen zijn de verschillende mogelijkheden voor contact; en de voorkeur naar bepaalde communicatiekanalen.

5.1 Communicatiekanalen

De vraag die met de enquête gesteld is, luidt: "op welke manier kunnen klanten contact opnemen met de organisatie?" In de grafiek hieronder is te zien welk percentage van de zusterorganen verschillende manieren van communicatie met de klant mogelijk maakt.

Figuur 5.1 Beschikbare communicatiekanalen bij de zusterorganen



Alle organisaties bieden de klant de mogelijkheid om contact te hebben in persoon bij een kantoor, schriftelijk, telefonisch en per e-mail. Alleen in Nieuw-Zeeland is het niet mogelijk om via het internet contact te hebben met de organisatie. Deze mogelijkheid wordt binnenkort wel geboden. Naast deze 'reguliere' vormen van contact gaven twee landen aan andere communicatiekanalen te hebben. Zo is het in Israël mogelijk om via een selfservice station in een kiosk handelingen in verband met de regelingen uit te voeren. Deze kiosken worden beschreven als mobiele bankautomaten, waar de klant kan inloggen met een ID nummer en een pincode. In Zweden is het mogelijk om via chat en videoconferentie contact te hebben met de organisatie.

In Australië, Duitsland, Finland, Jordanië, Nieuw-Zeeland, Polen en Turkije zijn er geen verschillen in manier van contact opnemen per regeling. Bij twee landen is dat wel het geval, dit zijn wederom Zweden en Israël, waar de selfservice stations (kiosken) alleen gebruikt kunnen worden voor alle autorisaties en sommige formulieren. Het callcenter in Israël is alleen bedoeld om vragen te stellen (geldt voor alle regelingen). Het doorgeven van wijzigingen kan niet telefonisch. In Zweden kan de chat alleen gebruikt worden voor regelingen die te maken hebben met geboorte en andere familie zaken.

5.2 Voorkeur naar communicatiekanalen

Vijf van de negen zusterorganen hebben aangegeven dat zij een voorkeur hebben voor een bepaald communicatiekanaal met de klant en dat zij het gebruik van dat kanaal ook stimuleren. Opvallend is dat een aantal instanties internet en telefoon noemt als geprefereerd communicatiekanaal. Hiervoor worden verschillende argumenten genoemd. Zo geven sommige instanties aan dit vanuit klantbehoefte te doen, terwijl anderen aangeven voor internet telefoon te kiezen omwille van kostenbesparingen.

- > Finland geeft de voorkeur aan internet, telefoon en, in de toekomst, vertrouwelijke e-mail. Als reden voor deze keuze noemt de Finse instantie een: "client approach, depending on our client needs". Ook wordt aangegeven dat deze kanalen effectiever zijn en passen in de effectieve doelen van de instantie.
- > Informatiecampagnes, advertenties voor particulieren, bedrijven en andere overheden zijn manieren om de voorkeur voor deze communicatiekanalen te promoten.
- > In Polen ligt de voorkeur bij internet en telefoon. Dit vanwege tijd- en kostenbesparingen. Deze communicatiekanalen worden direct door de medewerkers van de instantie gepromoot en aanbevolen aan de klant. Ook wordt het Poolse internetkanaal 'E-inspectorate' beschreven in de pers en op televisie.
- > Nieuw-Zeeland heeft een voorkeur voor contact via de telefoon of schriftelijk. Dit omdat het kostenvoordelen heeft: "It is more cost effective than face to face interviewing". Het promoten van communicatiekanalen van de Nieuw-Zeelandse instantie is vooral gebaseerd op kostenbesparingen voor de klant. Zo worden al betaalde antwoorderveloppen verzonden naar de klant. Ook is het gratis om te bellen naar de organisatie.
- > In Jordanië ligt de voorkeur bij telefoon (callcenter), waarvoor geen kosten worden gerekend door de instantie of door de telefoonaanbieder. Volgens de respondent is het callcenter: "Quick, easy and accessible 24/7". Het communicatiekanaal telefoon wordt gepromoot via 'Mass media advertisement'.
- > In Zweden ligt de voorkeur bij internet. De eerste prioriteit voor het Zweedse zusterorgaan is om het niveau van de service voor klanten te verhogen. Dit kan via het internet door 24 uur per dag, 7 dagen per week informatie te verstrekken en klanten gebruik te laten maken van e-services via het internet. De Zweedse SSIA promoot de website via advertenties in bladen, televisie en internet. Maar ook door informatie te verstrekken via lokale en regionale kantoren en de eigen website.

Australië, Duitsland, Israël en Turkije hebben aangegeven geen voorkeur te hebben voor een bepaald communicatiekanaal.

5.3 Procedure van aanvraag voor een uitkering

Bij alle zusterorganen ligt het initiatief voor de aanvraag van een uitkering bij de klant zelf. In Israël en Finland benadert de organisatie zelf klanten die wel recht hebben op een uitkering, maar deze nog niet ontvangen. In Finland benadert men deze klanten, maar de klant moet vervolgens alsnog zelf een aanvraag indienen.

In Israël worden sommige uitkeringen automatisch verstrekt, zonder dat er een aanvraag voor nodig is door de klant. Dit geldt voor de kinderbijslag en uitkeringen in verband met zwangerschap. Ook kent Israël uitkeringen die worden geïnitieerd door een brief, zoals de ouderdoms- en nabestaandenuitkeringen.

5.4 Stellingen over klantcontact

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

- > Klanten worden door verschillende personen te woord gestaan als zij contact hebben met de organisatie. Alleen bij de Zweedse SSIA is dit niet het geval.
- > In alle landen hoeft een klant een verhuizing 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. Dat is niet het geval in Finland, Nieuw-Zeeland en Israël vanwege de grote hoeveelheid regelingen.

5.5 Opmerkingen van de zusterorganen over klantcontact

De zusterorganen hebben de volgende opmerkingen geplaatst over het klantcontact in hun organisatie:

Finland heeft op het gebied van klantcontact een aantal doelstellingen. Die zijn:

- > de klant meerdere kanalen voor contact aanbieden;
- > kanalen makkelijk in gebruik te maken;
- > maatwerk aan te bieden voor verschillende groepen klanten waar dit nodig is door middel van het praten over 'life situations' waarin die groepen zich bevinden.

Dit is vergelijkbaar met de benadering vanuit klantgebeurtenissen van de SVB. Klanten spelen ook een belangrijke rol in de ontwikkeling van de service van het Finse KELA: *"We develop our services with our customers in customer councils, that evaluate our products and services"*. Dit concept is vergelijkbaar met de cliëntenraad in Nederland.

Het zusterorgaan in Nieuw-Zeeland heeft zijn klanten opgesplitst in twee groepen (Service Lines). De servicelijn 'work and income' administreert de regelingen voor de klanten met een werkende leeftijd en de service lijn 'senior services' administreert de regelingen voor de oudere klanten en internationale services

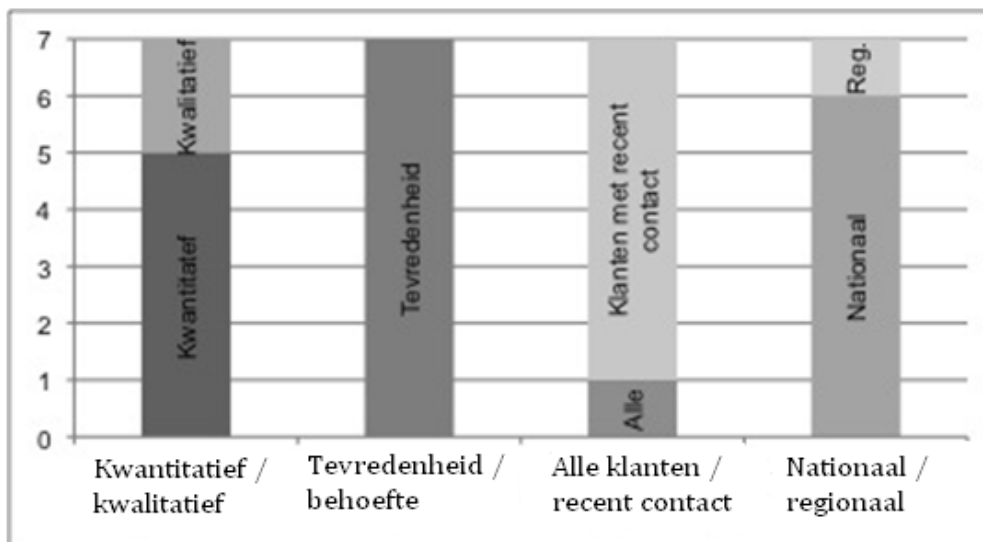
6 KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK

Dit hoofdstuk bevat de analyse van de vragen over klanttevredenheidsonderzoeken (KTO's) van de zusterorganen, het soort klanttevredenheidsonderzoek dat de zusterorganen uitvoeren en de resultaten van recente onderzoeken.

6.1 Soort klanttevredenheidsonderzoek

Alle zusterorganen voeren tevredenheidsonderzoeken uit onder hun klanten. Hoe vaak deze onderzoeken worden uitgevoerd verschilt per land. In Nieuw-Zeeland en Duitsland wordt er jaarlijks een onderzoek uitgevoerd; continu onderzoek wordt uitgevoerd in Zweden en Turkije; in Australië maandelijks en driemaandelijks; in Jordanië twee keer per jaar; in Israël maandelijks; in Polen wanneer het management beslist om een onderzoek uit te voeren en in Finland vier à vijf keer per jaar.

Figuur 6.1 Kenmerken van klanttevredenheidsonderzoek bij de zusterorganen



In de grafiek hierboven is te zien welk soort tevredenheidsonderzoek de zusterorganen uitvoeren. In de grafiek zijn in totaal zeven antwoorden weergegeven, omdat deze vraag door twee landen niet is beantwoord. Vijf van de zeven voeren een kwantitatief onderzoek uit. Alle zeven instanties voeren een tevredenheidsonderzoek uit en geen behoefteonderzoek. Zes van de instanties voeren de onderzoeken uit bij klanten die recent contact hebben gehad. Ook voeren zes van de zeven instanties hun onderzoek nationaal uit in plaats van regionaal.

6.2 Recente klanttevredenheidsonderzoeken

Recente klanttevredenheidsonderzoeken van de zusterorganen hebben over het algemeen een uitkomst waaruit blijkt dat de klanten tevreden of zeer tevreden zijn. In de volgende twee subparagrafen worden de positieve en negatieve aspecten vanuit het oogpunt van de klant besproken. Ook is er aandacht besteed aan oplossingen om de negatief beoordeelde aspecten te verbeteren.

6.2.1 Positief beoordeelde aspecten van dienstverlening

De kwaliteit van de dienstverlening door de zusterorganen wordt door de klanten in zijn geheel gezien als goed. Wat opvalt is dat de houding van het personeel in veel gevallen naar voren komt als belangrijk aspect. De volgende aspecten zijn positief/tevreden beoordeeld door de klanten in recente KTO's:

- > Australië: klantvriendelijke opstelling van de medewerkers en algehele kwaliteit van de dienstverlening. Aandacht wordt gespendeerd aan deze aspecten: *"Continued attention to these aspects with staff is given so that a customer service ethos is built"*.
- > Duitsland: advisering en gevalsbehandeling, doorlooptijd en duur van de behandeling en de controle van uitkeringen. De advisering stimuleert de opbouw van het rechtstreekse persoonlijke contact.
- > Finland: vriendelijke service van de medewerkers (front-office). Volgens de Finse instantie komt dit door de trainingen die de medewerkers krijgen op het gebied van contact met de klant, wat de afgelopen vijf jaar een strategische prioriteit is geweest voor de Finse instantie. Voldoende informatie en begeleiding door de back-office aan de front-office. De Finse organisatie is recent opgesplitst in een front- en back-office. Dit is in meer detail beschreven in paragraaf 8.1 'Ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening van de laatste vijf jaar'.
- > Israël: een goede persoonlijke benadering en de fysieke condities van kantoren.
- > Jordanië: bereikbaarheid van de balie door een uitbreiding van werkuren van de medewerker aan de balie. De kwaliteit van de dienstverlening is ook goed beoordeeld door de klant, dit komt volgens de instantie door het verbeteren van de communicatieve vaardigheden van medewerkers. De tijdigheid van behandeling is ook goed beoordeeld, dit komt doordat de instantie het proces van de dienstverlening heeft vereenvoudigd.
- > Nieuw-Zeeland: aanbod van juiste en volledige informatie door het personeel. *"Clients felt well informed and the staff that interviewed them were able to provide full and correct information to them"*. De kwaliteit van het personeel en de training van het personeel heeft een belangrijke rol gespeeld om dit waar te maken.
- > Zweden: internet e-services worden zeer goed beoordeeld door de klanten van het Zweedse zusterorgaan. Volgens de Zweedse instantie is de effectiviteit en het aantal juist beantwoorde gesprekken verbeterd in het contact center. Ook worden de lokale en regionale bijeenkomsten waar informatie wordt gegeven omtrent regelingen goed beoordeeld.

6.2.2 Negatief beoordeelde aspecten van dienstverlening

Hoewel de kwaliteit van de dienstverlening over het algemeen als goed wordt beoordeeld, hebben klanten in ieder land ook verbeterpunten genoemd. Zo blijkt de wachttijd bij een aantal instanties een verbeterpunt. In Australië, Israël en Zweden kan ook de duidelijkheid van brieven en beslissingen verbeterd worden.

- > Duitsland: de motivering van afwijzingen wordt vaak bekritiseerd en de begrijpelijkheid van beschikkingen laat te wensen over. Dit komt deels doordat de formuleringen niet duidelijk genoeg zijn en omdat klanten het niet eens zijn met een afwijzing. Als oplossing voor dit probleem is de DRV bezig met een revisie van de teksten van beschikkingen om deze duidelijker te maken.
- > Finland: brieven en beslissingen zijn niet duidelijk en/of begrijpelijk. De oorzaak hiervoor is de gecompliceerde wet- en regelgeving maar ook de complexiteit van de 'life situations' waarin de klant verkeert. Deze verschillen van tijd tot tijd, bijvoorbeeld: studeren, werken, werkloos, migreren, familie, etc. Ook wordt door de Finse klanten vaak

aangegeven dat de uitkeringen niet hoog genoeg zijn en dat dit in handen ligt van het Finse zusterorgaan. De oorzaak hiervan is dat vele uitkeringen niet meegroeien met het stijgende niveau van kosten voor levensonderhoud. Maar het grootste probleem is dat de instantie hierop wordt aangekeken, terwijl het Finse parlement de hoogte van uitkeringen bepaalt en niet de instantie.

Als oplossing voor deze problemen worden medewerkers die teksten en brieven maken getraind in het verbeteren van hun geschreven Finse en Zweedse taal. Ook probeert het Finse zusterorgaan politieke beslissingnemers te helpen en beïnvloeden door deze personen informatie en inzichten van hun instantie te verstrekken.

- > Israël: klanten zijn redelijk ontevreden over de wachttijd en kwaliteit van de dienstverlening. De redenen die hiervoor worden opgegeven door het zusterorgaan zijn: de grote hoeveelheid werk, de benodigde kennis die medewerkers moeten hebben over veel verschillende regelingen en ingewikkelde situaties van klanten. De afgelopen drie jaar heeft de NII te maken gehad met personeelstekorten, waardoor de voorraden zijn opgelopen.
- > Nieuw-Zeeland: medewerkers antwoorden niet tijdig genoeg. De reden hiervoor is de grote hoeveelheden werk. Automatisering is doorgevoerd om minder handmatige processen te hoeven uitvoeren. Dit heeft geleid tot tijdbesparingen.
- > Zweden: vertragingen in betalingen en wachttijd zijn de negatief beoordeelde aspecten van de dienstverlening door het Zweedse zusterorgaan. De oorzaak hiervoor is dat klanten niet willen wachten voor ze geholpen worden en dat sommige klanten de uitkeringen echt op tijd nodig hebben om te leven.

7 INRICHTING ORGANISATIE EN KETENSAMENWERKING

Dit hoofdstuk bevat de analyse van de vragen over de inrichting van de organisatie. Het gaat dan vooral om zelfregistratie en ketensamenwerking tussen het zusterorgaan en andere organisaties.

7.1 Zelfregistratie en selfservice voor klanten

Alle negen ondervraagde zusterorganen van de SVB zijn bezig met zelfregistratie en selfservice voor klanten via het internet. Sommige landen zijn bezig met het starten hiervan of voeren pilots uit om te testen (Turkije en Finland). De andere landen (Australië, Duitsland, Israël, Jordanië, Nieuw-Zeeland, Polen en Zweden) hebben deze diensten al ingevoerd. In deze paragraaf wordt een aantal voorbeelden gegeven over het gebruik van de selfservice via internet.

Nieuw-Zeeland: *“Our applications for assistance are going on-line, removing the need for face to face interaction for all clients, and leaving this service to our more complex situations”*. Bij dit zusterorgaan wordt selfservice gezien als hulpmiddel voor de simpele regelingen. De complexe situaties of regelingen zijn beter te behelpen via ‘face to face’ communicatie. Hierdoor blijft er meer tijd over voor de complexere situaties en regelingen.

In Israël is het mogelijk om via internet een verandering in rekeningnummer door te geven, een claim te doen voor een reservistenuitkering en handelingen te doen voor verzekeringszaken en contributies.

In Duitsland is het mogelijk om een PDF-formulier te downloaden van de site om een uitkering aan te vragen. Dit kan ingevuld, geprint en per brief verstuurd worden. Het is niet mogelijk om deze formulieren per e-mail of internet te versturen naar de instantie in verband met privacywetten en andere regelgeving.

Daarnaast is het in Duitsland mogelijk om toegang te krijgen tot bepaalde persoonlijke informatie via een digitale databank. Deze databank kan geraadpleegd worden na het elektronisch identificeren via een elektronische handtekening. Deze elektronische handtekening kennen we in Nederland onder de naam DigiD. Wanneer de identificatie heeft plaatsgevonden krijgt de klant toegang tot informatie over bijvoorbeeld: uitkeringen, uitbetalingen van uitkeringen in het verleden en toekomst, bewijs van overschrijving en pensioenverklaringen.

Voor de Zweedse instantie geldt: *“Selfservice via the Internet is one of our main focus areas”*. Zo is het in Zweden bijvoorbeeld mogelijk om kinderbijslag aan te vragen via het internet.

7.2 Bekendheid van regelingen

Acht van de negen onderzochte zusterorganen (op Finland na) hebben aangegeven dat zij de bekendheid van de door hen uitgevoerde regelingen proberen te vergroten. Het promoten van de regelingen gebeurt vooral via televisie, sociale media en netwerksites zoals facebook, publicaties, call centers en online advertenties. In Jordanië worden deze middelen samengevoegd tot één 'mass media campaign'.

In Polen werkt het zusterorgaan samen met nationale kranten en televisie waarbij zij samen informatieve programma's en artikelen maken over de verschillende regelingen.

7.3 Samenwerking met andere organisaties

Zeven van de negen onderzochte zusterorganen (op Jordanië en Turkije na) maken gebruik van faciliteiten van andere organisaties. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- > Het Australische zusterorgaan stationeert medewerkers bij andere organisaties in bepaalde delen van het land. Dit doen zij om toch een contactpunt aan te bieden voor zoveel mogelijk mensen zonder dure kantoren nodig te hebben en/of te huren.
- > In Duitsland kunnen verzekerden en pensioenontvangers via alle adviesbureaus van de pensioenorganisatie en via de servicetelefoon contact opnemen met het zusterorgaan. Ook kunnen mensen terecht bij de verzekeringsbureaus van de gemeenten en gemeentelijke diensten.
- > In de afgelopen jaren is er in Finland een ontwikkeling geweest in de gezamenlijke dienstverlening door verschillende organisaties met behulp van contactpunten. Zo heeft de KELA contactpunten in gemeentehuizen, politiebureaus en kantoren van de belastingdienst.
- > In Israël zijn er selfservicestations aanwezig in gemeentelijke gebouwen.
- > Medewerkers van het Poolse zusterorgaan houden informatiesessies in de Poolse ambassade in Duitsland voor Polen werkzaam in Duitsland.
- > In Nieuw-Zeeland zijn er voor de oudere mensen speciale casemanagers gestationeerd in andere organisaties.
- > In Zweden vindt benchmarking plaats met andere organisaties, zoals verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen.

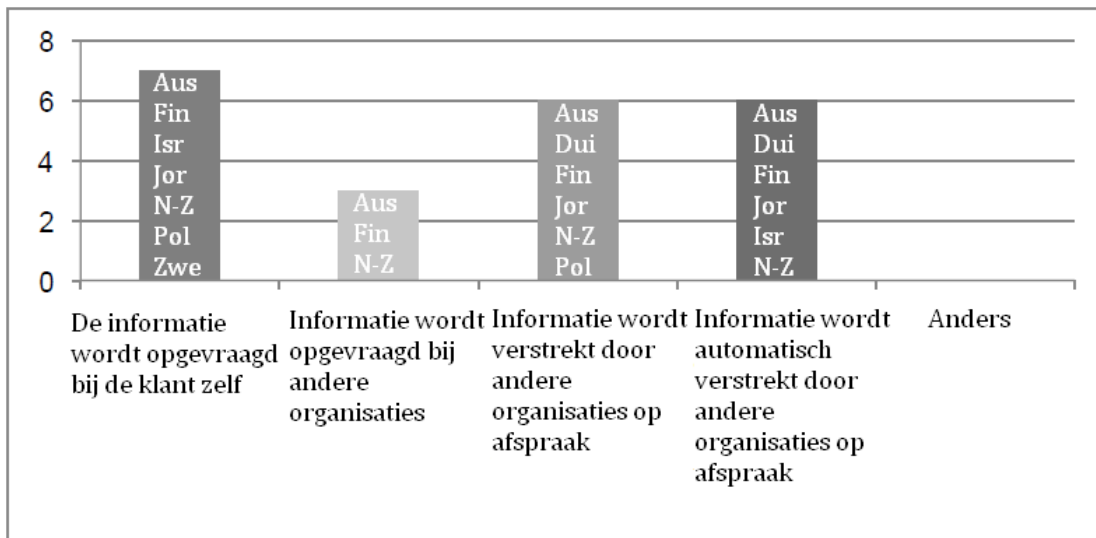
7.4 Verkrijgen van informatie van klanten

Er zijn verschillende mogelijkheden om informatie te verkrijgen van de klanten. We hebben de zusterorganen gevraagd op welke manier zij hun informatie verkrijgen:

- > De informatie wordt opgevraagd bij de klant zelf;
- > Informatie wordt opgevraagd bij andere organisaties;
- > Informatie wordt verstrekt door andere organisaties op afspraak;
- > Informatie wordt automatisch verstrekt door andere organisaties op afspraak;
- > Anders.

De resultaten zijn te zien in de volgende grafiek.

Figuur 7.1 Manieren waarop informatie wordt verkregen bij de zusterorganen



Acht van de zusterorganen (Turkije niet) hebben deze vraag beantwoord. Uit de antwoorden blijkt dat alleen het Duitse zusterorgaan geen informatie opvraagt bij de klant zelf. Deze informatie ontvangen zij van andere organisaties en dit scheelt de klant dus tijd.

Naast Duitsland krijgen zes andere landen de informatie op afspraak verstrekt van andere organisaties. Vijf van hen krijgen deze informatie automatisch.

8 ONTWIKKELINGEN

Dit hoofdstuk bevat de analyse van de ontwikkelingen van de afgelopen vijf jaar op het gebied van dienstverlening. Ook worden de verwachte of gewilde ontwikkelingen besproken.

8.1 Ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening van de laatste vijf jaar

We hebben de zusterorganen van de SVB gevraagd welke ontwikkelingen zij hebben gezien/meegemaakt in de manier van werken op het gebied van dienstverlening gedurende de afgelopen vijf jaar. Wanneer we de ontwikkelingen bekijken zijn deze op te delen in twee soorten. Dit zijn ontwikkelingen op het gebied van technologie/ICT en een verschuiving van focus op de organisatie naar focus op de klant.

8.1.1 Ontwikkelingen in technologie/ICT

De afgelopen jaren zijn er in de wereld veel ontwikkelingen geweest op het gebied van technologie, ICT en internet. De zusterorganen van de SVB zijn meegegaan in de trend om hun diensten naar de klant te verbeteren. Het internet is één van de belangrijkste communicatiemiddelen geworden.

In Jordanië wordt gebruik gemaakt van toegang tot databases van relevante organisaties om daar bepaalde procedures mee te vergemakkelijken. In Israël zijn de persoonlijke servicesites op het internet ingevoerd en zijn er grote verbeteringen geweest in de geautomatiseerde systemen. In Polen, Finland en Australië zijn er systemen ontwikkeld voor E-governmentdiensten via het internet.

In Nieuw-Zeeland zijn online diensten ontwikkeld in de afgelopen vijf jaar. Ook is er technologische vooruitgang geboekt op het gebied van callcenter technologie. Ten opzichte van vijf jaar geleden wordt er in Nieuw-Zeeland meer gebruik gemaakt van e-mail als communicatiemiddel.

In Duitsland is er veel vooruitgang geboekt op het gebied van internetdiensten waar de klant via digitale identificatie toegang kan krijgen tot bepaalde documenten over zijn of haar regelingen op het internet. Ook is er bij de DRV in de interne organisatie een uniform klantenplatform opgezet, dat versnelling van de administratieve afhandeling voor externe klanten verzorgt.

8.1.2 Verschuiving van focus

In de afgelopen vijf jaar is er volgens de zusterorganen in meerdere landen een verschuiving van focus geweest. De focus lag eerst op 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 Finse instantie noemt ook de focus op de behoeften van de klanten/burgers. Ook heeft de Finse organisatie een verandering naar een front- en backoffice systeem doorgevoerd. Het verschil is dat de frontoffice de 'customer service' is en de beslissingen neemt en de backoffice de frontoffice ondersteunt en als back-up dient. De reden voor deze verandering is dat het volgens de instantie eerst onmogelijk was voor medewerkers om van alles op de hoogte te zijn. De instantie voert namelijk meer dan honderd verschillende regelingen uit voor mensen in verschillende levensfasen. Nu is er dus een verdeling van werk volgens speciale rollen, waar iemand in werkt. Zo kan een medewerker in zijn carrière schuiven van werkzaamheden, bijvoorbeeld van aanvragen/cases in de backoffice naar het directe contact met de klant in de frontoffice.

In Nieuw-Zeeland is aandacht besteed aan de frontoffice vaardigheden om meer klanten tijdig te kunnen helpen. Ook wordt er in meerdere landen tijd besteed aan de manier van communiceren met de klant, met bijvoorbeeld het trainen van de mensen die direct in contact staan met de klant.

De instantie in Jordanië heeft speciale teams voor het oplossen van klachten. Ook informeren zij klanten over rechten en plichten via de massamedia, bijeenkomsten in het land en via het callcenter. Jordaniërs buiten het koninkrijk worden met behulp van mobiele kantoren benaderd voor vrijwillige verzekeringen.

8.1.3 Gewenste ontwikkelingen en uitdagingen voor de toekomst

We hebben de zusterorganen van de SVB gevraagd wat zij als gewenste ontwikkelingen zien voor de komende jaren. Over het algemeen wordt meer gebruik van internetdiensten als gewenste ontwikkeling genoemd. Andere ontwikkelingen voor de toekomst op het gebied van dienstverlening zijn:

- > De Poolse instantie zou graag het aantal klanten dat een persoonlijk bezoek brengt aan een kantoor van de instantie verminderen. Ook zouden ze graag het aantal mogelijkheden tot contact met de klant uitbreiden.
- > De Israëlische instantie zou graag één systeem hebben waarin alle documenten geautomatiseerd en beschikbaar bij elkaar staan per klant.
- > In Finland en Duitsland zouden de instanties vertrouwelijke e-mail met klanten en andere overheden graag zien als ontwikkeling. In Duitsland staat een elektronische uitwisseling met verschillende andere (publiekrechtelijke) instanties gepland, met het doel een snelle en correcte overdracht en verwerking van gegevens die vooral voor het vaststellen van uitkeringen gebruikt worden. In Finland ziet men deze samenwerking tussen verschillende instanties als uitdaging voor de toekomst.
- > De instantie in Jordanië zou graag zien dat alle betalende klanten (bijvoorbeeld voor pensioensbijdragen), dit zouden doen via internetbankieren. Dit gebeurt op dit moment nog niet. Dit is een uitdaging, want niet iedereen in Jordanië heeft een internetverbinding. Dit is ook het geval in Polen.
- > In Nieuw-Zeeland heeft de vergrijzing de afgelopen drie jaar voor problemen gezorgd. Ook in de nabije toekomst zal de vergrijzing een uitdaging blijven. Deze uitdaging is dat de hoeveelheid werk groter wordt, maar er niet meer geld beschikbaar komt.

9 BEST PRACTICES IN DE OGEN VAN DE ZUSTERORGANEN

We hebben de zusterorganen gevraagd welk aspect van hun dienstverlening ze als best practice beschouwen. De instanties in Turkije en Zweden hebben deze vraag niet beantwoord.

- > De Australische instantie ziet hun data-uitwisseling, zowel intern in de instantie als extern tussen de instantie en andere organisaties als best practice. Deze data-uitwisseling is ontwikkeld om de juistheid van betalingen zeker te stellen nadat men de afgelopen drie jaar te kampen heeft gehad met 'infrastructure interruptions'.
- > In Duitsland ziet men de 'servicetelefoon' 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.
- > De Finse instantie noemt als best practice het concept 'multi-channel', waar ze zoveel mogelijk manieren voor communicatie met de klant aanbieden: "Multi-channel solutions that provide our clients with services throughout the country and as long as possible, also abroad". Hier gaat het dan vooral om internet, telefoon en e-mail. Maar niettemin is de mogelijkheid van face-to-face behandeling zeer belangrijk voor sommige groepen, zoals immigranten en ouderen.
- > De Finse instantie ziet ook een best practice in hun strategische keuzes voor het ontwikkelen van diensten via bijvoorbeeld sociale media. Hiervoor worden op dit moment pilots uitgevoerd. Ook zijn issues als ICT en de ontwikkeling van e-services een belangrijke focus van de strategie.
- > In Jordanië ziet men de betaling van bijdragende particuliere klanten (bijvoorbeeld pensioenbijdragen) via internetbankieren als best practice. Bijdragende klanten worden gebeld om te voorkomen dat zij hun betalingstermijn vergeten. Ook wordt het callcenter als best practice gezien. Een belangrijk doel van het callcenter is het besef tot verzekering te vergroten onder de bevolking. Het callcenter is gratis voor de klant, hiertoe heeft de instantie een contract afgesloten met de Jordaanse telefoonmaatschappij. Zo worden de lasten voor klanten verminderd en een drempel tot communicatie verwijderd. Naast het callcenter wordt er in Jordanië gebruik gemaakt van PDA's om het niet-gebruik van uitkeringen tegen te gaan. Het doel is een uitbreiding van de dekking van de sociale verzekeringen. De PDA's worden gebruikt door medewerkers die op locatie werken.
- > In Israël is het geautomatiseerde werkproces een best practice omdat op deze manier de uitkeringen tijdig betaald kunnen worden. Een andere best practice zijn de self-service stations in bijvoorbeeld gemeentehuizen. Dit maakt het voor grote groepen klanten mogelijk om zelfstandig handelingen uit te voeren, ook voor mensen zonder internetverbinding.

- > In de Nieuw-Zeelandse instantie worden de volgende aspecten beschouwd als best practice: 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. In deze best practices spelen de medewerkers een belangrijke rol. 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 worden zij betrokken bij het bedenken van oplossingen.
- > De doelstelling van de Poolse instantie is om aan de vereisten van de klanten (tijd van de klant besparen en het voorzien van de best mogelijke service) te voldoen. De Poolse best practices om dit te bereiken zijn nieuwe communicatiekanalen met de klant, zoals het internetplatform. Bijdragen en declaraties van de klant worden alleen nog maar via het internet verstuurd naar de organisatie. De service desk wordt getraind om professionele en snelle service te leveren.

BIJLAGE

Bijgevoegd de vragenlijst die is gebruikt voor het onderzoek.

Algemeen

1 | Voor welke sociale risico's voert uw organisatie regelingen uit? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- > Ouderdom
- > Overlijden
- > Geboorte
- > Ziekte
- > Werkloosheid
- > Arbeidsongeschiktheid
- > Anders, namelijk ...

2 | Kunt u de tabel invullen voor uw organisatie:

Aantal vestigingen

Aantal medewerkers

Aantal gerechtigden (klanten)

3 | Wie zijn de opdrachtgevers van uw organisatie?

4 | Wie beschouwt u als belangrijkste stakeholder?

- > de opdrachtgevers
- > de rechthebbenden/ verzekeringnemers
- > de verzekerden (rechthebbenden/ verzekeringnemers + toekomstige rechthebbenden)
- > alle burgers

Vanaf dit moment bedoelen wij in elke situatie met de 'klant' de gerechtigden/rechthebbenden. Uitzonderingen zijn expliciet vermeld.

Klantcontact

5 | Hoe kunnen klanten contact met uw organisatie opnemen als zij vragen hebben of wijzigingen willen doorgeven? (meerdere opties mogelijk)

- > Fysiek: aan de balie
- > Schriftelijk
- > Telefonisch
- > E-mail
- > Internet
- > Anders, namelijk: ...

6 | Gelden deze mogelijkheden om contact op te nemen voor alle wetten/regelingen die uw organisatie uitvoert?

- > Ja
- > Nee. De uitzondering(en) is (zijn): ...

7 | Streeft uw organisatie ernaar om klanten meer gebruik te laten maken van bepaalde communicatiemiddelen?

- > Ja. De voorkeur gaat uit naar: ...
- > Nee

(Zo ja, bij 7) Welke redenen heeft u voor deze voorkeur?

(Zo ja, bij 7) Welke acties onderneemt uw organisatie om deze communicatiemiddelen te bevorderen en/of andere communicatiemiddelen te ontmoedigen?

8 | Hoe vindt de aanvraag voor een uitkering plaats? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- > Klant verzoekt zelf om uitkering, dit kan hij doen op de volgende manieren:
 - > Fysiek: aan de balie
 - > Schriftelijk
 - > Telefonisch
 - > E-mail
 - > Internet
 - > Anders, namelijk:

9 | De volgende vraag bestaat uit een aantal stellingen. Zou u deze willen beantwoorden met: Helemaal mee eens/ eens/ neutraal/ oneens/ helemaal mee oneens.

- > Klanten hebben bij ons te maken met steeds wisselende medewerkers.
- > Als een klant verhuist en hij heeft meerdere regelingen bij ons lopen, hoeft hij maar één keer zijn nieuwe adres door te geven.
- > Onze medewerkers beheersen alle regelingen die wij uitvoeren.
- > Onze organisatie vindt dat het beste klantcontact geen klantcontact is.

10 | Wilt u iets toevoegen over het klantcontact van uw organisatie?

Klanttevredenheidsonderzoeken

We zijn benieuwd naar de klanttevredenheidsonderzoeken en de uitkomsten van deze onderzoeken die uw organisatie uitvoert. De volgende vragen gaan daarover.

11 | Hoe vaak voert u een klanttevredenheidsonderzoek uit?

- > Wij voeren geen klanttevredenheidsonderzoek uit
- > Jaarlijks
- > Continu (Bijv. direct na een telefoongesprek)
- > Anders, namelijk ...

(Bij vraag 11: 'anders') Wanneer was het laatste klanttevredenheidsonderzoek dat u heeft uitgevoerd?

De volgende vragen gaan over het meest recente klanttevredenheidsonderzoek dat u heeft uitgevoerd.

12 | Wat voor soort onderzoek voerde uw organisatie uit? (Streep telkens door wat niet van toepassing is)

- > Kwantitatief (verkrijgen van een cijfermatig inzicht / Kwalitatief (verkrijgen van diepgaande informatie)
- > Tevredenheidsonderzoek / behoefteonderzoek
- > Onder alle klanten / onder klanten die onlangs contact hebben gehad
- > Landelijk / Regionaal
- > Anders, namelijk: ...

13 | Wat was het algemene oordeel van uw klanten uit het klanttevredenheidsonderzoek?

De klanten gaven aan met onze dienstverlening te zijn.

Zeer tevreden/ tevreden/ neutraal/ ontevreden/ zeer ontevreden

14 | Wat zijn de onderdelen van uw dienstverlening waarop u door klanten tevreden wordt beoordeeld? (Noem er maximaal 3)

- 1.
- 2.
- 3.

15 | Wat zijn de oorzaken voor het goed functioneren van deze onderdelen?

(Noem er maximaal 3)

- 1.
- 2.
- 3.

16 | Op welke onderdelen gaven de klanten aan ontevreden te zijn? (Noem er maximaal 3)

- 1.
- 2.
- 3.

17 | Wat zijn de oorzaken voor de mindere beoordeling van deze onderdelen?

(Noem er maximaal 3)

- 1.
- 2.
- 3.

18 | Accepteert u deze mindere beoordeling van deze onderdelen?

- > Ja
- > Nee. Kunt u aangeven waarom niet? ...

19 | Heeft uw organisatie veranderingen doorgevoerd om deze onderdelen te verbeteren?

20 | Het zou ons ook helpen als we inzage kunnen krijgen in de door u gestelde vragen in dit onderzoek. Kunnen wij inzage krijgen in het door uw organisatie uitgevoerde klanttevredenheidsonderzoek?

21 | Wilt u iets toevoegen over klanttevredenheidsonderzoeken van uw organisatie?

Inrichting organisatie & Ketensamenwerking

22 | De SVB streeft ernaar meer mogelijkheden aan haar klanten aan te bieden voor zelfregistratie en selfservice via internet. Is uw organisatie hier ook mee bezig?

- > Ja. Kunt u een voorbeeld noemen? ...
- > Nee

23 | Onderneemt uw organisatie actie om de bekendheid van enige regelingen te vergroten? (Bijvoorbeeld: publicaties, bekendmakingen, marketing, etc.)

- > Ja. Bijvoorbeeld: ...
- > Nee

24 | Maakt u gebruik van faciliteiten van andere organisaties? (Bijvoorbeeld een klantcontactpunt of loket in een andere organisatie of een klantcontactpunt of loket van een andere organisatie in uw organisatie?)

- > Ja. Bijvoorbeeld: ...
- > Nee

25 | Hoe verkrijgt u de benodigde gegevens van de klanten? (meerdere opties mogelijk)

- > Opvragen bij de klant
- > Opvragen bij andere overheden/ publieke organisaties (ad-hoc)
- > Wordt op afspraak, maar niet geautomatiseerd, aangeleverd door andere overheden/ publieke organisaties
- > Wordt geautomatiseerd aangeleverd door andere overheden/ publieke organisaties.
- > Anders, namelijk: ...

26 | Welke recente ontwikkelingen hebben plaatsgevonden op het gebied van ketensamenwerking in uw land waardoor u uw dienstverlening heeft kunnen verbeteren?

Ontwikkelingen

27 | Als u de huidige manier van werken op het gebied van dienstverlening van uw organisatie vergelijkt met die van 5 jaar geleden, wat zijn dan de belangrijkste ontwikkelingen?

28 | Zijn er andere ontwikkelingen of wensen op het gebied van dienstverlening die nog niet

(geheel) vervuld zijn?

- > Ja. Kunt u deze beschrijven: ...
- > Nee

29 | Uitdagingen voor de toekomst: voorziet u bepaalde knelpunten of problemen in de dienstverlening op korte en middellange termijn?

- > Ja. Kunt u deze beschrijven: ...

30 | Wilt u iets toevoegen over de ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening in het verleden en/of in de toekomst?

Beeld van de organisatie

31 | De belangrijkste taak van onze organisatie is: (Nummer de antwoorden in volgorde van belangrijkheid van 1 tot 5; waar 1 is de belangrijkste)

- > Uitkeringen juist aan de juiste personen uitbetalen (rechtmatigheid)
- > Uitvoering tegen zo laag mogelijke kosten, waarbij sommige fouten geaccepteerd worden (efficiency)
- > Uitkeringen tijdig betalen (tijdigheid)
- > Voorkomen dat personen die geen recht hebben op een uitkering, gebruik maken van een uitkering (handhaving)
- > De (potentiële) klanten zo goed mogelijk informeren over hun rechten en plichten (dienstverlening)

32 | Is uw organisatie de afgelopen drie jaar tegen knelpunten in de dienstverlening aangelopen?

- > Ja. Welke knelpunten zijn dit: ...
- > Nee

(Zo ja, bij 32) Welke knelpunten heeft u de afgelopen drie jaar aangepakt?

(Zo ja, bij 32) Hoe heeft u de knelpunten aangepakt?

33 | Welke onderdelen van de dienstverlening in uw organisatie beschouwt u als best practices? (Noem er maximaal 3)

- 1.
- 2.
- 3.

34 | Wat zijn volgens u de oorzaken voor het goed functioneren van deze onderdelen? (Noem er maximaal 3)

- 1.
- 2.
- 3.

35 | De volgende vraag bestaat uit een aantal stellingen over de relatie tussen uw organisatie en de klant. Zou u deze willen beantwoorden met: Helemaal mee eens/ eens/ neutraal/ oneens/ helemaal mee oneens.

- > Ik ben trots op onze dienstverlening aan de klant.
- > De klant is koning; de organisatie heeft een dienstverlenende plicht naar de klant en diens wensen.
- > De klant is een burger met rechten en plichten in een gelijkwaardige relatie tussen klant en organisatie.
- > De organisatie bepaalt wat belangrijk en goed is voor de klant.

Ten Slotte

36 | Wilt u nog iets toevoegen?

37 | Vind u het goed als wij contact met u op zouden nemen ter opheldering van sommige antwoorden?

- > Ja. Hoe kunnen we u kunnen bereiken: Naam ...; Telefoonnummer:...; E-mail:...
- > Nee

38 | Wat is uw functie binnen de organisatie?

Wij danken u hartelijk voor uw medewerking!