

SVB: de overheidsorganisatie van 2020

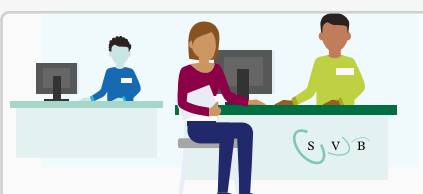
Onze morele plicht houdt niet op bij de wettelijke taak



wendbaar met veel verschillende
taken en klanten
met een krachtige organisatie
en een duidelijk maatschappelijk
resultaat



Uniciteit
Missiegedrevenheid



De basis aantoonbaar
op orde
Leervermogen
Veerkracht



Effectiviteit
Maatschappelijke
betrokkenheid

Het profiel van de SVB

> Het profiel van de SVB

Wendbaar met veel verschillende taken en klanten

U kent de SVB van de AOW, Kinderbijslag en PGB, maar daarnaast voert de SVB diverse andere regelingen uit. En dit doen we al bijna 120 jaar. Onze grootste effectiviteit zit daarin dat we tijdig de juiste uitkeringen naar onze klanten overmaken, met name voor de klanten die echt afhankelijk zijn van die uitkering. Dat is bieden van bestaanszekerheid.

Regelmatig gaan er taken af of komen er nieuwe bij. We zijn dan ook een wendbare organisatie: in februari hebben we een tijdelijke regeling uitgevoerd voor gerepatrieerden uit China vanwege Coronapandemie, en in juni hebben we met succes de vergoeding voor de eigen bijdrage kinderopvang aan 570.000 ouders uitbetaald. In minder dan drie maanden hebben collega's ervoor gezorgd dat alles goed geregeld is: de brieven, de geldstroom en de communicatie.

Met een krachtige organisatie

Uitkeringen als AOW en kinderbijslag zijn bij de burgers bekender dan de SVB zelf. Wij zijn weinig in het nieuws, omdat de SVB al vele jaren deze taken - ook nu tijdens de Coronapandemie - geruisloos, goed en met oog voor de klant uitvoert.

De SVB voert haar taken niet alleen rechtmatig, effectief en klantgericht uit, maar ook doelmatig, aldus de Algemene Rekenkamer. En volgens het IPSE-rapport¹ is de productiviteit van de SVB tussen 2002 en 2018 met 36% toegenomen.

Natuurlijk laat ook de SVB wel eens een steek vallen. In 2015 is het nodige misgegaan bij de opstart van de nieuwe PGB-uitvoering. De uitvoering hiervan is door grote inzet en betrokkenheid van de medewerkers blijvend op orde gebracht. Hart voor onze klanten en een extreme gedrevenheid op continuïteit van onze dienstverlening waren hierbij belangrijke motoren. We accepteren dat hierbij fouten gemaakt kunnen worden; die herstellen we. Door leren en experimenteren verbeteren we de dienstverlening aan de burgers, de organisatie en onze maatschappelijke relevantie; elke dag weer, stapje voor stapje.

Een duidelijk maatschappelijk resultaat

De SVB anticipeert actief op maatschappelijke ontwikkelingen, onder andere schulden en laaggeletterdheid. We zijn bereikbaar via veel laagdrempelige kanalen, online en offline. SVB'ers hebben een intrinsieke motivatie om het goede te doen en maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. In alles wat we doen stellen we de klant centraal en werken we vanuit de bedoeling: niet alleen de letter van de wet telt, maar ook de bedoeling daarvan. Als blijkt dat de regels niet stroken met het 'hogere doel' ervan, werken we aan maatwerkoplossingen of gaan we het gesprek aan met het ministerie over beleids- of wetsaanpassingen. De SVB ondersteunt haar medewerkers hierin en geeft handvatten om de gewenste persoonlijke dienstverlening en maatwerk te leveren waar nodig.

De wet dwingt de SVB haar uitkeringen alleen uit te keren op aanvraag. We wijzen burgers proactief op hun rechten, zorgen voor eenvoudige aanvraagprocedures en persoonlijke dienstverlening. Data en informatie waarover de overheid al beschikt willen we benutten om de dienstverlening aan burgers verder te verbeteren en niet-gebruik van regelingen tegen te gaan. De SVB werkt bijvoorbeeld samen met TNO aan nieuwe technieken om versleuteld en volledig AVG-proof overheidsdata te koppelen om het niet-gebruik van de Aanvullend Inkomensvoorziening Ouderen (AIO) tegen te gaan.

I. Duidelijk profiel

> Duidelijk profiel

“We heten de Sociale Verzekeringsbank en het sociale zit ook echt in onze genen!

Onze medewerkers gaan tot het uiterste om onze klanten zo goed mogelijk van dienst te zijn”.

1. Uniciteit

Waardevolle dienst

De Sociale Verzekeringsbank zorgt voor de uitvoering van regelingen voor ouderen, ouders, ouders met gehandicapte kinderen, gepensioneerden die bijstand nodig hebben, houders van een persoonsgebonden budget, nabestaanden, asbestslachtoffers, remigranten, verzetsdeelnemers en oorlogsgetroffenen en mensen die tijdelijk in het buitenland gaan werken.

We vinden het belangrijk dat we niet alleen de regels van de wet volgen, maar ook kijken naar de impact hiervan op het leven van mensen. Daarom vragen we ons steeds af: ‘past onze uitvoering wel bij de bedoeling van de wet?’ Als dat niet zo lijkt te zijn, gaan we hierover in gesprek. Met elkaar, met andere overheidsinstanties of met de wetgever in Den Haag, om zo samen te zoeken naar een oplossing. Zo ontving de SVB regelmatig klachten en bezwaarschriften over het stoppen van de kinderbijslag voor kinderen van 16-17 jaar als die teveel bijverdienden of als die gingen studeren. Dit werd onrechtvaardig gevonden omdat de studiefinanciering een lening was geworden en het weerhield sommige kinderen ervan om een beroepsbegeleidende leerweg (BBL-opleiding) te doen. De SVB heeft dit aangekaart bij de het ministerie van SZW en de positie van deze groep onder de aandacht gebracht. Per 1 januari 2020 is de wet gewijzigd en ontvangen alle ouders van 16- en 17-jarigen kinderbijslagⁱⁱ.

Naast het continueren van onze dienstverlening is het noodzakelijk om te blijven vernieuwen en innoveren. Dit doen we bijvoorbeeld met ons innovatielab Novum dat buiten de organisatie geplaatst is zodat het de dagelijkse dienstverlening niet in de weg zit. Daardoor kunnen ze snel iets toetsen waardoor experimenteren een stuk makkelijker is. Dit is uniek binnen de overheid.

Duidelijk verhaal naar de buitenwereld

Vanuit haar dienstverlening wil de SVB actief anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen, zoals situaties van multi-problematiek bij klanten, schuldenproblematiek en laaggeletterdheid. Waar de SVB eerder een speciale website had voor laaggeletterden (svbabc.nl), is sinds kort de gehele website van SVB aangepast naar taal B1 niveau, ondersteund door beeldmateriaal, de video [Het verhaal van de SVB](#), en kaders met uitleg van woorden, zodat de informatie op de site voor iedereen in begrijpelijke taal toegankelijk is.

Als één overheid

De SVB draagt bij aan het idee van één overheid ^{iii, iv}, met aandacht voor persoonlijke situaties van klanten. We maken afspraken over hoe we gefragmenteerde dienstverlening kunnen oplossen en werken samen in kleine proefprojecten om klanten te helpen. Een voorbeeld hiervan is een pilot uit 2017 met gemeente Oss^v om mensen met een Anw-uitkering te begeleiden naar de arbeidsmarkt, en het vervolg uit 2019, waarbij de uitkeringsgerechtigde met warme hand werd overgedragen aan de gemeente voor het einde van de Anw-uitkering. De SVB onderzoekt op dit moment een mogelijk vervolg van deze pilot met andere gemeenten. Ook loopt er op dit moment een pilot^{vi} met de Belastingdienst en de Federatie Vrouwenopvang waarbij vrouwen in de vrouwenopvang sneller hun recht op kinderbijslag en Kindgebonden budget toegekend kunnen krijgen, om hiermee hun financiële zelfstandigheid te vergroten.

> Duidelijk profiel

We gaan ook de loketfunctie van de SVB bij meerdere gemeenten uitbreiden. Burgers kunnen dan ook via hun eigen gemeenteloket met vragen voor de SVB terecht. De dienstverlening van de overheid wordt steeds meer digitaal. Voor veel mensen is dat fijn, maar digitale dienstverlening is niet voor iedereen altijd de juiste oplossing. Ook kan het bij ingewikkelde vragen soms prettig zijn om iemand persoonlijk te spreken. Helemaal wanneer hier meerdere organisaties bij betrokken zijn.



Om te laten zien hoe de SVB het verschil maakt en hoe de buitenwereld tegen de SVB aankijkt laten we graag ook anderen aan het woord:

Anique Smits,

Vicevoorzitter Klant Adviesraad ^{vii}.

Brancheorganisatie Kinderopvang

enthousiast over SVB aanpak ^{viii}.

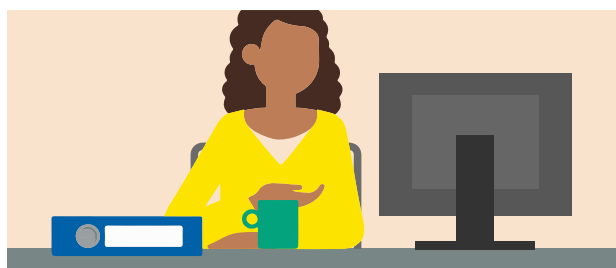
2. Missiegedrevenheid

Wij werken aan de bestaanszekerheid en eigen regie van burgers. Dat is de missie van de SVB. Daarom zorgen we dat onze klanten op tijd weten en krijgen waar ze recht op hebben. We helpen hen in één keer goed en zo snel mogelijk. Wij zijn namelijk goed in toetsen en betalen. Deze missie is vertaald naar een Wikivisie. Een levende visie waar inmiddels al meer dan 100 collega's aan hebben meegeschreven. Hierin is de SVB uniek. Dit betekent namelijk dat de visie aan de hand van suggesties door medewerkers aangepast kan worden. Zo is de visie van ons allemaal.

We werken proactief en over de grenzen van onze eigen organisatie voor betere dienstverlening. Dit doen we onder andere door gegevens slim uit te wisselen met andere organisaties in binnen- en buitenland. Dit past in onze ambitie om van uitvoerder te bewegen naar dienstverlener. Deze ambitie past de medewerkers en helemaal de medewerkers met klantcontacten. Uit verhalen van onze medewerkers blijkt een groot sociaal hart en de wens om 'above and beyond' te gaan: onze morele plicht houdt niet op bij de wettelijke taak!

Medewerkers hebben gevoel van betekenis voor de maatschappij

Binnen de SVB zijn medewerkers betrokken en bevlogen en identificeren zich met onze maatschappelijke opgave, waarbij het klantperspectief centraal staat. Zo wordt er proactief telefonisch contact gezocht met onze klanten om ze verder te helpen. Dit wordt door klanten erg gewaardeerd, maar ook door medewerkers:



> Duidelijk profiel

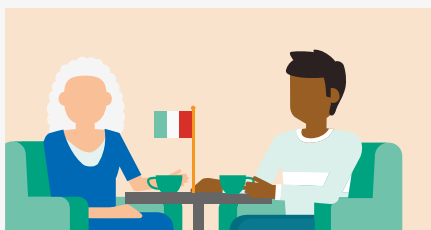
SVB medewerkers worden actief ondersteund om maatwerk te verlenen en te toetsen op de Bedoeling. Hiervoor zijn verschillende methodieken beschikbaar.



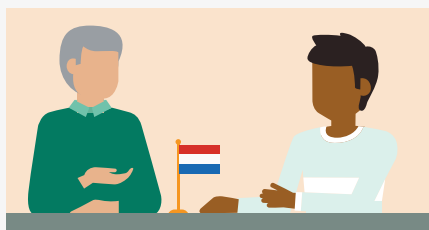
SVB medewerker

Toolkit voor de vakman

Dat de hulp van SVB'ers soms verder reikt dan hun domein en hun wettelijke taak, blijkt uit het volgende klantverhaal:



“Wij bezochten een
alleenstaande vrouw in Italië ...”



“Toen we de vrouw
bezochten werden we eigenlijk ...



“Dit bleek geen loze belofte.
In samenspraak met ...”

II. Een krachtige organisatie

> Een krachtige organisatie

3. De basis aantoonbaar op orde

Onze organisatie is flexibel, zodat we snel in kunnen spelen op nieuwe taken en ontwikkelingen in de samenleving. Dat doen we met bijna 4.000 deskundige collega's, verdeeld over 10 locaties. Waar mogelijk passen we nieuwe uitvoeringstaken in de bestaande organisatie in. Maar als dat nodig is, passen we de organisatie aan om optimale dienstverlening te kunnen leveren. Veel van onze diensten leveren we geautomatiseerd. Communicatie gaat veelal digitaal via website, e-mail en WhatsApp, maar mensen kunnen ook altijd met ons in contact treden per telefoon of brief. De SVB heeft geen call center; de klant krijgt steeds een medewerker aan de telefoon die volledig zelfstandig vragen, verzoeken, of klachten kan afhandelen. Onze website ontving in 2019 13,5 miljoen unieke bezoekers. Onze medewerkers ontvingen in dat jaar 1,5 miljoen telefoontjes, allemaal binnen 11 seconden opgenomen. Het gebruik van WhatsApp werd door klanten hoog gewaardeerd met een 8.6 gemiddeld ^{ix}.

Algemene Rekenkamer

(Algemene Rekenkamer [ouderdomsregelingen-ontleed](#))

De SVB voert haar taken rechtmatig, kostenbewust en doelmatig uit en verantwoordt zich transparant en uitgebreid in het wettelijk jaarverslag, met jaarrekening en accountantsverklaring. Voor het publiek verantwoorden we ons met een jaarlijks publieksverslag. De rechtmatigheid over 2019 bedraagt maar liefst 99,98% voor de AOW en 99,87% voor de AKW^x. Daarbij voldoet de SVB steeds aan de belangrijkste door de opdrachtgevers gestelde (kritische) prestatie indicatoren, zoals tijdigheid van beschikkingen en betalingen. De SVB levert steeds een sluitende begroting in bij onze opdrachtgevers en blijft bij de realisatie binnen de gestelde financiële kaders. Ook in tijden van bezuinigingen en taakstellingen. De SVB werkt aan een nieuwe kostprijsystematiek om de kosten van onze dienstverlening nog meer inzichtelijk te maken.

De SVB: Marco van Dal^{xi}

(afdelingshoofd Volksverzekeringen bij SZW [Publieksverslag 2019](#))

4. Leervermogen

De SVB wil er met haar herijkte strategie voor zorgen dat zij naast uitvoerder van sociale zekerheid haar rol van dienstverlener binnen één overheid optimaal kan vervullen, anticiperend op veranderende klantbehoeften. De dienstverlening van de SVB zal moeten blijven aansluiten bij wat burgers nodig hebben.

De realisatie van deze strategie vereist nadrukkelijk een vitale, permanent lerende en experimenterende organisatie. Daarom investeert de SVB in het vernieuwen van onze organisatie. We zetten in op het verder vergroten van onze wendbaarheid door werving en ontwikkeling van medewerkers, het onderhouden van een cultuur van continu leren en verbeteren, en innovatie van onze dienstverlening in samenwerking met ketenpartners.

Onze medewerkers vervullen een cruciale rol in het realiseren van onze maatschappelijke opgave. Het professionaliseren van onze medewerkers is daarom van groot belang. Via een duidelijk curriculum bieden we met onze eigen SVB Academie permanente educatie aan nieuwe en bestaande (serviceteam) medewerkers. Het zogenaamde 'opleidingshuis' behelst vakmanschap, vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Om vakmanschap nog meer te ondersteunen wordt er 'performance support' ontwikkeld waardoor de medewerker door slimme interactieve schermen en wizards de klant snel en in één keer goed kan bedienen. Leidinggevend worden gecoacht en getraind om medewerkers optimaal te kunnen helpen bij het leren en ontwikkelen in hun vak, waarbij zij ook op taakhoud getraind worden.

> Een krachtige organisatie

Ook hebben we aandacht voor vitaliteit en werkplezier. Werkplezier leidt tot betrokkenheid en enthousiasme. We willen een organisatie zijn waarin iedereen zich thuis voelt en die ruimte biedt aan de nieuwe manieren van werken. SVB medewerkers zijn betrokken en bevolgen. Ze identificeren zich met de maatschappelijke opgave van de SVB en geven gemiddeld een 7,8 voor werktevredenheid ^{xii}. Het perspectief van de klant staat voor hen altijd centraal. Hun drijfveren zijn de brandstof voor continue verbetering van onze dienstverlening. Wij willen naar een personeelsbestand dat een representatieve afspiegeling vormt van onze samenleving. Een inclusieve en diverse cultuur draagt bij aan het probleemoplossend vermogen en de creativiteit van medewerkers ^{xiii}, het aantrekken en behouden van talent en goede dienstverlening. Wij zijn nog niet tevreden met de diversiteit in de top van onze organisatie. Daar zetten we ons netwerk inclusie en diversiteit ook voor in.

Medewerkers - en de SVB als geheel - leren ook door mee te doen met allerlei experimenten en pilots met andere uitvoerders en gemeenten. De geleerde lessen worden in de afzonderlijke trajecten uitgerold naar de gehele dienstverlening. In interactie met onze klanten werken we in ons User Experience (UX) Design lab aan een constante verbetering van communicatie met de burger (website, brieven ed.).

Samen met ons innovatielab Novum proberen we onze huidige dienstverlening continu te innoveren om daarmee onze dienstverlening te optimaliseren. Vanuit burgerperspectief betekent dit dat we oplossingen ontwikkelen die vaak samen met andere (uitvoerings)organisaties gerealiseerd dienen te worden. Een voorbeeld hiervan is de data-uitwisseling met het UWV in het kader van terugdringen niet-gebruik AIO. Novum experimenteert met meerdere, organisatie-overstijgende oplossingen die moeten bijdragen aan een toekomstbestendige dienstverlening vanuit het perspectief van één overheid. Voorbeelden hiervan zijn de mogelijkheden van machine learning en het opzetten en verder ontwikkelen van conversational agents als chatbots en voicebots.

5. Veerkracht

Natuurlijk laat ook de SVB wel eens een steek vallen. Zoals bekend is het nodige mis gegaan bij de opstart van de nieuwe PGB-uitvoering in 2015. Na verloop van de nodige tijd is de uitvoering met grote inzet en betrokkenheid van de medewerkers weer blijvend op orde gebracht.

In 2014 hebben we een grootschalig IT-vernieuwingproject stopgezet. Het gedroomde multi-regelingsysteem werd niet opgeleverd. De SVB heeft vervolgens twee bestaande/oude systemen samengevoegd en verbeterd tot het robuuste IT-systeem van nu. Zonder dat een enkele klant daar last van heeft gehad.

Kritische Vrienden rapport

(externe commissie) intern document op aanvraag beschikbaar

Dit jaar hebben we onze veerkracht kunnen tonen in de Coronapandemie. Sinds 16 maart verlenen we, van de ene op de andere dag, met een kleine 4000 medewerkers vanuit huis onze diensten aan de klant. De AOW betalingen van eind maart en de kinderbijslag op 1 april zijn voor de volle 100% stipt op tijd uitgekeerd. In juli heeft de SVB, in samenwerking met de Belastingdienst, aan ongeveer 570.000 ouders de vergoeding eigen bijdrage kinderopvang uitbetaald.

De veranderende werkwijze waarmee we door Corona noodgedwongen werden geconfronteerd, hebben ons ook nieuwe inzichten gebracht in hoe we ons werk kunnen organiseren, hoe we samenwerken, hoe we diensten verlenen en hoe we communiceren met onze klanten. Op dit moment onderzoeken we hoe de positieve effecten van de Corona-maatregelen kunnen behouden en hoe de negatieve effecten te mitigeren.

III. Maatschappelijk resultaat

> Maatschappelijk resultaat

6. Effectiviteit

Maar liefst 30% van alle Nederlanders ontvangt een of andere uitkering van de SVB. Vaak gaat het om een belangrijk deel van het inkomen; voor die burgers is een tijdige en correcte toekenning van de uitkering en een stipte betaling van groot belang om te kunnen voorzien in hun levensonderhoud.

De SVB spant zich in om de bestaanszekerheid van haar klanten te waarborgen en armoede en schuldenproblematiek zoveel mogelijk te voorkomen. Dat doen we onder andere door actief niet-gebruik van de wetten en regelingen te voorkomen en door samen te werken met andere organisaties en gemeenten bij het tegengaan en vroege signalering van (potentiële) problematische schulden. De SVB was in 2017 met een aantal andere organisaties initiatiefnemer van de Intentieverklaring Schulden, met de gezamenlijk afspraken om te voorkomen dat burgers door toedoen van de overheid in een problematische schuldsituatie kunnen komen of blijven. De SVB heeft samen met UWV een convenant gesloten met de NVVK, branchevereniging voor schuldhulpverlening, sociaal bankieren en bewindvoering.

Ook als de klant niet weet waar hij recht op heeft, informeren we hem proactief. Dit doen we zowel op de traditionele manier, als ook met innovatieve toepassingen.

Niet-gebruik AOW

In 2019 hebben we bijvoorbeeld uitgezocht hoeveel mensen in Nederland mogelijk recht hebben op AOW, maar dit nog niet hebben aangevraagd. Door 1655 mensen op een laagdrempelige manier te benaderen, zijn zij gewezen op hun recht. Door deze proactieve benadering krijgen 1053 mensen alsnog een AOW-uitkering.

SVB medewerker

Maatwerk in dienstverlening: Werkplaats schulden ^{xiv}

Vanuit de werkplaats schulden zoeken we naar oplossingen voor het ontstaan van schulden. Hier is maatwerk voor nodig en in de werkplaats onderzoeken we welke soorten van maatwerk wel en niet werken. Dit doen we multidisciplinair om vanuit verschillende invalshoeken de maatwerkoplossingen te bedenken, toetsen en uit te rollen over de verschillende teams bij onze locaties.

De werkplaats schulden is ontstaan vanuit de intentieverklaring schulden ^{xv} die we vanuit de Manifestgroep hebben getekend. De SVB is geen grote schuldeneiser, maar kan het wel signaleren als mensen in de problemen raken. Onze medewerkers begrijpen dat ze het beste even kunnen bellen, bijvoorbeeld voordat ze een aanmaning versturen waar klanten van kunnen schrikken. Wij vragen in al onze contacten met klanten: heeft u financiële problemen, zou u hulp willen, mogen we u aanmelden bij de gemeente? Als we de klant telefonisch niet kunnen bereiken, dan sturen we eerst een briefkaart. Uit onderzoek van de WRR ^{xvi} blijkt namelijk dat veel mensen brieven van de overheid niet altijd openmaken. Een briefkaart ^{xvii} hoef je niet open te maken maar de boodschap is direct zichtbaar. We zien dat we op deze manier van toegevoegde waarde zijn.

7. Maatschappelijke betrokkenheid

Wij willen dat mensen krijgen waar ze recht op hebben. Deze informatie willen we toegankelijk en begrijpelijk beschikbaar maken voor iedereen. Ook onderzoeken we welke kanalen door mensen gebruikt worden, nu en in de toekomst. We moeten zijn waar onze klanten zijn, alleen zo kunnen we ze de beste dienstverlening bieden. Veel mensen weten echter niet dat ze ergens recht op hebben. Wij voelen het als onze morele plicht om hen dit toch te laten weten en gaan op zoek naar innovatieve oplossingen.

Maar wat als we mensen niet kunnen of mogen benaderen?

Ouderen die onder het bijstandsniveau uitkomen hebben vaak onvoldoende AOW-rechten opgebouwd. Voor deze doelgroep is er de Aanvullende Inkomensvoorziening Ouderen (AIO). Uit een data-analyse van de Algemene Rekenkamer blijkt dat 48 tot 56 % van de rechthebbende huishoudens geen beroep doet op de aanvullende AIO-uitkering. Dat zijn 34.000 tot 51.000 huishoudens. De SVB kan deze doelgroep niet goed bereiken omdat wij vanuit de privacywetgeving de data bij UWV en de Belastingdienst niet mogen gebruiken die ons inzicht in de doelgroep zou verschaffen.

Omdat het hier een kwetsbare doelgroep betreft waarbij de bestaanszekerheid in het geding is, willen wij alles op alles zetten om de AIO voor deze doelgroep beschikbaar te krijgen.

Werken aan innovatieve oplossingen

Het combineren van verschillende databronnen is niet altijd toegestaan vanuit de AVG. Door Novum wordt nu gekeken naar een mogelijkheid waarbij koppeling van gegevens onder bepaalde voorwaarden mogelijk is. Eén van die oplossingen is Secure Multi-Party Computation (MPC^{xxviii})^{xix}, waar we samen aan werken met TNO, UWV en SZW. Deze 'gereedschapskist' aan cryptografische technieken maakt het mogelijk om meerdere partijen gezamenlijk aan data te laten rekenen alsof ze een gedeelde database hebben. Tegelijkertijd kunnen ze met wiskundige zekerheid elkaars data nooit inzien. Dit maakt de weg vrij voor allerlei nieuwe producten en diensten die voorheen niet voor mogelijk werden gehouden.

Toegankelijk^{xx} maken van informatie via slimme spraakassistenten

Door Novum is onderzoek gedaan naar het gebruik van slimme spraakassistenten zoals de Google Assistant. Uit dit onderzoek^{xxi} dat samen met de Algemene Nederlandse Bond voor Ouderen, Achmea en Google is gedaan kwam naar voren dat ouderen deze slimme spraakassistenten erg leuk en makkelijk vinden. Vooral voor het opvragen van informatie^{xxii}. Om ervoor te zorgen^{xxiii} dat informatie van de SVB vindbaar is voor slimme spraakassistenten blijkt het noodzakelijk om de bestaande informatie op SVB.nl aan te passen, dit doen we dus ook.^{xxiv, xxv}

De SVB is een ambitieuze uitvoeringsorganisatie die verder wil. Verder kijken, verder helpen en verder zoeken naar oplossingen die van maatschappelijke waarde zijn voor de burger. Onze ambitie is om dat samen met ketenpartners én burgers te doen, vertrouwend op de kunde en het oordeelsvermogen van onze medewerkers. Want je morele plicht houdt niet op bij je wettelijke taak.

Daarom zijn wij de overheidsorganisatie van 2020.

Bronvermeldingen

> Bronvermeldingen

Pagina 1 ←

i https://www.svb.nl/nl/media/IPSE_rapport_op-afstand-de-beste%281%29.pdf

Pagina 2 ←

ii <https://www.svb.nl/nl/kinderbijslag/uw-kind-is-16-of-ouder/bijverdienen-als-uw-kind-16-of-17-jaar-is>

iii Verheij/Padmos/Den Uijl – visie op dienstverlening, versie 1.0, 2019

iv Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, directie stelsel en Volksverzekeringen, Toekomstverkenning en ontwerp uitvoering werk en inkomen 2030_concept eindrapport, 2020

v <https://pers.svb.nl/pilot-anw-naar-werk-van-gemeente-oss-en-svb/>

vi <https://www.svb.nl/nl/media/SUWI-Jaarverslag%202019.pdf>

Pagina 3 ←

vii interview in personeelsmagazine Jouw SVB juni 2020

viii <https://www.kinderopvang.nl/nieuws/blog/blog-bericht?blogpostid=4526309376>

Pagina 5 ←

ix Intranetbericht, 01-07-2020, op aanvraag beschikbaar

x https://issuu.com/celvin-svb/docs/9233_svb_content__ontwerp_jaarverslag_tg

Pagina 6 ←

xi https://issuu.com/celvin-svb/docs/9233_svb_content__ontwerp_jaarverslag_tg

xii intern werknemerstevredenheidsonderzoek: SVB Barometer, maart 2020. Op aanvraag beschikbaar.

Pagina 7 ←

xiii <https://pers.svb.nl/svb-ondertekent-charter-diversiteit/>

xiv <https://www.komuitjeschuld.nl/actueel/nieuws/2019/10/29/'contact-opnemen-met-klanten-kan-veel-leed-voorkomen'>

xv <https://www.socialelvraagstukken.nl/driegesprek-rijksincassobeheer-wordt-menselijker-overheid/>

xvi <https://www.wrr.nl/binaries/wrr/documenten/rapporten/2017/04/24/weten-is-nog-geen-doen/R097-Weten-is-nog-geen-doen.pdf>

xvii <https://pers.svb.nl/een-kaartje-sturen-ouderwets/>

Pagina 8 ←

xviii <https://novum.nu/multi-party-computation/>

xix <https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/informatie-communicatie-technologie/roadmaps/data-sharing/secure-multi-party-computation/>

xx <https://www.emerce.nl/achtergrond/spraaktechnologie-voice-senioren-zinvol>

xxi <https://www.anbo.nl/nieuws/spraakgestuurde-technologie-leuk-en-handig-voor-oudere-gebruikers>

xxii <https://projectzilver.com/wp-content/uploads/2020/01/Project-Zilver-onderzoeksrapport.pdf>

xxiii <https://novum.nu/project/de-voicebot/>

xxiv <https://www.rijksinnovatiecommunity.nl/actueel/nieuws/2019/11/14/over-10-jaar-is-%E2%80%98praten%E2%80%99-met-de-overheid-vanzelfsprekend>

xxv <https://www.cbs.nl/nl-nl/over-ons/innovatie/project/praat-met-het-cbs-de-voice-assistent-van-het-cbs>

De citaten van SVB medewerkers en klanten komen uit
['Maatwerk in Dienstverlening - persoonlijk contact maakt het verschil'](#)