



Opdrachtgever

IWI



Inspectie Werk en Inkomen
Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Opdrachtnemer

IWI

Onderzoek

*Klachtenafhandeling bij de SVB:
verkennde studie*

Startdatum – 1 december 2007

Einddatum – 1 december 2007

Categorie

*Toezicht en functioneren van sociale
zekerheid*

Klachtenafhandeling bij de SVB

Conclusie

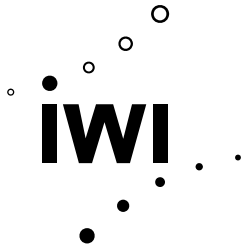
Klachten en de afhandeling daarvan zijn een indicatie voor de kwaliteit van de uitvoering van de sociale verzekeringswetten. Een zo hoog mogelijke kwaliteit van de klachtenbehandeling draagt bij aan het vertrouwen van de burger in de uitvoering van de wetten. Dit vertrouwen van de burger is ook maatschappelijk en politiek gezien van belang. De SVB onderkent het belang hiervan en wil daarom ook in 2008 de registratiewijze en de afhandeling van klachten verbeteren. Als de registratie verbetert, krijgt de SVB beter zicht op de klachten over de uitvoering die de organisatie bereiken. Dit zicht kan de SVB gebruiken om de organisatieprocessen te optimaliseren en is bovendien bevorderlijk voor het lerend vermogen van de organisatie. De inspectie heeft onderzocht hoe de SVB omgaat met klachten en wat zij daarvan leert. Bron: Bibliotheek SZW

Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/miv63tc>

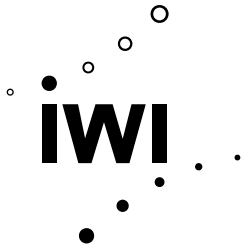
Klachtenafhandeling bij de SVB

Verkennde studie

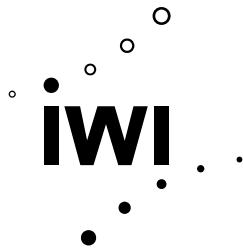


Klachtenafhandeling bij de SVB

Verkennde studie



V07/04, december 2007



Inhoud

1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Probleemstelling en aanpak	5
2	Klachtenafhandeling door de SVB	7
2.1	Wettelijke bepalingen, beleidsregels en werkinstructies	7
2.2	Uitvoering klachtenprocedure in de serviceteams	8
2.3	Registratie van klachten	9
2.4	Kwaliteit van de afhandeling	10
2.5	Verantwoording over klachten	11
2.6	Aard van de klachten van klanten	12
3	Aandachtspunten	13
3.1	Klachtenbewustzijn	13
3.2	Registratie van klachten	13
3.3	Gebruik van registratiegegevens voor het lerend vermogen	14
3.4	Aanknopingspunten voor verdere verbetering	14
4	Conclusie	17
	Bijlage 1: Toetsingskader en operationalisatie van de deelvragen	19
	Bijlage 2: Wettelijke bepalingen en beleidsregels	23





1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De Sociale Verzekeringsbank (SVB) is momenteel bezig met het optimaliseren van de organisatieprocessen en de dienstverlening aan de klant. Dit is het SVB-Tien traject, dat mede als doel heeft om in de toekomst een excellente dienstverlening aan de klant te waarborgen. Een onderdeel van SVB-Tien is een organisatiewijziging in de uitvoering van enkele wetten. In dit kader is respectievelijk per 1 september 2006 en per 1 april 2007 de volledige uitvoering van de AKW, AOW en Anw - inclusief afhandeling van klachten - belegd bij de zogenoemde 'serviceteams'.

De afhandeling van klachten in de serviceteams is bevorderlijk voor de klantvriendelijkheid en de efficiëntie, omdat klachten gelijk worden afgehandeld door gekwalificeerde medewerkers. Uit de verantwoordingsrapportage blijkt echter dat het aantal geregistreerde klachten over de uitvoering van deze wetten in het eerste halfjaar van 2007 (na de invoering van de serviceteams) met 57 procent is afgenomen ten opzichte van 2006.¹ De SVB veronderstelt dat medewerkers mogelijk minder alert zijn op het registreren van klachten, omdat ze een signaal van de klant niet altijd als klacht herkennen en aanmerken.

De SVB noemt dit een risico. Dit is voor IWI aanleiding om de afhandeling van klachten door de medewerkers in kaart te brengen.

Klachten en de afhandeling daarvan zijn een indicatie voor de kwaliteit van de uitvoering van de sociale verzekeringswetten. Een zo hoog mogelijke kwaliteit van de klachtenbehandeling draagt bij aan het vertrouwen van de burger in de uitvoering van de wetten. Dit vertrouwen van de burger is ook maatschappelijk en politiek gezien van belang.

De SVB onderkent het belang hiervan en wil daarom ook in 2008 de registratiewijze en de afhandeling van klachten verbeteren. Als de registratie verbetert, krijgt de SVB beter zicht op de klachten over de uitvoering, die de organisatie bereiken. Dit zicht kan de SVB gebruiken om de organisatieprocessen te optimaliseren en is bovendien bevorderlijk voor het lerend vermogen van de organisatie. De SVB kan bij deze verbeteringslag onderliggende studie gebruiken.

1.2 Probleemstelling en aanpak

Voor dit onderzoek is de volgende doelstelling geformuleerd:

Zicht krijgen op de afhandeling van klachten door de SVB en op ontwikkelingen hieromtrent, teneinde de dienstverlening aan de klant te optimaliseren.

¹ De SVB in het eerste halfjaar van 2007, Amstelveen augustus 2007.



De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

Hoe handelen de medewerkers van de SVB klachten af en hoe borgt de SVB dat zij van klachten leert?

De bijbehorende deelvragen zijn:

- Hoe heeft de SVB de afhandeling van klachten beschreven?
 - Hoe behandelen medewerkers van de SVB de klachten in de praktijk?
 - Wat registreren medewerkers en op welke wijze?
 - Welk beeld heeft de SVB over de tevredenheid van de klanten, met betrekking tot de afhandeling van klachten?
 - Welke verbetermaatregelen heeft de SVB getroffen, naar aanleiding van klachten van klanten?
- IWI betreft in het onderzoek de uitvoering van de AKW, AOW, Anw en WWB65+. Sinds 2006 voert de SVB voor een aantal gemeenten de WWB uit voor personen van 65 jaar en ouder, die een tekort hebben op hun AOW (WWB65+). De uitvoering van de WWB65+ is een betrekkelijk nieuwe taak voor de SVB en daarom wordt de klachtenafhandeling hiervan in dit onderzoek betrokken. De uitvoering van de WWB65+ is belegd in de serviceteams AOW/Anw.

Benchlearning

In 2006 heeft IWI de bejegening van klanten door UWV onderzocht.² IWI betreft in de analyse van de onderzoeksinformatie, waar mogelijk, de leerpunten uit deze onderzoeken. IWI levert op deze wijze een impuls aan het instrument 'benchlearning' binnen het SUWI-domein.

Aanpak onderzoek

De deelvragen van dit onderzoek zijn nader uitgewerkt in operationele onderzoeksvragen, aandachtspunten en een toetsingskader (bijlage 1). De onderzoeksvragen en het toetsingskader zijn afgestemd met de afdeling Bestuurlijke en Strategische zaken van de SVB.

Voor het verzamelen van informatie heeft de inspectie documenten bestudeerd, aangaande (de procedure van) de klachtenafhandeling. Er zijn op drie vestigingskantoren acht interviews gehouden met medewerkers en teamleiders van serviceteams. IWI heeft ook gesproken met een medewerker van de afdeling Centrale Uitvoering Procesinrichting van het hoofdkantoor van de SVB.

² Rapporten 'Beoordeeld en bejegend' (IWI, mei 2006) en 'Zorgen voor bejegening' (IWI, september 2006).



2 Klachtenafhandeling door de SVB

De eerste twee deelvragen van dit onderzoek gaan over de procedure klachtenafhandeling van de SVB en de wijze waarop medewerkers daar uitvoering aan geven. De bevindingen hierover staan in dit hoofdstuk. IWI gaat in dit hoofdstuk in op de kwaliteit van de afhandeling van klachten, de verantwoording over klachten en de aard van de klachten.

2.1 Wettelijke bepalingen, beleidsregels en werkinstructies

Het beleid 'klachtenafhandeling' heeft de SVB vastgelegd in de Beleidsregels SVB. Deze beleidsregels zijn ontleend aan hoofdstuk 9 van de Algemene wet bestuursrecht (Awb). Dit hoofdstuk bevat veelal procedurele bepalingen voor de behandeling van klachten. IWI heeft de Beleidsregels SVB in dit onderzoek betrokken, evenals drie artikelen uit de Awb, die niet in de Beleidsregels SVB staan vermeld (zie bijlage 2).³

De SVB heeft de beleidsregels vertaald in een Handboek Klachtenmanagement. Dit handboek bevat de procedures voor de klachtenbehandeling (werkinstructies). De meest recente werkinstructies van het hoofdkantoor zijn van oktober 2007.

Formele en informele procedure

De SVB kent twee procedures voor de behandeling van klachten: de formele en de informele procedure.

Informele procedure

Het algemene uitgangspunt van de SVB is dat iedere klacht informeel wordt afgehandeld.⁴ Dit houdt in dat de medewerker binnen vijf werkdagen telefonisch contact opneemt met de klant en de klacht tracht op te lossen.

In de richtlijnen van de SVB staan vermeld dat de afhandeling van de klacht bij voorkeur geschiedt door de medewerker die het dossier in behandeling heeft. De SVB acht het namelijk van groot belang dat de klacht wordt afgehandeld waar de handeling (waar de klacht betrekking op heeft) heeft plaatsgevonden. Op deze manier wordt de medewerker direct verantwoordelijk gemaakt voor het oplossen van het probleem van de klant en is het leereffect maximaal. Wanneer de klacht door een andere medewerker wordt afgehandeld, wordt de medewerker, die bij de klacht is betrokken, daarover geïnformeerd.

³ Artikel 9:7 over een onafhankelijke behandeling van klachten, artikel 9:11 over de afhandelingstermijn en artikel 9:12a over de registratie van klachten. Een vertaalslag van de Beleidsregels SVB is gemaakt in het toetsingskader en de aandachtspunten bij de operationalisatie (bijlage 1); een overzicht van het aanvullende beleid en bijbehorende Awb-artikelen is opgenomen in bijlage 2.

⁴ Bron: Paradocs AA procesinstructie 2004.



Formele procedure

De formele procedure wordt, na het informele traject, opgestart als de klant aangeeft (nog steeds) niet tevreden te zijn met de oplossing. De klant krijgt desgewenst de gelegenheid zijn verhaal te doen tijdens een hoorzitting en krijgt een schriftelijke terugkoppeling over de afhandeling.

2.2 Uitvoering klachtenprocedure in de serviceteams

In de serviceteams zijn de volgende medewerkers belast met de afhandeling van klachten:

- Medewerkers A en medewerkers B: dit zijn medewerkers die de wetten uitvoeren en de klachten behandelen (informele traject). Roulerend bemannen ze de telefoon.
- Medewerkers C: medewerkers die de klachten van het formele traject afhandelen. Zij handelen ook de bezwaarzaken af.

De serviceteams worden aangestuurd door teamleiders. De teamleiders voeren in een aantal gevallen ook de taken van de voormalige ‘klachtencoördinator’ uit, namelijk het coördineren van de informele en formele afhandeling van de klachten. Met de invoering van de serviceteams is deze functie komen te vervallen.

Informele procedure

Uit het onderzoek blijkt dat nagenoeg alle klachten in eerste instantie volgens de informele procedure worden afgehandeld: medewerkers A of B nemen telefonisch contact op met de klant en proberen de klacht op te lossen en af te doen. Als de klant dat wenst, kan de informele behandeling van de klacht ook schriftelijk worden afgedaan.

Informele afhandeling van telefonische klachten

Als klanten bellen naar de SVB, proberen medewerkers direct diens probleem op te lossen. Telefoontjes van klanten betreffen naast klachten, ook aanvullende vragen of onduidelijkheden. Dit zijn geen klachten en worden ook niet als zodanig geregistreerd (zie paragraaf 2.3). Betreft het telefoontje van de klant een klacht, dan wordt deze behandeld door de medewerkers A of B van de serviceteams, die het klantdossier hebben behandeld.

IWI constateert dat er op één vestiging, voor wat betreft de informele afhandeling, een verschil is tussen de AKW-teams en de AOW/Anw-teams: binnen de AKW-teams worden klachten altijd afgehandeld door een andere medewerker, dan degene die het klantdossier heeft behandeld. De medewerkers van de AKW-teams volgen voor de informele afhandeling de Awb-procedure (artikel 9:7: de afhandeling van de klacht geschiedt niet door een medewerker die bij de klacht is betrokken). Deze procedure geldt in principe alleen voor de formele afhandeling van klachten.

In de andere teams op deze vestiging en op de twee overige vestigingen worden de klachten in het informele traject afgedaan door de medewerker die het dossier heeft behandeld.



Informele afhandeling van schriftelijke klachten

Klachten die schriftelijk binnenkomen worden op de drie vestigingen gecoördineerd door de teamleider. Voor wat betreft de afhandeling heeft IWI de volgende situaties aangetroffen:

- de teamleider handelt zelf de klachten af;
- de teamleider geeft de klacht aan de medewerker die het dossier behandeld heeft.

Klachten die schriftelijk binnenkomen, worden, conform de richtlijnen van de SVB, ook zoveel mogelijk telefonisch afgehandeld.

Formele procedure

Als een klacht in het informele traject niet, of niet naar tevredenheid van de klant is opgelost, wordt het formele traject gestart. De formele afhandeling is in de uitvoering belegd bij de medewerkers C. IWI constateert dat in één serviceteam de afhandeling volgens het formele traject is belegd bij de medewerkers die het dossier hebben behandeld. Deze werkwijze is niet in lijn met artikel 9:7 van de Awb.

2.3 Registratie van klachten

Registratierichtlijnen

De werkinstructies schrijven de volgende registratierichtlijnen voor:

- Klachten over de uitvoering van AKW, die telefonisch worden behandeld, worden geregistreerd in het systeem Klant Contact Applicatie (KCA); klachten over de uitvoering van de AOW, Anw en WWB65+ in het AOW-systeem.
- Klachten die volgens het informele of formele traject worden behandeld, worden geregistreerd in 'Klara' (voor de AKW) of in Apollo (voor de AOW, Anw en WWB65+).

Apollo is het primaire registratiesysteem voor de AOW, Anw en de WWB65+. De registratie van klachten is in dit systeem geïntegreerd. Voor de AKW is de registratie van klachten nu nog gescheiden van het primaire registratiesysteem. De verwachting is dat in het eerste kwartaal van 2008 de registratie van klachten is geïntegreerd in het primaire systeem. Klara zal te zijner tijd verdwijnen.

Registratie in de praktijk

In de praktijk wordt als volgt geregistreerd:

- De medewerkers A en B registreren de klachten over de uitvoering van de AKW, AOW, Anw en WWB65+, die telefonisch zijn afgedaan, in KCA of het AOW-systeem.
- De medewerkers A en B registreren in Apollo de klachten over de uitvoering van de AOW, Anw en WWB65+, die in het informele traject telefonisch worden afgehandeld. Wordt de klacht formeel afgedaan, dan registreert de medewerker C de afdoening in Apollo.
- De teamleiders registreren in Klara de schriftelijke klachten over de uitvoering van de AKW, die via het informele (door de medewerker A of B) of formele traject (medewerker C) worden afgehandeld. Deze taak is in enkele serviceteams belegd bij de medewerkers C.

De afhandeling van de klachten over de uitvoering van de AKW en de registratie daarvan zijn in de praktijk gescheiden.



Medewerkers registreren de gegevens van de klant, de klacht de oplossing en of de klacht grond of ongegrond is. Het systeem Klara bevat de mogelijkheid om te registreren over de inhoudelijke afdoening van de klacht. Volgens de teamleiders wordt daar niet structureel gebruik van gemaakt. Voor zover er wel gebruik van wordt gemaakt, verschillende de rapportages. De medewerkers die de klachten behandelen geven aan dat sommige rapportages over de inhoudelijke afdoening uitgebreid zijn, anderen zijn summier. Dat verschilt per medewerker. Uit het onderzoek blijkt dat teamleiders op de onderzoekslocaties sturen op een tijdige afhandeling (zie paragraaf 2.4), maar niet op de inhoudelijke afdoening van klachten en de registratie daarvan.

‘Over-registratie’ versus ‘onder-registratie’

Voor de invoering van de serviceteams kwamen telefonische klachten centraal binnen. Veel telefoontjes werden door deze frontoffice doorgeleid naar de backoffice voor verdere afhandeling. De frontoffice registreerde alle doorgeleide telefoontjes als klacht. De geïnterviewde medewerkers geven aan dat er hierdoor sprake was van een zekere vorm van ‘over-registratie’, omdat niet alle doorgeleide telefoontjes daadwerkelijk klachten waren.

Het werk van de frontoffice is nu geïntegreerd in de serviceteams. De medewerkers A of B handelen gelijk de telefonische klachten af, evenals aanvullende vragen van klanten of onduidelijkheden bij klanten. De medewerkers geven in de interviews aan dat ze niet uitsluiten dat niet alle telefonische klachten als ‘klacht’ geregistreerd worden.⁵ Hierdoor ontstaat er, in vergelijking met de situatie voor de invoering van de serviceteams, een zekere vorm van ‘onder-registratie’. Dit kan volgens de medewerkers van de onderzochte locaties ook een verklaring zijn voor de sterke daling van het aantal klachten in 2007, ten opzichte van 2006.

2.4 Kwaliteit van de afhandeling

Tijdigheid

De SVB-richtlijnen schrijven voor dat klachten binnen zes dan wel tien weken (als sprake is van een formele procedure) moeten worden afgehandeld.

De vestigingen hanteren een afhandelingstermijn van één tot twee weken voor de informele afhandeling van klachten (telefonisch, schriftelijk).

Voor het formele traject hanteren de vestigingen een afhandelingstermijn van zes weken.

In alle gevallen (formeel, informeel) geldt dat de medewerkers binnen vijf werkdagen contact opnemen met de klant over de klacht.

Volgens medewerkers is het vaak mogelijk om klachten telefonisch binnen de één tot twee weken op te lossen. Dit blijkt ook uit de klachtenrapportages van de vestigingen. Alleen in geval van zeer ingewikkelde procedures, of als klanten (bijvoorbeeld uit het buitenland) nog aanvullende informatie moet aanleveren, kan de informele afhandeling meer dan één of twee weken in beslag nemen.

⁵ Conform de definitie die de SVB daarvoor hanteert, namelijk elke uiting van ontevredenheid is een klacht.



De tijdigheidsborging zit ingebouwd in de systemen. Als een klacht de maximale afhandelingstermijn nadert, komt er automatisch een melding.

De bewaking van de tijdigheid is belegd bij de medewerker die verantwoordelijk is voor de registratie. Voor de AKW is deze belegd bij de teamleider of, in sommige serviceteams, bij de medewerker C. De medewerker (A of B) die de klacht afhandelt wordt door de teamleider geattendeerd op de afhandelingstermijn.

De bewaking van een tijdige afhandeling van de klachten over de uitvoering van de AOW, Anw en de WWB65+ is belegd bij de medewerkers A of B. De teamleiders sturen bij de AOW/Anw-serviceteams integraal op kwaliteit en niet specifiek op de bewaking van een tijdige afhandeling van klachten.

Inhoudelijk juiste beoordeling

De juistheid van de telefonische klachtafhandeling is volledig belegd bij de medewerkers A of B. De teamleiders sturen hier niet op; de medewerkers worden gestuurd op een tijdige afhandeling en de vermelding of de klacht gegrond of ongegrond is (het eindresultaat).

Wanneer klanten een schriftelijke bevestiging willen van de afhandeling van hun klacht, is er volgens de medewerkers een zekere borging van een inhoudelijk, correcte afhandeling. De brief aan de klant, waarin ook de inhoudelijke afdoening staat vermeld, wordt namelijk ondertekend door de teamleider of door de afdelingsmanager. Volgens de medewerkers van de onderzoekslocatie biedt de ondertekeningprocedure een inhoudelijke waarborg. .

Klanten ontvangen niet altijd een schriftelijke terugkoppeling over de afhandeling, omdat de SVB streeft naar voldoende waarborgen voor een zorgvuldige klachtbehandeling enerzijds en het voorkómen van nodeloze formalisering of bureaucratiesering anderzijds. In alle gevallen wordt getracht de klacht op zo kort mogelijke termijn af te doen. In de praktijk geldt dat de procedure wordt afgerond als de klacht naar tevredenheid van de klant is afgehandeld en deze het niet nodig vindt om een schriftelijke terugkoppeling te ontvangen.

2.5 Verantwoording over klachten

Volgens artikel 9:12a van de Awb hoeft de SVB zich alleen te verantwoorden over klachten die schriftelijk binnenkomen.

De vestigingen verantwoorden zich over de klachten die zijn geregistreerd in Klara (AKW) en Apollo (AOW, Anw en WWB65+). De SVB verantwoordt zich voor een deel dus ook over de telefonische klachten. Immers, als telefonische klachten niet, of niet naar tevredenheid van de klant worden afgehandeld, worden deze geregistreerd in Klara of Apollo.

Aantal klachten in 2005, 2006 en eerste halfjaar 2006

Jaar	Aantal klachten (totaal)	% Gegrond	% Ongegrond
2005	2.776	54%	46%
2006	2078	47%	53%
Eerste halfjaar 2007	561	43%	57%

In het eerste halfjaar 2007 is 97 procent van de klachten tijdig afgehandeld.



2.6 Aard van de klachten van klanten

Uit de interviews blijkt dat de meeste klachten van klanten gaan over de werkwijze van de SVB:

- onbegrip bij klanten over de hoeveelheid informatie die ze moeten aanleveren;
- gebrek aan eenduidige informatieverstrekking over rechten en plichten (communicatie);
- tijdige uitbetaling van de uitkering.

Over de bejegeningklachten is het beeld in de uitvoering verschillend; volgens medewerkers van de ene vestiging zijn er veel bejegeningklachten, volgens medewerkers van andere vestigingen niet.

Bij klachten spelen mee het opleidingsniveau van de klanten, de etnische achtergrond (Nederlandse taal niet machtig) en ingewikkelde procedures van de SVB.

Uit de verantwoordingsgegevens van de SVB blijkt dat er vrij weinig klachten zijn over de uitvoering van de WWB65+. Volgens de medewerkers van de onderzochte locatie gaan de klachten veelal over de hoogte van de uitkering.

Tevredenheid klant

De medewerkers van de onderzochte locaties hebben de indruk dat klanten over het algemeen tevreden zijn over de afhandeling van klachten door medewerkers van de serviceteams. De Nationale Ombudsman ontvangt weinig klachten over de SVB. Volgens deze instantie pakt de SVB de klachtenbehandeling serieus op, door indien gewenst een gesprek met de klant aan te gaan en uitgebreid te reageren.⁶

De invoering van de serviceteams heeft een positief effect gehad op de klanttevredenheid: klanten vinden het prettig dat ze gelijk een medewerker spreken die hun dossiers kent en hun klachten gelijk behandelt. Volgens de medewerkers blijft een gevoel van ontevredenheid bij klanten bestaan als een klacht ongegrond is - en ook ongegrond blijft.

Een klanttevredenheidsonderzoek voert de SVB in 2008 uit. .

De vestigingen zelf voeren periodiek, verspreid over een half jaar, onder hun eigen klanten tevredenheidsonderzoeken uit. Aan de orde komen onder andere de klantbejegening, de kennis en het probleemoplossend vermogen van de medewerkers en het nakomen van afspraken.

De inspectie constateert dat de resultaten overwegend positief zijn. De resultaten van deze onderzoeken worden gebruikt om de uitvoering op de eigen vestiging te verbeteren.

⁶ Jaarverslag Nationale Ombudsman 2006.



3 Aandachtspunten

De inspectie gaat in dit hoofdstuk in op het klachtenbewustzijn van de medewerkers, de registratie van de klachten en het gebruik van registratiegegevens om de uitvoering te verbeteren. Deze items verdienen de komende periode de aandacht van de SVB, omdat ze anders op enig moment een risico zijn voor een gedegen afhandeling van klachten en de optimalisering van organisatieprocessen, naar aanleiding van klachten. IWI maakt in dit hoofdstuk, waar mogelijk, een verbinding met bevindingen uit de klantbejegeningsonderzoeken bij UWV (benchlearning). Op deze manier maakt de inspectie inzichtelijk welke aanknopingspunten er zijn voor de SVB om de huidige uitvoering verder te verbeteren.

3.1 Klachtenbewustzijn

Zoals eerder is vermeld, hanteert de SVB voor klachten de volgende definitie: ‘klachten zijn alle uitingen van ontevredenheid’. De medewerkers en de teamleiders van de drie onderzochte locaties, vinden deze definitie abstract. Hun ervaring is dat medewerkers er verschillend invulling aan geven. Dit is volgens hen een risico, omdat daardoor een signaal van de klant mogelijk niet als klacht herkend en erkend wordt.

Dit knelpunt is besproken in diverse werkgroepen op de vestigingen. De werkgroepen zijn bedoeld om het klachtenbewustzijn van medewerkers te vergroten en de registratie te verbeteren. In deze werkgroepen kwam onder andere naar voren dat de medewerkers niet altijd op één lijn zitten voor wat betreft de interpretatie van een ‘klacht’. Dit heeft gevolgen voor de wijze van afhandeling, de bejegening van de klant en de registratie van de klachten in de daarvoor bestemde systemen.

3.2 Registratie van klachten

In hoofdstuk twee staat dat een verklaring voor de daling van het aantal geregistreerde klachten is de ‘over-registratie’ (in de situatie voor de invoering van de serviceteams), ten opzichte van een ‘onder-registratie’ (in de huidige werkwijze). De medewerkers geven aanvullend hierop aan dat niet alle medewerkers consequent de telefonische klachten in KCA registreren.

Het gebruik van verschillende registratiesystemen (zie paragraaf 2.3) kan ook een verklaring zijn voor de daling van het aantal klachten in de verantwoording. Immers, klachten die telefonisch binnenkomen en telefonisch worden opgelost, worden niet geregistreerd in Klara of Apollo, maar in KCA of het AOW-systeem. De SVB gebruikt de klachtgegevens uit KCA en het AOW-systeem niet voor de verantwoording. Daardoor mist de SVB in de verantwoording een deel van de klachten. Voor het lerend vermogen en verdere verbetering van de organisatieprocessen en dienstverlening aan de klant is het belangrijk dat de SVB een volledig beeld heeft van de klachten die de organisatie bereiken.



3.3 Gebruik van registratiegegevens voor het lerend vermogen

De klachtgegevens uit KCA en het AOW-systeem verschaffen, samen met Klara en Apollo, aan de SVB een volledig beeld over klachten die de organisatie bereiken. De gegevens uit KCA en het AOW-systeem zou de SVB meer moeten benutten voor verbeteringen van organisatieprocessen en van de dienstverlening. De medewerkers van de onderzoekslocaties geven aan dat de registratiegegevens weinig worden gebruikt om van te leren en om de uitvoering verder te verbeteren. Ze ervaren dit als een gemis. Er wordt onderling (in bijvoorbeeld werkoverleggen) niet voldoende gedeeld hoe collega's klachten oplossen en medewerkers krijgen niet altijd een inhoudelijke terugkoppeling op de klachten die ze afhandelen. Dit is nu nog afhankelijk van de medewerkers zelf (persoonlijk initiatief), maar ze zien graag dat dit structureel belegd wordt in de werkwijze.

Onafhankelijke beoordeling in het formele traject

Het belang van een structurele terugkoppeling over de afhandeling van klachten wordt ook benadrukt door de wijze waarop de formele beoordeling van klachten is ingericht, namelijk afdoening van klachten door de medewerker die het dossier heeft behandeld. De inspectie constateert dit in één serviceteam.

Artikel 9:7 van de Awb schrijft voor dat voor een onafhankelijke beoordeling een klacht moet worden afgehandeld door een medewerker die niet betrokken is bij de gedraging, die de klacht veroorzaakt.

Uit dit onderzoek blijkt niet deze werkwijze tot knelpunten in de afdoening leidt, maar het is volgens de betreffende medewerkers een aandachtspunt.

Een juiste beoordeling en afhandeling van de klacht, sturing op inhoudelijke afdoening en registratie van afdoening blijven daarom ook belangrijke aandachtspunten.

De teamleider van het betreffende serviceteam heeft tijdens het onderzoek medegedeeld dat de procedure voor formele afhandeling opnieuw wordt gezien - en zonodig herzien.

3.4 Aanknopingspunten voor verdere verbetering

Leercirkels

Op twee van de drie onderzochte vestigingen genieten sommige items al de nodige aandacht. Op één vestiging is er een werkgroep ingesteld, die werkt aan een concretere definitie van het begrip 'klacht'. Deze werkgroep brengt in kaart op welke wijze ze een consequente registratie van klachten in KCA kan borgen.

Op een andere vestiging zijn er sessies 'klachtbeleving' georganiseerd met medewerkers A en B. Deze sessies hadden tot doel het klachtbewustzijn van medewerkers te toetsen en te bevorderen.



Deze werkgroepen zijn concretisering van de zogenaamde 'leercirkels'. Leercirkels zijn onderdeel van de uitvoering van de wetten in de serviceteams en hebben tot doel de uitvoering van de wetten in de serviceteams verder te verbeteren.

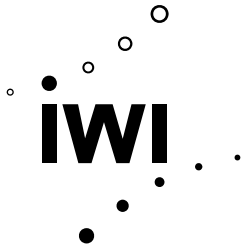
Een medewerker van het hoofdkantoor geeft aan dat de leercirkels op de SVB-vestigingen nog in ontwikkeling zijn en dat het een ingewikkeld proces is om ze goed op gang te krijgen. De centrale organisatie stuurt daar niet concreet op; de vestigingen ontwikkelen de leercirkels decentraal.

Benchlearning

De medewerker van het hoofdkantoor geeft verder aan dat een gestructureerde, landelijke verbeteringsaanpak voor de klachtenafhandeling en –registratie moeizaam op gang komt. Een van de oorzaken hiervan is dat het praktische verloop van de klachtenbehandeling op de vestigingen niet meer structureel besproken wordt met het hoofdkantoor. Deze besprekingen vonden, in de situatie voor de invoering van de serviceteams, plaats met de klachtencoördinatoren. Terugkoppeling vindt nu alleen plaats via een halfjaarlijkse rapportage over de inhoud van de klachten en eventuele verbeteringen van de vestigingen.

Uit het IWI-onderzoek naar klantbejegening bij UWV blijkt dat 'de klant boven regels' een leidend principe is. De SVB geeft aan meerwaarde te ontleen aan dit principe en de wijze waarop UWV daar invulling aan geeft. Het kan aan de SVB input bieden bij de beoogde verbetering van de klachtenafhandeling en de registratie in 2008.

Deze verbeteringslag in de klachtenafhandeling en -registratie kan een positieve impuls geven het lerend vermogen van de SVB en het waarborgen van een excellente dienstverlening aan de klant, zoals is beoogd in het SVB-Tien traject. IWI constateert dat UWV op twee manieren tracht het lerend vermogen van de organisatie op het gebied van klachtenafhandeling in de lijn te verankeren. De SVB kan, bij het versterken van haar eigen lerend vermogen, bekijken op welke wijze de aanpak van UWV voor haar meerwaarde biedt. UWV heeft een project 'Klachtpreventie', die interne en externe klachtsignalen vertaalt naar concrete verbeteringen. Verder is er een apart 'Klachtenbureau', dat registratiegegevens van de klachten vertaalt naar concrete verbeterpunten voor de organisatie





4 Conclusie

Het doel van dit onderzoek is zicht krijgen op de afhandeling van de klachten en op ontwikkelingen hieromtrent, teneinde de dienstverlening aan de klant te verbeteren. De conclusies van het onderzoek zijn als volgt.

De SVB heeft hoofdstuk 9 van de Awb vertaald in eigen beleidsregels en in werkinstructies. De werkinstructies van het hoofdkantoor zijn niet aangepast naar aanleiding van de invoering van de serviceteams, omdat de routing van de klachtenafhandeling niet veranderd is. Het werk van de voormalige frontoffices is nu geïntegreerd in de serviceteams. Klachten komen nu direct binnen bij de medewerkers die de dossiers behandelen.

Op de drie onderzochte locaties is de procedure van de klachtenafhandeling vrijwel vergelijkbaar. De inspectie heeft geen grote afwijkingen in de praktijk aangetroffen, ten opzichte van de werkinstructies of de Awb. Voor zover er afwijkingen zijn, zijn de vestigingen daar in hun werkwijze helder over.

De formele afhandeling van klachten wijkt in één serviceteams af van artikel 9:7 van de Awb. Dit artikel schrijft voor dat klachten onafhankelijk moeten worden beoordeeld. In de uitvoering van betreffende serviceteam leidt deze afwijking niet tot knelpunten, maar het blijft wel een aandachtspunt voor de SVB. Door structureel de (telefonische) afdoening van klachten te bespreken en door meer te sturen op de inhoudelijke beoordeling en de afdoening, blijft een juiste behandeling van klachten gewaarborgd.

De afhandeling van klachten in serviceteams heeft een positief effect: klachten kunnen sneller worden opgelost. Bovendien is de afhandeling van klachten in de serviceteams bevorderlijk voor de klantvriendelijkheid. Klanten hebben immers direct contact met de medewerkers die de dossiers afhandelen.

Registratie

De SVB heeft op dit moment aparte registratiesystemen voor klachten; in het eerste kwartaal van 2008 wil SVB de registratie van klachten integreren in de primaire registratiesystemen. Klachten die telefonisch de organisatie bereiken en telefonisch worden afgehandeld, registreren de medewerkers in KCA of het AOW-systeem. Deze registratiegegevens worden niet meegenomen in de verantwoording. Hierdoor heeft de SVB geen volledig beeld van de klachten die de organisatie bereiken. Dit is een aandachtspunt.

Een verklaring voor de daling van het aantal klachten in de verantwoording is een zogenaamde 'over-registratie' (in de situatie voor de invoering van de serviceteams), ten opzichte van een 'onder-registratie' in de huidige werkwijze.

Twee van de drie onderzoekslocaties besteden aandacht aan een consequente registratie, vooral van klachten die telefonisch worden afgehandeld.



Registratie van de inhoudelijke afdoening van klachten en het gebruik van deze registratiegegevens bij de verdere verbetering van uitvoering van de wetten, zijn volgens de medewerkers belangrijke aandachtspunten.

Tevredenheid van klanten over de klachtafhandeling

De medewerkers hebben de indruk dat klanten tevreden zijn over de afhandeling van klachten. De afhandeling van klachten in serviceteams, door professionele medewerkers, draagt daar aan bij. Klanten blijven ontevreden als hun klacht ongegrond is en ook ongegrond blijft.

Verbetermaatregelen SVB

De leercirkels moeten concrete verbeteringen voor de serviceteams leveren. Op twee van de drie onderzochte locaties zijn er werkgroepen, die werken aan het klachtbewustzijn van medewerkers en aan een gedegen registratie, vooral van klachten die telefonisch worden afgehandeld. Deze werkgroepen zijn concretisering van de leercirkels.

De leercirkels komen op de SVB-vestigingen vooralsnog moeizaam op gang. De centrale organisatie kan hier in dit stadium weinig aan doen, omdat de vestigingen zelf de leercirkels willen opstarten.

UWV verricht een concrete inspanningen om de klachtenafhandeling en -registratie te verbeteren en om het lerend vermogen op het gebied van klachten in de lijn te verankeren.

De SVB kan meerwaarde ontleiden aan deze maatregelen, bij de beoogde verbeteringen van de klachtenafhandeling en -registratie in 2008 en bij de versterking van het lerend vermogen.



Bijlage 1

Toetsingskader en operationalisatie van de deelvragen

Definitie klacht

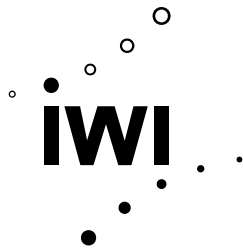
- SVB heeft het begrip klacht eenduidig geformuleerd.
- SVB heeft de klachtenprocedure ingericht conform de vereisten van AO/IC

Proces

- SVB beschikt over klachtenprocedure die aan de wettelijke eisen, onder andere Awb en SU-WI, voldoet.
- De klachtenprocedure is in overeenstemming met de SVB beleidsregels.
- SVB handelt in de praktijk klachten volgens de procedure af.
- SVB informeert klanten over de plaats waar zij een klacht kunnen deponeren.
- SVB registreert de binnengekomen klachten.
- SVB behandelt klachten op klantvriendelijke en klantgerichte wijze.
- Klantvriendelijkheid en klantgerichtheid zijn door SVB gedefinieerd.
- SVB toetst bij klanten dat klachten helder en duidelijk zijn afgehandeld.
- SVB heeft termijnen gesteld voor de afhandeling van klachten en bewaakt deze ook.
- SVB heeft ten aanzien van klachtenafhandeling prestatie-indicatoren opgesteld en houdt deze bij.

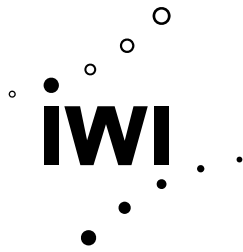
Lerend vermogen

- SVB handelt naar vermogen klachten af tot tevredenheid van de klanten.
- SVB registreert eenduidig, dus volgens richtlijnen, waar klachten over gaan, de oorzaak en hoe de klacht is opgelost.
- Deze registratiegegevens analyseert en gebruikt SVB bij verbetering van de organisatieprocessen.
- De afhandeling van klachten – zowel naar tijdigheid als kwaliteit – is teruggekoppeld naar de medewerkers.
- SVB schoolt medewerkers op het herkennen en afdoen van klachten.

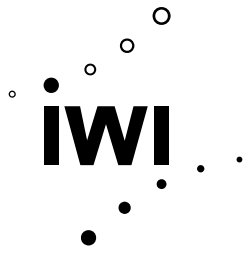


Operationalisatie deelvragen

Deelvraag	Subvragen	Aandachtspunten
<i>Hoe heeft SVB de afhandeling van klachten beschreven?</i>	Hoe ziet het klachtenreglement eruit? Is dit in overeenstemming met de wet? Hoe ziet de vertaling van dit reglement in uitvoeringsvoorschriften eruit?	<ul style="list-style-type: none"> - Beschrijving in documenten: implementatieplan klachtenmanagement 2002; handboek klachtenmanagement versie 2 oktober 2006; Kwaliteit; brochure klachten - SVB beleidsregels - Paradocs - Achtergronddocumenten
<i>Hoe behandelen medewerkers van de SVB klachten in de praktijk?</i>	Op welke wijzen worden klachten ingediend? Waar gaan de klachten over? Hoe wordt vastgesteld dat een klantsignaal een klacht is?	<p><i>Bron: deskresearch</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - keuze kanaal om klacht in te dienen - kennis klant van klachtbehandeling - onderwerpen klachten - klachtherkenning <p><i>Bron: medewerkers klachtenafhandeling</i></p>
	Hoe worden de klachten afgehandeld? Wanneer en hoe vindt terugkoppeling plaats naar de klant? Is de uitvoering conform het klachtenreglement?	<ul style="list-style-type: none"> - ontvangst klacht: wanneer; door wie; waar; hoe - behandeling klacht: wanneer; door wie; waar; hoe - informele/formele traject - beoordeling klacht - informeren klant: wanneer; door wie; waar; hoe - tijdsduur - contacten met klant - borging kwaliteit en tijdigheid - conform procedure/reglement - veranderingen door invoering serviceteams - knelpunten - verschil nationaal/internationaal <p><i>Bron: medewerkers klachtenafhandeling, teamleiders</i></p>
<i>Wat registreren medewerkers en op welke wijze?</i>	Hoe registreert SVB? Wat doet SVB met deze registratiegegevens? Geldt voor de registratie een procedure?	<ul style="list-style-type: none"> - welke wijze registratie: waarop; waarin; wat - wanneer registratie - borging registratie - procedure registratie - bewerking registratie - gebruik registraties voor rapportage - veranderingen door invoering serviceteams <p><i>Bron: medewerkers klachtenafhandeling, teamleiders, deskresearch (registratiegegevens)</i></p>
<i>Welk beeld heeft SVB over de tevredenheid van haar klanten, met betrekking tot de afhandeling van klachten?</i>		<ul style="list-style-type: none"> - ervaringen met klachten - voorbeelden - grenzen afhandeling - beeld van klanten - invloed invoering serviceteams - knelpunten <p><i>Bron: medewerkers klachtenafhandeling, teamleiders, deskresearch (registratiegegevens)</i></p>



Deelvraag	Subvragen	Aandachtspunten
<i>Welke verbetermaatregelen heeft SVB getroffen, naar aanleiding van klachten van klanten?</i>		<ul style="list-style-type: none">- evaluatie en analyse van dit jaar- gebruik registraties- oorzaken klachten- gevolgen invoering serviceteams- verbeterpunten en acties- terugkoppeling medewerkers- opleiding- hoeveel daling klachten- oorzaken daling klachten- prestatie-indicatoren- actuele ontwikkelingen- soll-situatie <p><i>Bron: teamleiders, medewerker hoofdkantoor SVB, deskresearch (registratiegegevens)</i></p>





Bijlage 2

Wettelijke bepalingen en beleidsregels

De SVB schenkt in het beleid voor de behandeling van klachten aandacht aan een aantal artikelen van hoofdstuk 9 van de Algemene wet bestuursrecht (Awb). Dit hoofdstuk bevat veelal procedurele bepalingen voor de behandeling van klachten. Op de artikelen wordt hierna kort ingegaan, waarbij het op die artikelen aanvullende beleid van de SVB is opgenomen.

- Artikel 9:1: iedere klant kan een klacht indienen over de wijze waarop een bestuursorgaan (de SVB) zich in een bepaalde gelegenheid jegens hem heeft gedragen.
- Artikel 9:6: een schriftelijk ingediende klacht, die voldoet aan enkele vormvereisten (NAW-gegevens, dagtekening en omschrijving van de gedraging waarop de klacht zich richt), dient schriftelijk te worden bevestigd.
- Artikel 9:10: de klager wordt in de gelegenheid gesteld om desgewenst door de SVB te worden gehoord. De Awb en de SVB stellen geen vormvereisten aan het horen van de klager. Dit kan derhalve zowel telefonisch als in persoon plaatsvinden. De keuze hierin laat de SVB aan de klager. De SVB schrijft voor dat bij het horen van een klager altijd een andere medewerker (van een hoger functieniveau) aanwezig is.
- Artikel 9:12: de klager dient schriftelijk en gemotiveerd in kennis te worden gesteld van de bevindingen van het onderzoek naar de klacht en de eventuele bevindingen die de SVB daaraan verbindt. De SVB streeft naar een evenwicht tussen het bieden van voldoende waarborgen voor een zorgvuldige klachtbehandeling enerzijds en het voorkómen nodeloze formalisering of bureaucratisering anderzijds. De SVB hanteert in zijn beleid dat in alle gevallen wordt getracht de klacht op zo kort mogelijke termijn naar tevredenheid van de klager af te doen. Hiertoe wordt getracht de gedraging waarover wordt geklaagd zo snel mogelijk te corrigeren en eventueel een voorlopig oordeel uit te spreken over de gedraging. Kan de klacht niet naar tevredenheid van de klager worden afgehandeld dan wordt de klager uitgenodigd voor een hoorzitting en zal een formeel eindoordeel over de klacht worden gegeven.

De bovengenoemde artikelen heeft de inspectie in haar onderzoek betrokken, alsmede de hierna volgende artikelen die de SVB niet in zijn beleidsregels over klachten heeft vermeld.

- Artikel 9:7: de behandeling van een klacht geschiedt door een persoon (medewerker van de SVB) die niet bij de gedraging waarop de klacht betrekking heeft, betrokken is geweest (onafhankelijke beoordeling).
- Artikel 9:11: een klacht moet binnen 6 weken worden afgehandeld. De termijn bedraagt 10 weken indien sprake is van een klachtadviesprocedure.
- Artikel 9:12a: SVB draagt zorg voor de registratie van ingediende schriftelijke klachten. De geregistreerde klachten worden jaarlijks gepubliceerd.

