

Nota van Inlichtingen bij de marktconsultatie 'Positioneringsstrategie en communicatie-uitingen'

Datum: 24 oktober 2024

Vraag	Vraag	Antwoord
1	In de vooraankondiging wordt een opdrachtwaarde van € 1.200.000 over een periode van vier jaar genoemd. Is het juist dat dit bedrag exclusief de elementen buiten de scope, zoals media-inkopen, is?	Ja, het bedrag van €1.200.000,- is inderdaad de opdrachtwaarde over vier (4) jaar exclusief de elementen die buiten scope zijn.
2	In de opdrachtbeschrijving worden drie fasen genoemd. Wij willen graag verduidelijking of deze fasen opeenvolgend worden uitgevoerd, of dat ze parallel starten na gunning van de opdracht.	Na gunning wordt gestart met fase 1, waaruit blijkt hoe daaropvolgend fase 2 en fase 3 er precies uit gaan zien. Indien er meerdere creatieve concepten (fase 2) nodig blijken, kan fase 2 mogelijk parallel lopen aan fase 3 (communicatie-uitingen).
3	Kunt u nader toelichten (bij voorkeur met praktijkvoorbeelden) welke werkzaamheden precies vallen onder het creatief concept (fase 2) en de communicatie-uitingen (fase 3)?	Ja dat kan de SVB toelichten. In fase 2 wordt een algemeen creatief concept ontwikkeld waarbij de verschillende doelgroepen naar voren komen, met in ieder geval een doorvertaling naar de arbeidsmarktcampagne, als opvolger van het huidige creatief concept van de SVB genaamd 'Dat biedt kansen'. Op basis van de positioneringsstrategie wordt bepaald of ook voor andere doelgroepen een creatief concept nodig is. Het creatief concept is een plan waarin opdrachtnemer concreet maakt hoe op basis van de positioneringsstrategie en de (visuele) merkidentiteit van de SVB de uitwerking zal zijn naar communicatie-uitingen.

		Onderdelen van dit plan zijn onder andere het kernverhaal, kenmerken van de doelgroep(en), tone of voice, beeldtaal en voorbeelden van in te zetten middelen. Ter illustratie voor fase 3, verwacht de SVB voor de arbeidsmarktcampagne in de eerste plaats communicatie-uitingen die gericht zijn op het bekend maken van de SVB als werkgever bij de doelgroep(en). Hierbij denkt de SVB aan contentcreatie voor bijvoorbeeld werkenbijdesvb.nl en het corporate LinkedIn-account. Daarnaast verwacht de SVB, voortkomend uit de positioneringsstrategie in fase 1, dat er andere communicatie-uitingen worden gerealiseerd. Denk hierbij aan de ontwikkeling van de jaarlijkse knelpuntenbrief, content voor de SVB thuis (het interne medium voor medewerkers) of de ontwikkeling van een publiekscampagne voor andere doelgroepen dan die van de arbeidsmarktcampagne.
4	Geïntegreerde dienstverlening Vraag 1.a: "Ziet u voor- of nadelen aan het samenvoegen van de diensten?" - Hoe ziet de SVB de integratie van deze diensten in termen van flexibiliteit? Zijn er specifieke uitdagingen die jullie verwachten als gevolg van deze samenvoeging?	De SVB ziet de samenvoeging als voordeel. Het is de SVB niet duidelijk wat wordt bedoeld met flexibiliteit. De SVB is juist benieuwd welke voor- en nadelen u voorziet in de samenvoeging van deze diensten en hoe u omgaat met eventuele uitdagingen.
5	Afbakening van de opdracht Vraag 2: "Is de afbakening uitvoerbaar en realistisch?" - Welke ruimte is er voor flexibiliteit of aanpassingen in de afbakening als blijkt dat bepaalde onderdelen meer tijd of budget vergen? - Zijn er cruciale onderdelen die absoluut binnen de voorgestelde tijdslijn moeten worden afgerond, zoals de arbeidsmarktcampagne in 2025? - Wat is de reden dat merkidentiteit buiten de scope van dit project valt? Is deze recentelijk vastgesteld?	- De positioneringsstrategie dient binnen de gestelde termijn in 2025 te worden opgesteld, en voor een vaste prijs. Ook verwacht de SVB dat de arbeidsmarktcampagne in 2025 wordt gestart. - Voor fase 2 en 3 wordt in samenspraak met de SVB de planning opgesteld en aan deze planning dient opdrachtnemer zich te committeren. Waarbij er ook in fase 2 wordt gewerkt met een vaste prijs, indien mogelijk. - In fase 3 is meer ruimte voor flexibiliteit en aanpassingen in de afbakening als blijkt dat bepaalde onderdelen meer tijd vergen, door

		omstandigheden waar opdrachtnemer geen invloed op heeft. Ook levert de opdrachtnemer een ureninschatting aan, die vervolgens gevolgd dient te worden. - De merkidentiteit valt buiten de scope van de opdracht omdat deze recentelijk ontwikkeld en vastgesteld is.
6	Budgetverdeling Vraag 3: "Hoe zou het budget verdeeld moeten worden over de drie onderdelen?" - Is er al een interne verdeling van het budget waar we rekening mee moeten houden, of is het volledig aan ons als aanbieder om deze verdeling voor te stellen? - Hoeveel ruimte is er voor verschuivingen binnen het budget tussen de verschillende onderdelen gedurende de looptijd van het project? - In de opdracht beschrijving staat dat SVB 100.000 – 200.000 heeft gereserveerd voor Media-Inkoop, waar is dit bedrag op gebaseerd?	Nee, er is nog geen concrete interne verdeling van het budget waar op dit moment rekening mee moet worden gehouden. De SVB is op dit moment benieuwd naar de inschatting van de markt hierover. De SVB houdt zich aan de budgetten/opgaven/budgetverdeling zoals die door de winnende inschrijver worden geoffreerd en die staan bij aanvang vast. Hierdoor is er geen ruimte voor verschuivingen binnen het budget gedurende de looptijd van de overeenkomst. Het budget voor media-inkoop is een inschatting, gebaseerd op de kosten die de SVB de afgelopen jaren heeft gemaakt ten aanzien van de media-inkoop. Hierbij is waarbij rekening gehouden met mogelijke extra media-inkoop vanwege uitkomsten van de positioneringsstrategie. Deze kostenpost valt zoals gezegd buiten scope van deze aanbesteding.
7	Huidige situatie en informatiebehoefte Vraag 5: "Welke informatie heeft u nodig over de huidige situatie van media-kanalen en middelen?" - Kunnen jullie een overzicht geven van de huidige media-inspanningen en welke KPI's hierop van toepassing zijn geweest? Wat zijn de belangrijkste leerpunten van eerdere campagnes? - Zijn er bestaande mediakanalen of middelen die bij voorbaat als essentieel worden beschouwd?	Een leerpunt is dat de SVB structureel positief in beeld moet zijn als werkgever, zie hiervoor ook het antwoord op vraag 28. Een ander leerpunt is dat de SVB meer data gestuurd wil werken om de impact van communicatieactiviteiten zichtbaar te maken. Daarnaast is het belang van SEO-technisch goede content gebleken. Essentiële kanalen en middelen heeft de SVB niet op voorhand. De SVB wil advies (op basis van de positioneringsstrategie) welke middelen en kanalen impact hebben (essentieel zijn), voor het bereiken van de doelgroepen.

		De volgende kanalen en middelen worden vanuit de SVB momenteel gebruikt, en hiervan verwachten we dat deze, rekening houdend met het budget, in de toekomst ook gebruikt zullen worden: • Intranet (digitale landingsplek in beheer van de SVB) • SVB update (interne nieuwsuitzending vanuit de SVB studio) • svb.nl en werkenbijdesvb.nl (in beheer van de SVB) • LinkedIn Corporate account Verder zijn door het mediabureau onder andere de volgende advertentie-methoden gebruikt: • Seamless ads • Mobile Display • Contextual Display • Social media ads KPI's die in het verleden van toepassing waren zijn: • Aantal impressies • Klikfrequentie (CTR) • Aantal sollicitanten
8	Creatief concept (Fase 2) Vraag 11: "Hoe wordt de positioneringsstrategie vertaald naar een creatief concept?" - Zijn er specifieke creatieve richtlijnen of huisstijlprincipes waar we ons aan moeten houden bij het ontwikkelen van het concept? - Hoe ziet het goedkeuringsproces eruit voor het creatieve concept? Zijn er meerdere lagen van goedkeuring binnen de organisatie waar rekening mee gehouden moet worden?	Ja, er zijn specifieke richtlijnen waar opdrachtnemer zich aan moet houden bij de ontwikkeling van het concept: In het brandbook (resultaat van de merkidentiteit) van de SVB staan uitgangspunten voor de huisstijl waar rekening mee moet worden gehouden tijdens het ontwikkelen van het creatieve concept. De SVB is benieuwd naar de modellen en richtlijnen die gangbaar zijn in de markt en ziet dit graag terug in de beantwoording van de vragen van de marktconsultatie.

		Corporate Communicatie is als opdrachtgever eindverantwoordelijk en neemt alle beslissingen. Als daar anderen in de organisatie bij nodig zijn, dan is Corporate Communicatie verantwoordelijk voor deze afstemming.
9	Communicatie-uitingen en campagnes (Fase 3) Vraag 15: "Op welke wijze kunnen er afspraken gemaakt worden over het resultaat van communicatie-uitingen?" – Wat zijn de belangrijkste KPI's die voor de SVB belangrijk zijn bij het meten van het succes van de campagnes (bijvoorbeeld betrokkenheid, zichtbaarheid, conversie)? Zijn er specifieke campagnetools of analysemethodes die jullie voorkeur hebben voor het meten van de impact?	Voor de SVB is het belangrijkste doel dat nieuwe medewerkers worden aangenomen die voor langere tijd aan de SVB verbonden willen zijn. KPI's die hierop ingericht zijn, zijn voor de SVB belangrijk bij het meten van het succes van de campagnes. Onderdeel hiervan zijn inderdaad ook de thema's betrokkenheid, zichtbaarheid en conversie. Mogelijk belangrijke KPI's zijn (deze worden nog nader ingevuld): • Conversieratio in de volgende groepen: ○ Sollicitatiestarters ○ Afgeronde sollicitaties ○ Ingeschreven voor jobalert • Cost per hire • Return on Ad Spend • Kwaliteit van sollicitanten: hoever komt men in het sollicitatieproces? Specifieke tools en voorkeur SVB Voor het meten van gedrag en interactie maakt de SVB gebruik van de Google Analytics-omgeving. Voor het kunnen samenstellen en doormeten van een aantal KPI's dient er te worden samengewerkt met de SVB, omdat hiervoor de Google Analytics omgeving en Applicant tracking systeem nodig is. Door gebruik te maken van een multi touch attributiemodel wenst de SVB de complete kandidaten reis in de pre-sollicitatiefase inzichtelijk te maken. Ieder

		touch point binnen de campagne willen we inzichtelijk maken en zijn eigen waarde toekennen. Ten aanzien van corporate uitingen voor andere doelgroepen zijn KPI's ook belangrijk om de impact van de activiteiten te meten. Deze worden nader bepaald op basis van fase 1 en fase 2.
10	Social Return en Diversiteit & Inclusie Vraag 24: "Is een Social Return percentage van 5% realistisch?" – Wat is de achtergrond van het Social Return-percentage van 5%? Is dit gebaseerd op eerdere ervaringen of verwachtingen? - Zijn er al diversiteit- en inclusie-initiatieven binnen de SVB waarmee de aanbieder rekening moet houden of waarop we kunnen voortbouwen?	De achtergrond van het Social Return-percentage van 5% is een standaardpercentage dat binnen veel overheidsorganisaties wordt gehanteerd (handreiking aanbesteden overheidsopdrachten) en realistisch is gebleken. Deze doelstelling past in de visie en missie van SVB en laten we ook terug komen in de samenwerking met organisaties. Op hoofdlijnen kan er op 3 manieren invulling gegeven worden aan de social return verplichting; A) Arbeidsparticipatie (werkgelegenheid bieden voor kwetsbare doelgroepen); B) Samenwerking met sw-bedrijven of sociaal ondernemers (sociaal inkopen); C) Het creëren van maatschappelijke meerwaarde (inzetten van expertise, middelen) Bij publicatie van de beoogde aanbesteding zal een handleiding social return worden bijgevoegd. Hierin staan ook de activiteiten/bouwblokken die Opdrachtnemer kan inspireren om te voldoen aan de social return eis. De SVB heeft een ambitiestatement Diversiteit en inclusie (D&I) geformuleerd. Hierin is beschreven wat D&I betekent bij de SVB, wat de drijfveren van de SVB hierbij zijn en wat de bijdrage is van medewerkers en leidinggevende bij een divers en inclusief SVB. De SVB verwacht dat opdrachtnemer zich ook inzet voor diversiteit en inclusie.

11	Hoe ziet het proces eruit nadat deze vragenlijst is ingevuld? - Moeten we een pitch voorbereiden, creatieve uitingen ontwikkelen of zijn er andere stappen, zoals een betaalde pitch of conceptpresentatie, die gevolgd moeten worden?	Het proces is als volgt; nadat marktpartijen hebben gereageerd op de vragen van deze marktconsultatie, zal de SVB de input van alle partijen gebruiken voor het formuleren van de eisen en wensen van de voorgenomen aanbesteding. Aan de markt wordt gevraagd TenderNed in de gaten te houden ten aanzien van publicatie van de voorgenomen aanbesteding. De resultaten van deze marktconsultatie in de vorm van een verslag, worden meegestuurd met de aanbesteding.
12	In punt 4G van de werkzaamheden als beschreven in de Opdrachtomschrijving wordt visueel ontwerp benoemd als activiteit. Echter wordt in de Out of scope activiteiten Grafisch ontwerp (DTP) benoemd. Wat is de specifieke definitie van beide activiteiten?	Visueel ontwerp definieert de SVB als het ontwikkelen van de uitstraling en de vormgeving van corporate communicatiemiddelen. Dit omvat onder andere het ontwerpen van concepten en visuele elementen die bijdragen aan de identiteit van de SVB in bijvoorbeeld campagnes, social media en websites. Buiten scope is grafische dienstverlening en drukwerk. Deze dienstverlening omvat DTP werkzaamheden en het gereed maken van documenten voor drukwerk.
13	Wat is het proces / zijn de stappen die van de gekozen bureaus verwacht worden na de marktconsultatie?	Zie het antwoord op vraag 11.
14	Hoeveel bureaus worden geselecteerd na de marktconsultatie?	Deze marktconsultatie resulteert niet in een selectie van bureaus, maar heeft als doel kennis op te halen uit de markt ter voorbereiding van de voorgenomen aanbesteding. De voorgenomen aanbesteding wordt gepubliceerd op TenderNed en biedt voor een ieder de mogelijkheid om te reageren, indien er wordt voldaan aan de gestelde eisen en wensen. Ook partijen die niet hebben meegedaan aan de marktconsultatie kunnen meedingen. Zie ook het antwoord op vraag 23.

15	De merkidentiteit is buiten scope van de opdracht maar de positionering dient hierop wel gebaseerd te zijn. Zal over de inhoud van de merkidentiteit meer informatie verstrekt worden in een latere fase van de aanbesteding? We vragen dit omdat we voor een goede inschatting van de werkzaamheden voor de positioneringsstrategie graag willen weten hoe en in welke mate de merkidentiteit is vastgelegd en uitgewerkt.	Ja, dat klopt, informatie over de merkidentiteit zal verstrekt worden bij de publicatie van de aanbesteding.
16	Zal in een latere fase van de aanbesteding meer informatie verstrekt worden over de communicatiestrategie van SVB?	Ja, bij de publicatie van de aanbesteding wordt de communicatiestrategie van de SVB gedeeld.
17	Is er op dit ogenblik een bestaande doelgroepsegmentatie, dan wel beschrijving van stakeholders en hun belangen en behoeften? Is er een uitwerking van doelgroepen in persona's?	Nee, er is op dit ogenblik geen doelgroepsegmentatie of uitwerking van doelgroepen in persona's. In de communicatiestrategie staan de stakeholders en hun belangen en behoeften beschreven. De SVB verwacht dat opdrachtnemer voor deze stakeholders in de positioneringsstrategie een kader creëert.
18	Zijn begrippen als 'betrouwbaar' en 'voortvarend' al geoperationaliseerd? M.a.w. is uitgewerkt wat daaronder verstaan wordt en hoe het gemeten moet worden?	Ja, in de kernwaarden worden in de zogenoemde meerjarenkoers van de SVB als volgt beschreven: - Betrouwbaar: we zijn voorspelbaar, eerlijk, transparant en integer. We werken rechtmatig en leveren waar een burger recht op heeft vanuit de Bedoeling. Onder de bedoeling wordt het volgende verstaan: <i>De Bedoeling. De SVB zorgt ervoor dat burgers krijgen waar ze recht op hebben. Op een manier die past bij de situatie van de burger. Meestal lukt dat door de wet en onze beleidsregels te volgen. Soms zorgt het volgen van die wetten en regels ervoor dat een burger klem komt te zitten. Dat is niet de bedoeling en dan ontstaat professionele buikpijn.</i>

		<i>Werken volgens de Bedoeling helpt medewerkers die buikpijn aan te pakken.</i> - Voortvarend: we zijn resultaatgericht en proactief. We zijn vakbekwaam en staan voor onze taak. We kijken vooruit, ontwikkelen door, zijn innovatief en laten realisatiekracht zien Zie het antwoord op vraag 33 voor de huidige methoden die gebruikt worden voor metingen.
19	De opdrachtschrijving focust nu met name op positionering en communicatie naar stakeholders. In welke mate doorleeft de organisatie de merkidentiteit? Wat zijn de verwachtingen over de interne communicatie en activatie van identiteit en positionering (vermeld als interne merkactivatie in bijlage A)?	Momenteel doorleeft de organisatie de merkidentiteit nog niet, aangezien deze recentelijk is vastgesteld. Verwachting (interne) communicatie : Corporate Communicatie werkt aan een plan van aanpak voor de implementatie van de merkidentiteit, waarbij wordt gestart met de interne activatie van het merk. Van de opdrachtnemer wordt verwacht dat in de positioneringsstrategie de verbinding wordt gezocht met dit interne traject zoals ontwikkeld door Corporate Communicatie, zodat de binnen- en buitenwereld op elkaar afgestemd zijn. De opdrachtnemer levert een bijdrage aan de interne merkactivatie door de ontwikkeling en vormgeving van interne corporate communicatiemiddelen. Denk hierbij aan SVB thuis, een middel die naar het huisadres van medewerkers wordt gestuurd. De uitingen dienen in lijn te zijn met de positioneringsstrategie.
20	Er wordt gesteld: De SVB zoekt een samenwerkingspartner om, op basis van de merkidentiteit van de SVB (buiten scope van de aanbesteding), een positioneringsstrategie te ontwikkelen. VRAAG: Kan er gedeeld worden wat de status is van de huidige merkidentiteit? Is deze in gebruik of nog in ontwikkeling? Of kan uiteindelijk een	Ja de status van de huidige merkidentiteit kan gedeeld worden, zie het antwoord op vraag 15. De status van de huidige merkidentiteit is dat de SVB een nieuwe merkidentiteit krijgt. Deze identiteit is reeds ontwikkeld en wordt nog in gebruik genomen. De komende jaren zit de SVB in de transitie van de oude naar een nieuwe merkidentiteit. De SVB voorziet op dit moment geen

	(aanvulling / aanpassing) op de merkidentiteit toch een onderdeel zijn van de (opdracht van) de aanbesteding?	aanpassingen van de nieuwe merkidentiteit en hiermee geen onderdeel/aanpassing van de opdracht. De SVB focust in 2025 op de interne merkdoorleving en de start van de arbeidsmarktcampagne op basis van de nieuwe merkidentiteit. Vanaf 2026 werkt de SVB aan een bredere implementatie van de merkidentiteit naar externe stakeholders toe.
21	Bij welke partij(en) of combinatie van partijen(en) ligt het huidige contract of heeft de diensten verzorgd vergelijkbaar met deze aanbesteding?	Er is niet eerder een soortgelijk contract met vergelijkbare scope geweest. De SVB werkt momenteel met externe capaciteit voor contentcreatie. Creative Direction is de leverancier die de arbeidsmarktcampagnes de afgelopen jaren heeft uitgevoerd.
22	Welke partij heeft de (huidige) merkidentiteit ontwikkeld?	Met leverancier HelderGroen heeft de SVB samengewerkt voor de ontwikkeling van de nieuwe merkidentiteit.
23	Er wordt gesteld: Ook wil de SVB graag de markt betrekken bij het denkproces om in de voorgenomen aanbestedingsprocedure zo concreet mogelijk de eisen en wensen te formuleren. VRAAG: is de SVB voornemens om een niet-openbare of openbare procedure te volgen in de aanbesteding? Wat zijn hierin de overwegingen? Staat de SVB open voor suggesties / overwegingen uit de markt mbt de procedure?	De keuze voor openbaar/niet openbaar is mede afhankelijk van de reacties ten aanzien van deze marktconsultatie. De SVB staat open voor suggesties en overwegingen.
24	Is de datum bekend wanneer de aanbesteding zal worden gepubliceerd?	Nee, de exacte datum is nog niet bekend, het streven is de beoogde aanbesteding begin december 2024 te publiceren.

25	Er wordt gesteld: Het doorbouwen aan het merk SVB, waarbij de perceptie verschuift van 'betrouwbaar' naar 'betrouwbaar en voortvarend', voor zowel interne als externe doelgroepen. VRAAG: Hoe is de positionering van 'betrouwbaar' nu zichtbaar in de communicatie van SVB?	Uit reputatie metingen blijkt dat de SVB wordt gezien als een betrouwbare organisatie. De reputatie is robuust. Dit is opgebouwd in de afgelopen ruim 120 jaar van het bestaan van de SVB. De positionering van 'betrouwbaar' is zichtbaar in de huidige corporate communicatie-uitingen van de SVB zowel in de visuele content als de geschreven content, doordat onder andere: • Op corporate foto's mensen in hun dagelijks leven zijn geportretteerd. • De geschreven content inhoudelijk juist en begrijpelijk is. • Het 'veilige' en algemene keuzes zijn die betrouwbaarheid uitstralen. Daarnaast houdt klantcommunicatie zich bezig met de communicatiemiddelen en kanalen naar klanten. Uitgangspunt bij deze content is ook dat het inhoudelijk juist is en dat het begrijpelijk is (B1 niveau).
26	Er wordt gesteld: Verder dient de positioneringsstrategie in lijn te zijn met de meerjarenkoers en de communicatiestrategie van de SVB en de daarvan afgeleide merkidentiteit. VRAAG: Is de meerjarenkoers en de communicatiestrategie van de SVB al ontwikkeld. Wordt in een latere fase deze gedeeld met de inschrijvers?	Ja, de meerjarenkoers en de communicatiestrategie van de SVB zijn ontwikkeld en worden bij publicatie van de aanbesteding gedeeld.
27	Om de vragen over budget en inzet van rollen goed te kunnen beantwoorden, krijgen we graag meer inzicht in de context. Hoe lang geleden is de merkidentiteit ontwikkeld? Zijn er veel doelgroepinzichten beschikbaar? Hoe groot is het communicatieteam van SVB en hoe breed en complex is het stakeholderveld? Is het mogelijk om deze context te ontvangen?	De merkidentiteit is in september 2024 vastgesteld. Er is wat doelgroepinzicht beschikbaar. Verschillende teams binnen de SVB hebben verschillende doelgroepeninzichten. Zie ook het antwoord op vraag 33. Het communicatieteam van de SVB is 24 fte groot. Het stakeholderveld is, net als bij andere uitvoerdersinstanties die onder een ministerieel departement vallen, gevormd in een driehoek: 1. de opdrachtgever maakt het beleid m.b.t. de uitvoering van het sociale zekerheidsstelsel (het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het ministerie van Volksgezondheid, Wetenschap en Sport) 2. De opdrachtnemer voert het beleid uit (SVB)

		3. De opdrachtgever/eigenaar bewaakt de continuïteit van het beleid (het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid). Andere belangrijke stakeholders zijn de politiek, de samenleving, (potentiële) medewerkers en burgers die geld van de SVB ontvangen.
28	Om de vragen over het concept goed te kunnen beantwoorden, is het belangrijk om inzicht te krijgen in de grootte van de uitdaging. Kunt u inzicht geven in de wervingsvraag en/of in de mate van positiewijziging binnen de organisatie?	De SVB merkt de krapte op de arbeidsmarkt. De wervingsvraag van de SVB lag de afgelopen jaren voornamelijk binnen de vakgebieden IT, het juridisch domein en administratief personeel. Wat betreft de mate van positiewijziging binnen de organisatie op het gebied van de arbeidsmarktcampagne, deed de SVB tot nu toe campagnes gebaseerd op vacatures die vanuit een interne vraag uit werden gezet, waar kandidaten voor worden aangetrokken. De bedoeling is dat de SVB structureel in beeld moet zijn als aantrekkelijke werkgever en niet alleen aan de hand van campagnes gebaseerd op vacatures. Door de positiewijziging verandert de ad hoc wervingsvraag naar een strategische wervingsvraag. Op dit moment kunnen we nog geen inzicht geven in de concrete inhoud van de strategische wervingsvraag.
29	Waarop is shift van 'betrouwbaar' naar 'betrouwbaar en voortvarend' gebaseerd; oftewel wat is de rationale hierachter en hoe is deze shift tot stand gekomen?	De shift is gebaseerd op de ambities uit de meerjarenkoers van de SVB. Het is nodig dat de SVB transformeert van een organisatie waar de regeling centraal staat, naar een organisatie waar de burger centraal staat. Dit vraagt om proactief in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en voortvarend te zijn in het tijdig signaleren van knelpunten in de uitvoering van publieke dienstverlening, die onder druk staat door complexe regelgeving en een krappe arbeidsmarkt (zie ook: knelpuntenbrief 2023).

		De SVB wil in de positionering deze voortvarende rol meer laten zien zodat we onze doelen kunnen realiseren, namelijk die burger centraal zetten. De nieuwe merkidentiteit is precies hierop gericht.
30	Is er nagedacht over de onderliggende dimensies van de term voortvarend? Of is dit juist onderdeel van het positioneringstraject?	Ja, de SVB ziet de onderliggende dimensies van de term voortvarend graag terug in de positioneringsstrategie, daarbij voortbouwend op de definitie van het begrip zoals opgenomen in de meerjarenkoers (zie het antwoord op vraag 18). Hierbij ziet de SVB graag terug wat 'voortvarend' kan betekenen voor de verschillende doelgroepen.
31	Staat de SVB open voor co-creatie en validatie momenten met burgers, samenwerkingspartners en (potentiële) medewerkers in dit traject?	Ja, de SVB staat open voor co-creatie en validatiemomenten met burgers, samenwerkingspartners en (potentiële) medewerkers in dit traject, omdat luisteren naar de omgeving essentieel is. Dit dient bij de start van de opdracht ingebouwd te worden in het proces.
32	Zijn er specifieke functies en/of doelgroepen waarop de arbeidsmarktcampagne zich zou moeten richten? Welke activiteiten heeft het SVB in het verleden ondernomen om deze doelgroepen te bereiken?	Op dit moment is nog niet concreet bekend op welke doelgroep(en) de arbeidsmarktcampagne zich zou moeten richten. Activiteiten in het verleden: Welke doelgroepen bereikt moesten worden in het verleden werd bepaald aan de hand van interne rondvraag binnen de SVB. De meest recente campagnes richtten zich op IT'ers en administratief personeel. Per campagne stond één doelgroep/functie centraal. Zie aanvullend op deze vraag ook het antwoord op vraag 28.
33	In hoeverre doet SVB (jaarlijks) onderzoek naar haar reputatie, klanttevredenheid, haar positie als (aantrekkelijke) werkgever en/of werknemerstevredenheid?	De reputatie van de SVB is realtime inzichtelijk via een digitaal dashboard. Hierin is inzichtelijk wat het algemene publiek (die bekend is met de SVB) vindt van de SVB. Gemeten wordt op reputatie, netwerk effecten en het sentiment.

	En als dit onderzoek wordt gedaan, zijn de resultaten dan beschikbaar? Welke onderzoeksmethoden worden er nu gehanteerd?	Er wordt iedere dag gemeten. Daarnaast wordt klanttevredenheid structureel gemeten per regeling die de SVB uitvoert, waarbij de organisatie eigen klantonderzoekers in dienst heeft. Meer informatie over de onderzoeksmethode is hier te vinden Klantonderzoek SVB Vier keer per jaar verstuurt de SVB naar alle medewerkers de Barometer. Dit is een interne vragenlijst met stellingen en vragen over de werkbeleving van medewerkers. Er zijn geen gegevens beschikbaar over de positie van de SVB als werkgever voor toekomstige medewerkers; er is alleen data beschikbaar van campagnes.
34	Hoe verhoudt het positioneringstraject zich tot de ambities uit de strategie van SVB en de meerjarenkoers 2021-2025? En wat is de huidige status t.a.v. de in de meerjarenkoers gestelde doelstellingen?	Huidige status: Er is een kwalitatieve scan geweest van de huidige status van de meerjarenkoers en de gestelde doelstellingen. De uitkomsten hiervan worden meegenomen in de herijking van de meerjarenkoers. De verwachting is dat de nieuwe meerjarenkoers medio 2025 klaar zal zijn. De doelen voor de komende vijf jaar zijn nog niet bekend; hierin verwachten we enige flexibiliteit van de opdrachtnemer. Verhouding meerjarenkoers ten opzichte van de strategie: Als afgeleide van de meerjarenkoers van de SVB wordt ieder jaar een jaarplan gemaakt waarin wordt aangegeven wat de speerpunten zijn (als afgeleide van de ambities uit de meerjarenkoers). De SVB legt verantwoording af over de resultaten van dit jaarplan. Voor de interne doorvertaling wordt een gemeenschappelijk managementcontract opgesteld met directeuren. De positioneringsstrategie moet een bijdrage leveren aan de nieuwe meerjarenkoers van de SVB.

35	In hoeverre verwacht de SVB dat de ontwikkeling van een nieuwe meerjarenkoers van invloed zal zijn op de positioneringsstrategie en de uitrol daarvan? De looptijd van de opdracht beslaat immers ook de nieuwe meerjarenkoers.	De SVB verwacht geen grote wijzigingen in de nieuwe meerjarenkoers. Eventuele wijzigingen in de meerjarenkoers dienen wel doorvertaald te worden naar de positioneringsstrategie, ook na vaststelling hiervan.
36	Welk probleem of welke problemen beoogt SVB op te lossen met de positioneringsstrategie? Is het mogelijk voor SVB daar een prioritering voor aan te geven?	Er zijn drie belangrijke uitdagingen die opgelost/ ingevuld dienen te worden (hier is geen prioriteit in aan te geven): 1. De SVB is onvoldoende zichtbaar als proactieve dienstverlener. Momenteel wordt de voortvarende rol van de SVB niet voldoende uitgedragen. Deze rol dient explicieter gemaakt te worden in de positionering, zodat de SVB effectiever wordt in het adresseren van knelpunten. De basis hiervoor is de nieuwe merkidentiteit. 2. De SVB mist een werkgeversimago. Als mensen de SVB kennen is dat meestal op basis van een regeling (AOW, kinderbijslag) maar niet als werkgever. 3. De SVB is niet consistent in uitingen: Er dient structuur aangebracht te worden in de verschillende communicatiemiddelen, kanalen en boodschappen naar doelgroepen vanuit de nieuwe merkidentiteit, zodat er een consistenter beeld ontstaat van de SVB.
37	Op welke manier geeft SVB op dit moment het bouwen aan en verstevigen van haar reputatie vorm? Kan SVB inzicht geven in de bestaande communicatiestrategie? En maakt SVB op dit moment gebruik van een stakeholdermanagement -,en of engagement aanpak?	De SVB geeft het bouwen aan en verstevigen van haar reputatie op verschillende manieren vorm. Zo heeft Corporate Communicatie gewerkt aan de professionalisering van het contentteam, onder andere door middel van een contentstrategie en een jaarkalender.

		Daarnaast heeft Corporate Communicatie regie gekregen op de corporate middelenmix van de SVB en het arbeidsmarktcampagne-domein. Hierdoor is Corporate Communicatie in staat om invloed uit te oefenen op reputatie van de SVB. Woordvoering en Public Affairs zoeken naar kansen om de boodschap van de SVB te laten landen. Zo zijn er binnen de directie Strategie, Recht en Communicatie professionals werkzaam bij het team Public Affairs die zich specifiek bezighouden met stakeholders, met een accent op het politiek-bestuurlijke domein. Daarnaast wordt er geïnvesteerd in het versterken van de communicatieve organisatie, wat bijdraagt aan de professionalisering van de organisatie en daarmee de reputatie positief beïnvloeden. Zo zijn er vanuit Corporate Communicatie communicatieadviseurs bij directies aangehaakt die advies bieden bij interne communicatievraagstukken. Dit gebeurt ook bij andere domeinen, zoals HR, Management Development en de Chief Change Officer. De SVB zal bij de publicatie van de aanbesteding de communicatiestrategie delen. Public Affairs maakt op dit moment gebruik van een stakeholdermanagement aanpak; er is geen engagementaanpak. Deze aanpak is gericht op stakeholders in het politiek-bestuurlijke werkveld. Opdrachtnemer dient deze aanpak te volgen en deze zal na contractering gedeeld worden.
38	Welke doelgroepen/stakeholders zijn naast (toekomstige) werknemers de belangrijkste voor SVB om te bereiken met de positioneringsstrategie?	Zie het antwoord op vraag 27.
39	Welke onderscheidende factoren (ten opzichte van andere organisaties/overheidsinstellingen) ziet de SVB momenteel in zichzelf richting huidige en nieuwe werknemers?	De SVB ziet momenteel de volgende onderscheidende factoren ten opzichte van andere organisaties en overheidsinstellingen: * de relevantie van de taken die de SVB uitvoert in de samenleving en daarmee het maatschappelijk belang van de SVB. 5.7 miljoen mensen krijgen een

		uitkering van de SVB, jaarlijks is hier een bedrag van ruim 50 miljard mee gemoeid. De belangrijkste regelingen zijn AOW en kinderbijslag; * Een uitdagende en dynamische werkomgeving, waarbij veel kansen zijn en ruimte is om je competenties als professional te laten zien. * De bereidheid van de SVB om knelpunten in de uitvoering op de (politieke) agenda te zetten. Hiermee laat de SVB een voortvarende beweging zien.
40	Wat zijn de belangrijkste KPI's waar de SVB succes mee wil meten, zowel op korte als lange termijn?	Zie het antwoord op vraag 9.
41	Kunt u informatie delen over de merkidentiteit van de SBV?	Informatie over de merkidentiteit zal verstrekt worden bij de publicatie van de aanbesteding.
42	In onze ervaring gaan merkidentiteit en positionering hand in hand. Waarom heeft er ervoor gekozen om deze los te koppelen van elkaar?	De SVB ziet ook dat dit inhoudelijk aan elkaar verbonden is. De SVB heeft recent haar merkidentiteit opnieuw laten vaststellen en wenst een positionering die daarbij aansluit.
43	U schrijft: "De positioneringsstrategie omvat het formuleren van een duidelijke kernboodschap die de unieke kenmerken en voordelen van de SVB als werkgever en dienstverlener benadrukt." Is dit het enige dat de positioneringsstrategie bevat?	Nee dit is niet het enige, in de opdrachtomschrijving op pagina 2 is omschreven wat 'Fase 1. Positioneringsstrategie' nog meer dient te bevatten.
44	Is de merkidentiteit van SVB 1-op-1 hetzelfde als het 'werkgeversmerk' (employer brand) van de SVB? Zo niet, kunt u aanvullende informatie delen?	De merkidentiteit is breder dan enkel het werkgeversmerk. Het werkgeversmerk is voor (toekomstige) medewerkers, de merkidentiteit richt zich op alle doelgroepen en stakeholders van de SVB. Meer informatie over de merkidentiteit zal verstrekt worden bij de publicatie van de aanbesteding.
45	U wilt het merk SVB doorbouwen, waarbij de perspectief verschuift van 'betrouwbaar' naar 'betrouwbaar en voortvarend'. Welke bewijsvoering levert u hiervoor? Wilt u deze delen?	Het is voor de SVB niet geheel duidelijk wat u bedoelt met 'bewijsvoering'. Deze verschuiving komt voort uit de ambities in de meerjarenkoers die de SVB heeft opgesteld. Zie voor meer informatie over deze verschuiving het antwoord op vraag 29.

46	Kunt u de meerjarenkoers van de SVB delen?	De meerjarenkoers wordt bij publicatie van de aanbesteding gedeeld.
47	Kunt u de communicatiestrategie van de SVB delen?	De communicatiestrategie wordt bij publicatie van de aanbesteding gedeeld.
48	Wat zijn uw (kwantitatieve en kwalitatieve) doelstellingen met de arbeidsmarktcampagne?	Zie het antwoord op vraag 9 voor enkele voorbeelden. De uiteindelijke doelstellingen moeten bepaald worden op basis van de positioneringsstrategie.
49	Welke andere campagnes heeft u zelf in gedachten? Wat zijn (de kwantitatieve en kwalitatieve) doelstellingen daarvan?	Zie de voorbeelden van campagnes die zijn genoemd in het antwoord op vraag 3. De doelstellingen hiervan zijn per campagne variabel en komen voort uit de positioneringsstrategie die in fase 1 van de opdracht wordt opgesteld.
50	Wat zijn de waarden van de SVB?	De kernwaarden staan beschreven in het antwoord op vraag 18. Meer details over de kernwaarden staan beschreven in de meerjarenkoers, die wordt gedeeld bij publicatie van de aanbesteding.
51	Waarom heeft de arbeidsmarktcampagne zo'n prioriteit en spoed?	Het contract met de leverancier die de arbeidsmarktcampagnes voor de SVB uitvoerde, is verlopen. De SVB heeft echter campagnes nodig om potentieel nieuwe medewerkers te interesseren voor werken bij de SVB.