voor het leven
Sociale Verzekeringsbank



HR Strategie
2021 - 2025

INHOUD

1.	Inleiding	2
2.	Burger voorop door medewerker centraal	4
3.	De SVB Meerjarenkoers als basis voor de HR strategie	6
4.	Outside-in: de HR context is uitdagend en veranderend	8
5.	Strategische HR speerpunten 2021 - 2025	10
5.1	Speerpunt 1: Toekomstgericht ontwikkelen	11
5.2	Speerpunt 2: Wendbaar werken en organiseren	13
5.3	Speerpunt 3: Vitaliteit en werkvermogen	15
5.4	Speerpunt 4: Aantrekkelijkheid als werkgever	17
6.	Speerpunten voor de doorontwikkeling van HR zelf	19

1. Inleiding

De Sociale Verzekeringsbank is de nationale en internationale dienstverlener van sociale zekerheid. Als uitvoerder van de volksverzekeringen in Nederland, leveren we met 4.000 collega's een belangrijke bijdrage aan de bestaanszekerheid van burgers en helpen we hen de eigen regie te vergroten.

HR speelt binnen de SVB een prominente rol om medewerkers, leidinggevenden en de organisatie optimaal te laten functioneren en onze opgaven – zoals verwoord in de SVB Meerjarenkoers SVB 2021-2025 – te realiseren. Met de HR strategie wordt koers gezet in de door-ontwikkeling van ons menselijk kapitaal. Vragen die daarbij aan de orde zijn:
wat zijn toekomstgerichte uitdagingen waar we antwoorden op moeten vinden?

- welke bestaande zaken vragen verbetering?
- waar is vernieuwing en innovatie nodig?
- waar zetten we onze ontwikkel-energie op?
- welke randvoorwaarden moeten achter de schermen bij HR ingevuld om de HR-strategie waar te maken?

We bouwen voort op een goed fundament

Op het HR terrein van de SVB hebben we de afgelopen jaren een flinke ontwikkelslag gemaakt. We kunnen trots zijn op recente ontwikkelingen, zoals de realisatie van self service instrumentarium, modernisering en betere bewustwording van ontwikkelmogelijkheden en -faciliteiten, het realiseren van een nieuwe moderne CAO 2020-2021, het verder professionaliseren van ons leiderschap en het opzetten van het recruitment en employability center en onze arbeidsmarktcampagne.

Naast successen hebben we ook nog voldoende uitdagingen en ambities. Waar bijvoorbeeld momenteel al aan gewerkt wordt is het verder op orde krijgen van onze basis, het verder versimpelen en digitaliseren van onze processen, het gebruik van data en analytics om inzicht te vergroten en beter te kunnen sturen én het verbeteren van de communicatie met onze collega's. We zijn ons er van bewust dat we nog stappen kunnen maken als het gaat om het verminderen dan wel vereenvoudigen van regels waarmee ons beleid ook beter aansluit bij onze kernwaarden: mensgericht, voortvarend en betrouwbaar. Zo werken we vanuit de bedoeling en ontstaat meer ruimte om eigen verantwoordelijkheid te nemen en de juiste afwegingen te maken waarmee onze managers en medewerkers echt geholpen zijn.

De HR strategie brengt koers en samenhang

We merken dat de verschillende initiatieven vanuit HR nog niet altijd aan elkaar gekoppeld zijn en dat er een gemeenschappelijk kompas ontbreekt om keuzes rond menselijk kapitaal te maken. Daarom is de inzet van deze HR strategie om vanuit een duidelijke koers de juiste condities te creëren die leiden tot gewenst handelen van mensen in de organisatie, die het beste antwoord geven op vragen van de business en bijdragen aan de SVB Meerjarenkoers. Op hoofdlijnen is een vertaling gemaakt van strategische keuzes naar doelstellingen. Een nadere concretisering hiervan krijgt vorm in de reguliere jaarplancyclus zodat we hier gericht op kunnen sturen en bijsturen afhankelijk van voortgang en ontwikkelingen. Vanzelfsprekend zorgen we voor verbinding en een integrale aanpak door aan te sluiten en gebruik te maken van aanpalende plannen zoals het programmaplan de Bedoeling.

De HR strategie in relatie tot de reguliere HR dienstverlening

De HR strategie kan niet worden losgezien van de reguliere dienstverlening van HR. De dagelijkse HR-uitvoering vormt het hart van onze bijdrage en toegevoegde waarde aan de organisatie. HR-professionals werken vanuit verschillende disciplines en vervullen allen een belangrijke rol in de realisatie van het SVB personeelsbeleid. Zij werken daarbij in nauw onderling samenspel met leidinggevenden en medewerkers, collega's vanuit bedrijfsvoering en andere stakeholders binnen en buiten de organisatie.

Totstandkoming HR strategie

De HR strategie is tot stand gekomen op basis van een proces van co-creatie. Een brede groep HR-collega's heeft in een aantal sessies met elkaar de contouren voor de speerpunten uitgewerkt. Hierbij is gekeken naar het outside-in perspectief, het strategisch SVB perspectief en het stakeholder perspectief (interviews met 20 relevante stakeholders uit diverse onderdelen van de organisatie). De contouren zijn besproken met de HR-collega's, een afvaardiging van medewerkers via de participanten pool van de OR, met het DT en de Raad van Bestuur.

We vertrouwen erop dat we hiermee een HR strategie hebben waarmee we ondersteunend zijn bij het realiseren van de SVB Meerjarenkoers, door het creëren van de juiste condities voor onze mensen.

2. Burger voorop door medewerker centraal

De SVB geeft mensen waar ze recht op hebben door het vaststellen, toekennen en tijdig uitkeren van sociale verzekeringen en financiële tegemoetkomingen aan burgers of verricht betalingen aan zorgverleners door het beheren van het persoonsgebonden budget van burgers. Daarmee draagt de SVB bij aan bestaanszekerheid en stelt mensen in staat om hun zorgbehoefte in te vullen die aansluit bij hun persoonlijke leefomstandigheden. Onze kerntaken zijn: informeren, toetsen, betalen en handhaven. Vanuit deze kerntaken bouwen we voort aan een versterkt dienstenaanbod waarin we naast uitvoerder ook verbinder en dienstverlener zijn.

Afgelopen jaar is de SVB gekozen tot Beste Overheidsorganisatie van het Jaar 2020. In het jury rapport waren er complimenten voor “de focus op innovatie en het verbeteren van de ervaring voor de burger”, “een positieve en open sfeer met een nadruk op samenwerking en als resultaat indrukwekkende productiecijfers en klanttevredenheid”, “de mogelijkheid om kwesties bespreekbaar te maken en samen naar oplossingen te zoeken”, “pro activiteit, enthousiasme en het gevoel voor maatwerk binnen de SVB".

Meebouwen aan een mooier Nederland

Werken voor de SVB betekent meebouwen aan een samenleving waar we er voor elkaar zijn. Waar mensen in staat zijn om mee te doen en zich te ontwikkelen zodat zij zelf kunnen bijdragen aan hun eigen toekomst. Als het tegenzit, is er een vangnet, als je met pensioen gaat is er een inkomen en als er zorg nodig is, kun je die naar eigen behoefte invullen.

We zijn als uitvoeringsorganisatie het gezicht van de overheid. Recente ontwikkelingen zoals de kinderopvangtoeslag affaire hebben het vertrouwen in de overheid geschaad. We zien het als onze taak om bij te dragen aan herstel van dit vertrouwen en de organisatie zodanig verder te ontwikkelen dat onze dienstverlening aansluit bij de veranderende behoeften in de samenleving. Dit betekent bijvoorbeeld oog houden voor de mens bij steeds verder gaande digitalisering, inspelen op veranderende leefvormen door bij te dragen aan inclusieve regelgeving, verantwoordelijkheid te nemen om schuldenproblematiek te voorkomen en op te zoek te gaan naar mogelijkheden om maatwerk te bieden als burgers onbedoeld benadeeld worden.

Zo is de SVB enerzijds in staat grote groepen klanten te bedienen met gestandaardiseerde dienstverlening en daarnaast de menselijke maat te blijven hanteren voor kwetsbare groepen. Vanuit hetzelfde principe werken we bij HR en we erkennen dat onze bijdrage wezenlijk is om de organisatie te kunnen zijn die we willen zijn.

Werken vanuit waarden

Als SVB werken we vanuit de bedoeling van de wet, en niet alleen vanuit de letter van de regelingen die we uitvoeren. We gaan zoveel mogelijk uit van de persoonlijke situatie van de burger. We helpen snel en deskundig. We zijn proactief en we werken met ketenpartners samen aan het vertrouwen van burgers in de overheid. We zoeken altijd oplossingen wanneer iemand in de problemen zit. Dit doen we door effectieve samenwerking – binnen en buiten de SVB – waarbij we inclusief zijn en diversiteit waarderen. We werken vanuit de waarden Betrouwbaar, Voortvarend en Mensgericht. Deze waarden vormen ons kompas en zijn daarmee een belangrijke sleutel tot succes. Zo omschrijven de waarden de identiteit van de SVB en zijn ze ondersteunend bij het tot stand brengen van de gewenste cultuur, het aantrekken van medewerkers die passen bij de organisatie en hebben ze een verbindende werking (intern en extern).

- **Betrouwbaar:** we zijn voorspelbaar, eerlijk, transparant en integer. We werken vanuit rechtmatigheid en leveren waar je recht op hebt.
- **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.
- **Mensgericht:** we zijn mensgericht en gaan op een persoonlijke en betrokken manier met mensen om. We werken vanuit de bedoeling en kijken naar wat de mens nodig heeft. We hebben oog voor de menselijke maat.

Resultaat voorop door medewerker centraal

Om onze rol adequaat uit te voeren, bouwen we op de kwaliteit en verantwoordelijkheid van onze medewerkers. We zijn een aantrekkelijke werkgever en weten dit ook uit te dragen zodat we talentvolle mensen aantrekken. We creëren de condities om de juiste mensen aan ons te verbinden, ze uitdagend werk te bieden en ze kansen te geven om te groeien en te floreren. Zodat wij als SVB een nog betere dienstverlening kunnen realiseren. Enerzijds ondersteunen we onze mensen om vitaal te blijven en investeren we in het vakmanschap. Anderzijds stellen wij als goed werkgever ook eisen en verwachten we dat onze medewerkers zelf verantwoordelijkheid en regie nemen om hun werk goed en bevlogen te doen én permanent investeren in hun eigen ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. We bieden ruimte en handvatten om de juiste afwegingen te maken en zorgen dat onze medewerkers over actuele kennis en vaardigheden beschikken om burgers op een proactieve en persoonsgerichte manier van dienst kunnen zijn. Dit vergroot onze effectiviteit en wendbaarheid om vanuit onze kerntaken de grootste toegevoegde waarde te kunnen leveren binnen één overheid.

Om de organisatie te zijn waar de burger centraal staat, zetten we onze medewerkers voorop. Zij zorgen dat 5,7 miljoen klanten zo goed mogelijk worden geholpen. Van de uitvoering tot aan de ondersteunende directies, bij ons werken maatschappelijk betrokken medewerkers die trots zijn op hun werk, omdat ze van betekenis zijn, elke dag weer. Waar we voor werken en waar we voor staan is daarom van betekenis en door vertaald in de HR strategie.

3. De SVB Meerjarenkoers als basis voor de HR strategie

De HR strategie staat één-op-één in relatie tot de recent ontwikkelde nieuwe SVB strategie en de ambities en opgaven in de domeinen Sociaal, Zorg, Bedrijfsvoering & Strategie en Informatietechnologie. De basis is dat onze dienstverlening goed blijft aansluiten bij wat burgers nodig hebben. Daartoe maken we een beweging van 'regeling centraal' naar 'burger centraal'. Deze ambitie resulteert in drie strategische pijlers en vijf strategische doelstellingen voor de komende vijf jaar:

- **Uitvoerder sociale zekerheid:** de SVB versterkt haar kerntaken vanuit "eenvoud en continuïteit"
  1. De basis op orde
- **Verbinder sociale zekerheid:** de SVB ontwikkelt haar organisatie ter vergroting van "effectiviteit en wendbaarheid"
  2. Versterken ketenintegratie
  3. Effectiever door maatwerk
- **Dienstverlener sociale zekerheid:** de SVB versterkt haar dienstverlening in ketenperspectief om "persoonsgericht en proactief" invulling te geven aan de klantbehoeften
  4. Persoonlijke en proactieve dienstverlening
  5. Versnelling één overheid

De HR impact van de SVB Meerjarenkoers

De HR-aspecten die voortvloeien vanuit onze ambities zijn significant. In figuur 1 zijn per pijler de belangrijkste HR-opgaven weergegeven voor de komende vijf jaar:

HR uitdaging volgend uit strategische pijlers SVB meerjarenkoers

1. **Uitvoerder sociale zekerheid** Eenvoud en continuïteit	• Bezetting op peil om de continuïteit en kwaliteit te garanderen • Kennis en vakmanschap voor tijdige en juiste deskundigheid • Nieuwe medewerkers snel up to speed • Cultuur van continu verbeteren
2. **Verbinder sociale zekerheid** Effectief en wendbaar	• Snelheid en wendbaarheid in de sturing en dagelijkse werkwijzen • Functie-overstijgend en silo-doorbrekend werken • Toekomstgericht inzicht in aanwezige en beschikbare kwaliteiten van mensen • Ontwikkeling toekomstige vaardigheden: Digitale vaardigheden, data gedreven en analytisch werken, omgaan met complexiteit en onzekerheid
3. **Dienstverlener sociale zekerheid** Proactief en persoonlijk	• Leiders die sturen op ketengericht en integraal handelen • Sterke focus op de opgave of klus • Innovatievermogen ontwikkelen samen met partners • Mensgericht én digi-fit medewerkersbestand • Maatwerk en personalisatie in HR dienstverlening • Versterken internationale vaardigheden

FIGUUR 1

Organisatie-brede HR thema’s

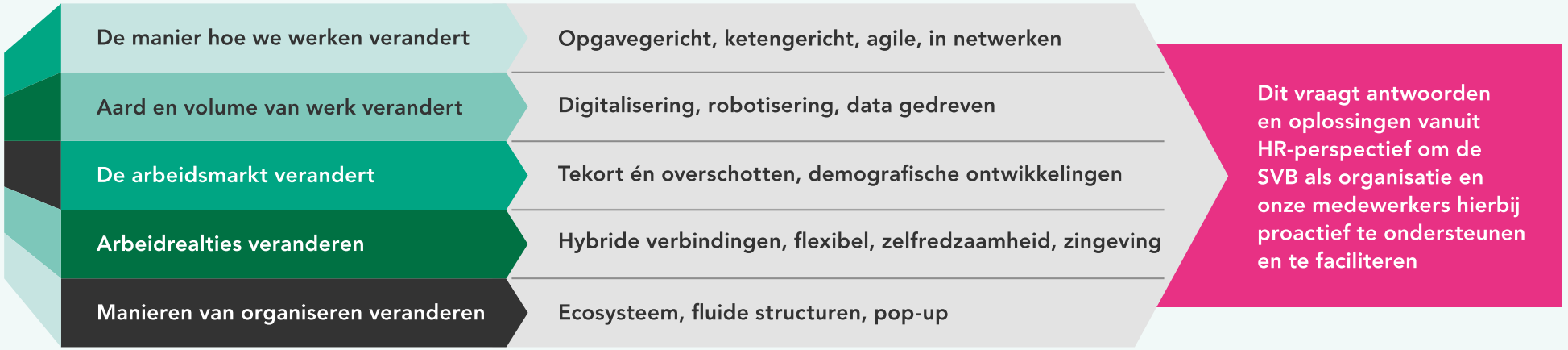
In lijn met de strategische pijlers uit de SVB Meerjarenkoers zijn de volgende HR-thema’s nadrukkelijk naar voren gekomen vanuit gesprekken met stakeholders:

HR - thema's vanuit overige ontwikkelingen in de organisatie

- **Modernisering als werkgever:** het vereenvoudigen van de CAO en HR Handboek door meer flexibiliteit te bieden, minder regels en het mogelijk maken van moderne vormen van arbeidsrelaties
- **Maatschappelijk verantwoord werkgeverschap:** het creëren van een inclusief personeelsbestand waar iedereen zich prettig en gewaardeerd voelt en het bieden van volwaardige arbeidsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
- **Toekomstbestendig personeelsbestand:** Kritische posities blijvend goed invullen, medewerkers helpen te anticiperen op het werk van morgen, en het actief stimuleren van mobiliteit zowel binnen de eigen organisatie als met ketenpartners
- **Vergroten lerend vermogen:** versterken van een cultuur van continu leren & ontwikkelen en de praktische vertaalslag maken naar hoe dit bij draagt aan de verbetering van de dienstverlening aan burgers
- **Versterken leiderschap:** zowel het verder investeren in onze leiders als het vergroten van het belang van functioneel leiderschap door medewerkers vertrouwen en professionele ruimte te geven, zodat zijn binnen teams zelf in staat zijn om juist te handelen
- **Professionele organisatiecultuur:** een werkomgeving gebaseerd op vertrouwen met een goede balans tussen een mensgerichte en zakelijke houding. De cultuur stimuleert medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen, zowel in hun werk als ontwikkeling en vitaliteit. We zijn als goed werkgever daarin ondersteunend en veeleisend.

4. Outside-in: de HR context is uitdagend en veranderend

Vanuit extern perspectief zien we dat de wereld van werk spannender, veranderlijker en voor velen ongrijpbaarder wordt. Kansen en mogelijkheden voor de één, vormen juist risico's en bedreigingen voor de ander. Zoals de SVB een bijdrage levert aan de bestaanszekerheid voor burgers, hebben we als werkgever ook een belangrijke verantwoordelijkheid naar onze medewerkers toe. We moeten ons daarbij continu rekenschap geven van wat er van buiten op ons af komt. Wij zien in onderstaand figuur 3 een aantal belangrijke ontwikkelingen op het gebied van mens en organisatie:



FIGUUR 3

Ook zien we op professioneel vlak binnen het vakgebied van HR een aantal relevante trends en ontwikkelingen, die voeding geven aan de vernieuwingsagenda voor de komende jaren;



De 'employee experience' en personalisatie waarmee optimaal kan worden ingespeeld op persoonlijke behoeften, verwachtingen, beleving en levensfase van medewerkers



HR-technologie en apps die medewerkers versterken om bekwaam, productief, gemotiveerd en fit aan het te werk zijn en te blijven



Digitale persoonlijke leeromgevingen die medewerkers proactief helpen om persoonlijke kwaliteiten en ambities in lijn te brengen met de waarden en koers van de organisatie, rekening houdend met drijfveren en individuele werk- en leerstijlen



Vernieuwende manieren van werven, selecteren en onboarden gericht op betere selectie-beslissingen op basis van matchings-technologie en gamificatie, ondersteund door algoritmes



Functiehuis doorbrekende en hybride arbeidsrelaties die een meer dynamische match tussen taken en talenten mogelijk maakt, zodanig dat adequaat wordt ingespeeld op een fluctuerend werkaanbod én de aanwezige kwaliteiten, voorkeuren en ambities van mensen



Nieuwe beoordelingsfilosofieën gericht op een cultuur van samen continu verbeteren: mensen meer in staat stellen om te floreren in datgene waarin hun kracht en intrinsieke motivatie zit en deze vanuit teamresultaten nadrukkelijk in te zetten



Innovatieve methoden om het behoud van kennis en expertise te borgen als antwoord op de (on)voorziene uitstroom van medewerkers en de toename van klussen of opdrachten die een relatief kort karakter hebben maar wel belangrijke informatie, kennis en expertise voortbrengen



Covid-19 is een maatschappelijke uitdaging met een grote impact op ons als werkgever. Werk zal nooit meer worden als het was. De gedwongen massale overstap naar thuiswerken leidt tot nieuwe inzichten over werken. Vanuit de gedachte 'never waste a good crisis' stelt dit ons voor nieuwe uitdagingen: hoe ziet werken er na Corona uit, hoe zorgen we voor sociale cohesie, hoe binden en boeien we, hoe bieden we onze mensen perspectief, hoe blijven we fysiek en mentaal vitaal en hoe voorkomen we ongewenste effecten?

5. Strategische HR speerpunten 2021 - 2025

De HR strategie beschrijft de richting en speerpunten die de komende vijf jaar op HR-gebied nodig zijn, volgend uit de SVB Meerjarenkoers. Om de doelstellingen te realiseren zijn o.a. grote wervingsinspanningen nodig en flexibiliteit in het op- en afschalen. Door samenwerkingsverbanden aan te gaan met ketenpartners en daarin als één overheid op te trekken kunnen we onze positie op de arbeidsmarkt versterken en talent aantrekken. Daarnaast is het nodig om het vakmanschap te versterken en kennis, competenties en vaardigheden verder te ontwikkelen die ondersteunend zijn aan de beweging om maatwerk in de dienstverlening toe te passen, maar bijvoorbeeld ook de impact van digitalisering van processen en sourcing van IT diensten goed vorm te geven. Het is van belang dat we blijvend inzetten op het vergroten van onze wendbaarheid zodat we sneller in kunnen spelen op veranderende eisen die de samenleving aan ons stelt. Tot slot is het essentieel dat we blijvend investeren in onze fysieke en mentale gezondheid, zeker in de context van de corona pandemie. Maar ook in de situatie na corona – waarin medewerkers de ruimte krijgen om zelf te kiezen voor een werkplek waar ze effectief zijn – zal onverminderd aandacht nodig zijn voor vitaliteit.

Vanuit de strategische SVB opgaven en ambities zoals verwoord in de (inside-out) en de externe ontwikkelingen (outside-in), komen vier focusgebieden naar voren die in de komende vijf jaar de verander- en vernieuwingsagenda van HR bepalen. De speerpunten bieden richting en focus in de door-ontwikkeling van de HR dienstverlening:





5.1 Speerpunt 1: Toekomstgericht ontwikkelen

'De juiste condities creëren voor toekomstgerichte ontwikkeling en structurele kennisborging'

In onze meerjarenkoers kiezen we ervoor beheerst voort te bouwen vanuit onze kerntaken en ons dienstenaanbod te versterken. Het is essentieel dat medewerkers zich mee ontwikkelen met de beweging naar opereren als dienstverlener binnen één overheid. De ontwikkeling van het vakmanschap binnen de SVB krijgt een extra impuls. Bijvoorbeeld door pijnlijke lessen bij andere uitvoeringsorganisaties over het belang van werken vanuit de bedoeling, de overgang naar PGB2.0 en ook door de grote wervingen bij DSV en de veranderende koers bij IT richting een regie organisatie.

Deze veranderingen stellen eisen aan de ontwikkeling van het vakmanschap van de hele SVB. Bijvoorbeeld het beter herkennen van vraagstukken die maatwerk vragen, effectiever multidisciplinair samenwerken, digitalisering, datagedreven werken en wendbaar implementeren. We zullen voortdurend een vertaling moeten maken van onze ambities naar benodigde skills en hierbij differentiëren, want voor verschillende disciplines betekent dit iets anders. 'Toekomstgericht ontwikkelen' betekent ook investeren in kennis, vakmanschap en vaardigheden die de inzetbaarheid en interne en externe arbeidsmarktwaarde van onze mensen structureel vergroten.

We hebben als SVB een zeer waardevolle bron van kennis, vaardigheid en ervaring. Deze zit in de routines, werkwijzen en in de hoofden van onze mensen. Hoe beter we in staat zijn om deze kennis over te dragen en vast te leggen in systemen, hoe beter we de continuïteit in dienstverlening voor de burger kunnen waarborgen. Hierbij hebben we de continue uitdaging dat we én de huidige kennis willen behouden, én dat we die kennis continu willen verversen, omdat de context waarin we werken verandert. Wat we in ons hoofd hebben, is vaak niet meer up to date. Daardoor wordt het steeds belangrijker om snel en effectief kennis tot ons te nemen die relevant, doelgericht en accuraat is. Dit zeker tegen de achtergrond van de voorziene uitstroom van collega's die met pensioen gaan en een kortere functie- of verblijfsduur van onze medewerkers.

Hierdoor ontstaat de behoefte om mensen voldoende snel op niveau te brengen en om kennis vast te blijven houden als mensen vertrekken. Want kennisverlies betekent een lagere kwaliteit en productiviteit, en brengt uiteindelijk hogere kosten met zich mee. Bijvoorbeeld, de huidige opzet voor het opbouwen van bedrijfskritische uitvoeringskennis en -vaardigheden berust voor een groot deel op persoonlijke overdracht van trainers, vakopleiders en praktijkbegeleiders. In situaties waar de druk op de uitvoering hoog is en nieuwe mensen aangenomen worden, is juist die begeleidingstijd van experts schaars.

De ambitie en vernieuwing voor de komende jaren:

1. **Aantrekkelijk leerklimaat.** Iedereen is verantwoordelijk voor het eigen leren. We stimuleren leren door drempels weg te nemen en leren relevant, aantrekkelijk en/of onontkoombaar te maken.
2. **Leren en kennisborging geïntegreerd met het werk.** Mensen leren pas als dat relevant is voor hun werk of ambitie. We vergroten het aantal leermomenten op het werk, zorgen ervoor dat het op niveau komen, bijblijven en doorgroeien wordt ondersteund én hanteren een balans tussen macro- en microleren. Iedereen zorgt voor actuele kennisontwikkeling, ongeacht leeftijd, rol of lengte van dienstverband. Zodat kennis wordt geborgd, minder persoonlijk wordt gemaakt en snel wordt ontsloten. Het is belangrijk dat dit in samenwerking wordt opgepakt met de bestaande kennismanagement afdelingen.
3. **Sturen op leren.** Duidelijke verwachtingen en normen gericht op continue ontwikkeling. Sturen op operationeel, tactisch en strategisch niveau op leren en ontwikkelen. Onder andere via een stuurcyclus met budgetten en opleidingsplannen. Gedeeld eigenaarschap van lijn en staf.

Concrete doelen 2025 of eerder:

1. Aantrekkelijk leerklimaat

- Gebruiksvriendelijk leerecosysteem als doorontwikkeling van het huidige Leerplein, en de processen die daarmee samenhangen. Doorontwikkelen van materiaal zodat het beter aansluit op leerbehoefte en leersituatie.
- Leidinggevenden stimuleren actief op inzet en impact van het leren van medewerkers. Zichtbaar leren is voorwaarde voor beoordeling in O&R cyclus.
- Vernieuwd scala aan innovatieve leermethoden die zorgen voor schaalgrootte en personalisatie voor deelnemers.
- Leren is een normaal onderdeel van het werk. En vraagt een minimale inzet per medewerker (bv >5%. van de werkuren).
- Drempels om te leren worden systematisch herkend en weggenomen.

2. Leren en kennisborging geïntegreerd met het werk

- Toegenomen synergie tussen leren en kennismanagement waardoor mensen met minder inspanning hun werk goed kunnen doen.
- Leerlijnen en toekomstgerichte ontwikkeleisen voor kritische functies zijn opgesteld. Hierdoor ontstaat duidelijk groeiperspectief. Speciale aandacht en ontwikkelpaden voor functies die lastig zijn om in te vullen.
- Inrichten van permanente educatie om het vak van leidinggeven te onderhouden voor alle leidinggevenden.
- Laagdrempelige en gebruiksvriendelijke infrastructuur voor kennisborging en overdracht. Bijvoorbeeld: performance support voor leidinggevenden.
- Kennisoverdracht vanzelfsprekend onderdeel voor uitdiensttreding of einde van project.
- Tijd om 'up to speed' te komen voor nieuwe medewerkers en leidinggevenden wordt verlaagd.
- Faciliteren van vakmanschapsontwikkeling binnen de publieke sector. Specifiek aandacht voor: herkennen van vraagstukken die maatwerk vragen, digitalisering (vaardigheden en betekenis voor het werk), datagedreven werken

3. Sturen op leren

- Een stuurcyclus voor leren geïntegreerd met (HR, P&C) cycli, vanuit organisatiestrategie. Met als gevolg co-eigenaarschap en betere regie op leren.
- Onderlinge coördinatie tussen professionals die ontwikkeling faciliteren.
- Duidelijke koppeling tussen organisatiedoelen, ontwikkeldoelen en de bijdrage van de Academie. Verdere professionalisering van de Academie.



5.2 Speerpunt 2: Wendbaar werken en organiseren

'Multidisciplinair werken aan gemeenschappelijke (keten) opgaven'

In de transitie die de SVB inzet richting verbinder en dienstverlener, naast de vertrouwde uitvoerdersrol die we hebben, is een belangrijke voorwaarde dat we snel kunnen inspelen op veranderende en meer complex wordende vraagstukken. In de rol van verbinder willen we onze effectiviteit en wendbaarheid verhogen, bijvoorbeeld door signalen uit de uitvoering structureler te monitoren en 'naar boven' te brengen om zo beleid te kunnen beïnvloeden. Van medewerkers vraagt dit dat ze deze signalen herkennen en ruimte ervaren om deze verder te brengen, op organisatieniveau vraagt het om processen waarmee verbetermogelijkheden inzichtelijk zijn en vertaald worden naar beleid.

Dit vereist dat we meer multidisciplinair gaan werken en mensen dáár kunnen inzetten waar hun bijdrage het grootst is en hun intrinsieke motivatie zit (en minder focus op het verbeteren waar ze niet goed in zijn), los van functie of reguliere plek in de organisatie (hoofdkantoor of op locaties). Hiermee bouwen we het belang van traditionele functiestructuren af en openen we de mogelijkheid om meer te werken met hybride vormen van arbeidsrelaties en dienstverbanden. Dit ondersteunt ook onze wens om beter te anticiperen op veranderingen en de organisatie wendbaarder te maken. Wendbaarheid is tevens noodzakelijk bij het snel op- en afschalen van ons medewerkersbestand. Dit is aan de orde bij de werving van nieuwe medewerkers (zie speerpunt 4) maar betekent ook flexibiliteit bij piekbelasting.

De ambitie en vernieuwing voor de komende jaren:

1. **Dynamisch koppelen van werk aan mensen**. Een aanpak gericht op het snel kunnen mobiliseren van verschillende kwaliteiten van mensen en een (fluctuerend) werkaanbod. Dit draagt bij aan het functie-overstijgend op een multidisciplinaire manier keten- en opgavegericht te werken, wetende dat de inzetbaarheid binnen de SVB over directie-, afdelings - en team grenzen heen gaat.
2. **Wendbaarheid geïntegreerd in werkwijzen**. Verder doorvoeren en professionaliseren van werkwijzen gericht op innovatie, wendbaarheid, kort-cyclisch en multidisciplinair werken (zoals Agile of design thinking), evenals het verder ontwikkelen van medewerkers in de toepassing hiervan. Enerzijds betekent dit investeren in specialisatie en vakmanschap, anderzijds in competenties die nodig zijn om in samenwerking tot vernieuwingen te komen.
3. **Waarden concretiseren in houding en gedrag**. Het toevoegen van waarde voor onze klant betekent ook werken vanuit waarden. Deze dienen als kompas bij het maken van afwegingen wanneer regels niet volstaan. De SVB waarden verder concretiseren in houding en gedrag stimuleert dat bijvoorbeeld het werken vanuit de bedoeling niet 'iets is wat je er nog even bij moet doen naast je normale werk' maar is het is je 'way of working'.
4. **Duurzame verander-aanpakken**. Meer organisch en zoveel als mogelijk met betrokkenheid van onze medewerkers zelf. Het bespreken van verander-vraagstukken, dilemma's en oplossingsrichtingen met de mensen over wie het gaat. Daarmee praten we minder over mensen maar vooral ook met onze mensen, waarbij er nadrukkelijk oog is voor zowel de rationele als de relationele benadering.

Concrete doelen 2025 of eerder:

1. Dynamisch koppelen van werk aan mensen

- (Online) matchingsaanpak die het actuele werkaanbod (opgaven, rollen, klussen) koppelt aan de beschikbaarheid, talenten, (ontwikkel-) ambities en drijfveren van medewerkers.
- Interne HR blokkades weggehaald om functie- en afdeling overstijgend te werken.
- Mogelijkheden creëren om eigentijdse / hybride arbeidsverbindingen aan te gaan.

2. Wendbaarheid geïntegreerd in werkwijzen

- Flexibiliseren van het functiehuis
- Randvoorwaarden op orde gebracht om snel en wendbaar (multidisciplinaire) teams in te richten
- Implementatie tijd- en plaatsonafhankeliik 'Bewust werken'
- Medewerkers getraind en ondersteund om vanuit comfort en zelfvertrouwen te leren omgaan met thema's als verandertempo, dynamiek en onvoorspelbaarheid

3. Waarden concretiseren in houding en gedrag

- Medewerkers vanaf dag 1 nadrukkelijker meegenomen in het nut en noodzaak van de waarden
- Medewerkers en teams ondersteund bij het voeren van dialoog over de betekenis van waarden
- Laagdrempelige instrumenten om de waarden meer onderdeel te laten zijn van het dagelijks werk
- Formele en informele leiders meegenomen in hoe actief het voorbeeld uit te dragen door waarde gedreven werken

4. Duurzame veranderaanpakken

- Er zijn steeds minder reorganisaties nodig door toepassing van transformatie- en veranderaanpakken gericht op vroegtijdig anticiperen en een meer organische manier van veranderen
- M.b.v. strategische personeelsplanning anticiperen op ontwikkelingen in het werk en medewerkers ondersteunen eet zich daarop voor te bereiden

5.3

Speerpunt 3:
Vitaliteit en werkvermogen

'Faciliteiten en prikkels om energiek en bevlogen aan het werk te zijn en te blijven'

Wij geloven dat gezonde en fitte medewerkers meer plezier beleven in hun werk en daardoor beter kunnen presteren en meer bijdragen aan onze doelstellingen. We vinden het, zeker met de ervaringen vanuit Corona, belangrijk dat onze medewerkers een gezonde balans ervaren in hun werkende en persoonlijke leven. Wij zetten ons in om hen te ondersteunen bij de realisatie hiervan. Dit vormt de basis om met energie, in goede gezondheid en bevlogen een leven lang te werken, oftewel, duurzaam inzetbaar te blijven.

De ambitie en vernieuwing voor de komende jaren:

1. **De gezonde keuze gestimuleerd**. We zetten erop in dat mensen zelf de verantwoordelijkheid voelen en nemen om energiek en bevlogen aan het werk te zijn. Dit betekent dat ze ook worden ondersteund door een omgeving die hen hierin helpt en belemmeringen weg neemt.
2. **Inzet van innovatieve tooling**. We willen medewerkers ondersteunen met nieuwe digitale mogelijkheden om preventief inzicht te krijgen in fysieke gesteldheid en mentale weerbaarheid. Met behulp van wearables en apps gericht op factoren als werkplezier, energiebalans en werkdruk krijgen ze concrete tips en adviezen.
3. **Structureel onderwerp van gesprek**. Leidinggevenden en medewerkers creëren een klimaat in hun teams waar gezonde werkdruk en onderlinge verhoudingen periodiek terugkerende thema's zijn, waar actief wordt gekeken naar praktische mogelijkheden om hier verbeteringen in door te voeren. Daarnaast krijgen medewerkers handvatten waarmee zij nog meer proactief en preventief kunnen handelen.
4. **Hybride werken op een veilige en vitale manier**. Adequate (thuis) werkfaciliteiten en HR-regelingen die hybride werken op een gezonde wijze ondersteunen, zowel wat betreft middelen als een goede werk-privé balans en ruimte voor afwisseling tussen activiteiten.

Concrete doelen 2025 of eerder:

1. De gezonde keuze gestimuleerd

- Het bewustzijn is vergroot van het belang van vitaliteit en werkvermogen
- Condities gecreëerd om vanuit eigen regie zelf te investeren in hun fysieke en mentale welzijn
- In het HR-beleid wordt de gezonde keuze gestimuleerd en positief gewaardeerd.

2. Inzet van innovatieve tooling

- Aantrekkelijk aanbod van innovatieve wearables voor medewerkers en teams die aan de slag willen met het vergroten van hun vitaliteit en weerbaarheid

3. Structureel onderwerp van gesprek

- Leiders kunnen op het thema van werkdruk vroegtijdig signaleren
- Het thema werkdruk en psychisch welzijn is structureel onderwerp van gesprek in bilas en in teams
- Om re-integratie te versnellen zijn medewerker en leidinggevende frequent in contact en zetten we laag drempelig specialistische expertise in

4. Hybride werken op een veilige en vitale manier

- Aanbod van praktische handvatten en faciliteiten toegespitst op de gezondheidseffecten van hybride / thuiswerken
- In het nieuwe werkconcept is nadrukkelijk aandacht voor gezondheidseffecten
- Het arbobeleid is geactualiseerd a.d.h.v. het opstellen van een Arbobeleidcyclus

5.4 Speerpunt 4: Aantrekkelijkheid als werkgever

'De SVB is een favoriete plek om te werken, waar maatschappelijk bevlogen medewerkers professionals graag onderdeel van willen zijn'

Als SVB willen we niet alleen de beste overheidsorganisatie zijn voor onze klanten maar hebben we (om dit te blijven) ook de ambitie om een aantrekkelijk werkgever te zijn. Een aantrekkelijk werkgever heeft het vermogen om duurzame arbeidsrelaties te onderhouden met medewerkers en bouwt aan een organisatie waar medewerkers met trots voor werken. Trots omdat we van betekenis zijn voor onze burgers, omdat we betrouwbaar, mensgericht en voortvarend zijn in ons doen en laten. Trots ook omdat we diversiteit waarderen en inclusief acteren. We geven elkaar de ruimte om vanuit verschillende vakdisciplines en perspectieven ideeën in te brengen zodat er een effectieve dialoog ontstaat en de juiste afwegingen kunnen worden gemaakt.

Wij willen ons merk verder versterken en onze mooie ambitie uitstralen naar de arbeidsmarkt en hier meer bekendheid aan geven. We zetten in op persoonlijke benadering: oprechte aandacht en begeleiding gericht op het bekwaam, productief, gemotiveerd en fit aan het werk zijn en blijven. Hierbij worden medewerkers pro actief gefaciliteerd en ondersteund met digitale oplossingen. Dit vraagt ook om een visie op toekomstig personeel: hoe zien de toekomstige medewerker van de SVB eruit? Zodat we nog beter weten wie we aan ons willen verbinden. We zoeken de samenwerking met ketenpartners bij het aantrekken van talent zodat we als één overheid een sterkere positie hebben op de arbeidsmarkt én doorstroommogelijkheden bieden, ook over organisatiegrenzen heen.

De klantbehoefte verandert en tegelijk verandert ook de medewerker beleving. Hier willen we als werkgever bij aansluiten met een passende employee experience. De hele medewerker beleving moet het werken volgens de bedoeling uitstralen. Aantrekkelijk werkgeverschap is de basis voor een toekomstbestendig personeelsbestand. Daarbij hebben we als uitdaging om kritische posities duurzaam in te vullen en investeren we in extra capaciteit om als uitvoerder te versterken op onze kerntaken. Om te zorgen voor continue verbetering van onze dienstverlening én het vergroten van onze wendbaarheid zullen we als organisatie meer ruimte geven aan én gebruik maken van, signalen en ideeën vanuit de organisatie.

De ambitie en vernieuwing voor de komende jaren:

1. **Uitstraling naar de arbeidsmarkt**. We zoeken meer dan nu de exposure op om naar de buitenwereld te tonen dat wij een betekenisvolle plek zijn om te werken aan een maatschappelijke opdracht, met uitdagende werkzaamheden en inspirerende collega's. Een werkgever met toegang tot ontwikkel- en carrièremogelijkheden en een modern arbeidsvoorwaarden aanbod, gericht op verschillende behoeften en voorkeuren van mensen.
2. **Medewerker-beleving centraal**. We willen onze HR-processen en systemen meer inrichten op de beleving van de medewerker en maatwerk bieden binnen kaders. Hierbij helpen digitale oplossingen die dusdanig intuïtief zijn ingericht dat het medewerkers helpt in plaats van frustreert.
3. **Waardevolle dialogen gericht op het verschil kunnen maken**. De dialoog tussen leidinggevende en medewerker is gericht op zaken die er écht toe doen: waar krijg je energie van, wat zijn je kwaliteiten, hoe werk je het meest effectief, wat wil je in deze levensfase en welke ondersteuning heb je nodig? Medewerkers nemen verantwoordelijkheid om te zorgen dat zij de juiste mens op de juiste plek zijn en blijven, waarbij HR processen faciliterend zijn.
4. **Sociaal en inclusief werkgeverschap**. Niet alleen de werkzaamheden bij de SVB zijn divers, dit geldt ook voor de mensen die bij ons werken. Diverse teams waarin ruimte is voor verschillende perspectieven bieden meerwaarde bij het realiseren van onze doelen. We pakken onze verantwoordelijkheid voor mensen die vanuit een achterstandspositie in de maatschappij meer hulp of begeleiding nodig hebben. Vanuit een basis van gelijkwaardigheid doen wij als werkgever recht aan al die verschillen.

Concrete doelen 2025 of eerder:

1. Uitstraling naar de arbeidsmarkt

- Grotere bekendheid van de SVB op de externe arbeidsmarkt en versterken van werkgeversmerk
- Samenwerking in de keten om talentvolle kandidaten te binden en behouden voor de overheid
- Pro-actieve werving: `searching', talentpools, via-via recruitment
- Werkgeversbelofte waarmaken en bijsturen o.b.v. data-analyes
- Loopbaanpaden creëren binnen de uitvoering zodat ontwikkel- en doorstroommogelijkheden ontstaan

2. Inzet van innovatieve tooling

- HR-beleid in lijn met de behoeften, voorkeuren, kwaliteiten en ambities van medewerkers
- CAO afspraken (va. 2022) op een vernieuwende manier: betrekken van medewerkers, meer kaders, minder regels, meer ruimte voor individuele afspraken en behoeften en nudging
- Beloningsbeleid gemoderniseerd, passend bij een wendbaar functiehuis

3. Waardevolle dialogen gericht op het verschil kunnen maken

- Stimuleren van waardevolle dialogen die helpen om medewerkers het verschil te laten maken
- HR processen zodanig inrichten dat er veel ruimte en vertrouwen is waarbij medewerkers zelf regie en verantwoordelijkheid nemen om de beste passende functie te vervullen

4. Sociaal en inclusief werkgeverschap

- Concrete verdere stappen gezet in het verder realiseren van een inclusieve cultuur en sociaal werkgeverschap
- Werving gericht op instroom van diversiteit binnen alle lagen van de organisatie

6. Speerpunten voor de doorontwikkeling van HR zelf

De realisatie van de inhoudelijke HR strategie en de ambitie om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor onze mensen, vraagt achter de schermen ook een door-ontwikkeling van HR zelf. Hierbij volgen wij de strategische beweging van 'regeling centraal' naar 'klant centraal' waarbij we werken vanuit de bedoeling van de regels en waar nodig uitgaan van de persoonlijke situatie van de medewerker. Dit betekent dat we achterhalen welke wensen er achter een vraag liggen en we in samenspraak tot oplossingen proberen te komen. Zoals we pro actieve en persoonlijke dienstverlening aan burgers leveren, zo leveren we deze ook intern. We handelen vanuit vertrouwen en ontwikkelen beleid vanuit eenvoud waarbij ruimte is voor passende oplossingen indien maatwerk nodig is.

Om managers en medewerkers goed te kunnen ondersteunen om zelf verantwoordelijkheid te dragen is het essentieel dat de basis op orde is en vertrouwd kan worden op HR data die makkelijk toegankelijk is. Verder investeren in HR data zorgt ervoor dat er meer zicht is op de effectiviteit van beleid en beter geanticipeerd kan worden op behoeften van medewerkers. Zo helpt data ons o.a. om te zorgen dat we de juiste wervingskanalen inzetten, een vitaliteitsaanbod bieden dat aansluit op de behoefte, passende en inclusieve arbeidsvoorwaarden aanbieden en ontwikkelmogelijkheden aanreiken waarmee de gewenste ontwikkeling wordt gerealiseerd.

In aanvulling op bovenstaande betekent verdere professionalisering van HR dat we investeren in:

Basis verder op orde
- Betrouwbaar en voorspelbaar
- Eenvoud in regelingen
- Reduceren foutgevoelige werkwijzen

Dichtbij de klant
- Onderdeel van de directies en de MT's
- Kennis van de business en belang voor de burger
- Geen product-push

Vertrouwen als grondhouding in HR dienstverlening
- Waarden zijn belangrijker dan procedures
- Regels en systemen zijn ondersteunend
- Generieke kaders met ruimte voor maatwerk

Optimaal samenspel
- Tussen lijn (managers én medewerkers) en HR
- Soepele rolinvulling en uitwisseling HR intern
- Meer agile: wendbaar, multidisciplinair, kort cyclisch

Digitaal waar mogelijk, persoonlijk waar wenselijk
- HR tijd- en plaats onafhankelijk
- Ontzorgen en oprechte hulp is altijd dichtbij
- Gebruiksvriendelijke, intuïtieve systemen

Managementinfo, data en analytics
- Data-gedreven werken, vanuit de kracht van mensen
- Zelf makkelijk kunnen maken van overzichten en analyses
- Anticiperen op basis van analyses, toekomstgericht

Proactieve en vakmatige excellentie
- Anticiperend, toekomstgericht
- Skills gericht op change, data, digifit
- Mindset: proactief, eigenaarschap, innovatief, klantgerichtheid
- De oren en ogen van de organisatie

voor het leven
Sociale Verzekeringsbank

Colofon

Sociale Verzekeringsbank (SVB)
Bedrijfsvoering
Postbus 1100 | 1180 AH Amstelveen

HR Strategie
Versiedatum: juni 2021